

**Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев,
Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков**

РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МОЛОДЕЖИ

Учебное пособие

*Исследование выполнено при поддержке гранта Российского фонда
фундаментальных исследований в рамках проекта № 21-3-0034*

**Челябинск,
2021**

УДК 51.3 (021)
ББК 33.5я23
У 3

Уварина Н.В.

Развитие коммуникативных навыков молодежи: Учебное пособие / Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева, А.В. Савченков / – Челябинск: Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021. – 186 с.

ISBN 978-5-93162-542-3

В учебном пособии раскрываются методические основы развития коммуникативных навыков молодежи.

Учебное пособие включает шесть глав, в которых рассматриваются эволюция и тенденции развития управленческой мысли, основы психологии воздействия, современные представления о психологии общения, возможности управления конфликтами и др.

Данные учебное пособие адресованы для студентов, участвующих в образовательном процессе по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), а также педагогам-практикам и руководителям, занимающимся профессиональным самообразованием.

Исследование выполнено при поддержке гранта Российского фонда фундаментальных исследований в рамках проекта № 21-3-0034

Р е ц е н з е н т ы:

Лежнева Н.В., доктор педагогических наук, профессор, заведующий кафедрой педагогики и психологии Троицкого филиала ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

Михайлюк О.Н., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Стратегический и производственный менеджмент» ФГБОУ ВО «Уральский государственный горный университет»

Шарапова В.М., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Менеджмент и предпринимательство» ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

ISBN 978-5-93162-542-3

УДК 51.3 (021)

© Н.В. Уварина, Е.А. Гнатышина, Д.Н. Корнеев, Н.Ю. Корнеева,
А.В. Савченков 2021

© Изд-во ЗАО «Библиотека А. Миллера», 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ	5
1.1. Виды, функции общения.....	5
1.2. Общение как восприятие людьми друг друга	6
1.3. Структура и средства общения.....	12
1.4. Коммуникационный процесс	19
ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ	25
2.1. Общение как взаимодействие	25
2.2. Синтоническая модель общения	36
11.3. Манера общения, взаимодействия с людьми.....	43
2.4. Виды и техника слушания	47
ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	54
3.1. Коммуникация в организации.....	54
3.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя.....	59
3.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации	63
3.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед	77
ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТА КАК ТИПА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	98
4.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией	98
4.2. Причины и динамика конфликта	100
4.3. Социальный конфликт	103
4.4. Стратегии конфликтного взаимодействия	109
4.5. Выход из конфликта	112
ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ	123
5.1. Возможности управления конфликтом	123
5.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник	130
5.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями.....	136
5.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя	149
ГЛАВА 6. СОТРУДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТАМИ	156
6.1. Организация типичных мероприятий	156
6.1.1. Деловая беседа	156
5.1.2. Деловые переговоры	162
5.1.3. Деловые совещания	165
5.1.4. Деловые дискуссии	167
5.2. Организация специальных событий	174
5.2.1. Церемонии открытия	174
5.2.2. Презентации	176
5.2.3. Конференции	177
5.2.4. Дни открытых дверей.....	178
5.2.6. Круглые столы	178
5.2.7. Выставки	179
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	184

ПРЕДИСЛОВИЕ

Задачей данного учебного пособия является попытка рассмотреть основы психологической управленческой культуры, аспекты теоретического понимания и практического применения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести: понимание природы управленческих процессов; знание основ организационной структуры; четкое представление об ответственности субъекта управления и ее распределении по уровням ответственности; знание способов повышения эффективности управления; знание информационной технологии и средств коммуникации, необходимых для управления персоналом; умение устно и письменно выражать свои мысли; компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации; способность планировать и прогнозировать деятельность организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники; умение оценивать собственную деятельность, делать правильные выводы и повышать свою квалификацию, исходя из требований текущего дня и ожидаемых изменений в будущем; развитое представление об особенностях организационного поведения, структуре малых групп, мотивах и механизмах их поведения.

Содержание пособия «Развитие коммуникативных навыков молодежи» базируется на знании диалектики современной философии, общей и социальной психологии, социологии, конфликтологии, теории организации.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ПСИХОЛОГИИ ОБЩЕНИЯ

- 1.1. Виды, функции общения.
- 1.2. Общение как восприятие людьми друг друга.
- 1.3. Структура и средства общения.
- 1.4. Коммуникационный процесс.

1.1. Виды, функции общения

Общение – специфическая форма взаимодействия человека с другими людьми как членами общества; в общении реализуются социальные отношения людей.

В общении выделяют три взаимосвязанных стороны: коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми (информационная функция); интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между людьми, например, нужно согласовать действия, распределить функции или повлиять на настроение, поведение, убеждения собеседника (регулятивная функция); перцептивная сторона общения включает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания (коммуникативная функция взаимопонимания) [1].

Общение – процесс взаимодействия людей, социальных групп, общностей, в котором происходит обмен информацией, опытом, способностями и результатами деятельности.

Выделяют следующие виды общения:

1) «Контакт масок» – формальное общение, когда отсутствует стремление понять и учитывать особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия, скромности, участливости и т.п.) – набор выражений лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В городе контакт масок даже необходим в некоторых ситуациях, чтобы люди «не задевали» друг друга без надобности, чтобы «отгородиться» от собеседника.

2) Примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект: если нужен, – то активно вступают в контакт, если мешает – оттолкнут, порой используя агрессивные грубые реплики. Если получили от собеседника желаемое, то теряют дальнейший интерес к нему и не скрывают этого.

3) Формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли.

4) Деловое общение, когда учитывают особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения.

5) Духовное. Межличностное общение (доверительно-неформальное) друзей, когда можно затронуть любую тему и необязательно прибегать к помощи слов, друг поймет вас и по выражению лица, движениям, интонации. Такое общение возможно тогда, когда каждый участник имеет образ собеседника, знает его личность, интересы, убеждения, отношение к тем или иным проблемам, может предвидеть его реакции.

6) Манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника, используя разные приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман, демонстрация доброты) в зависимости от особенностей личности собеседника.

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

Кодекс светского общения: 1) вежливость, такт – «соблюдай интересы другого»; 2) одобрение, согласие – «не порицай другого», «избегай возражений»; 3) симпатии – «будь доброжелателен, приветлив».

Кодекс делового общения иной: 1) принцип кооперативное – «твой вклад должен быть таким, какого требует совместно принятое направление разговора»; 2) принцип достаточности информации – «говори не больше и не меньше, чем требуется в данный момент»; 3) принцип качества информации – «не ври»; 4) принцип целесообразности – «не отклоняйся от темы, сумей найти решение»;

5) «выражай мысль ясно и убедительно для собеседника»;

6) «умей слушать и понять нужную мысль»;

7) «умей учесть индивидуальные особенности собеседника ради интересов дела» [2].

Если один собеседник ориентируется на принцип вежливости, а другой – на принцип кооперативности, они могут попасть в нелепую, неэффективную ситуацию общения. Следовательно, правила общения должны быть согласованы и соблюдаться обоими участниками.

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

В деловом общении предметом общения является *дело*.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

– партнер в деловом общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

– общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;

– основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

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 значит уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения. В процессе общения люди воспринимают друг друга, обмениваются информацией и взаимодействуют.

Можно выделить виды общения: общение непосредственное (прямое) и опосредованное (косвенное). К формам опосредованного общения можно отнести рекламу, наглядную информацию, или, например, меню в ресторане, несущие основную информационную нагрузку.

1.2. Общение как восприятие людьми друг друга

Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют *перцепцией*. На основе внешней стороны поведения мы, по словам С.Л. Рубинштейна, как бы «читаем»

другого человека, расшифровываем значение его внешних данных. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Во-первых, потому, что, познавая другого, формируется сам познающий индивид. Во-вторых, потому, что от меры точности «прочтения» другого человека зависит успех организации с ним согласованных действий.

Под *восприятием* в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

В деловом общении приходится взаимодействовать с людьми, которых видишь впервые, и с людьми, которые уже достаточно хорошо знакомы. Психологические исследования показали, что в основе восприятия незнакомых ранее людей и людей, с которыми уже имеется определенный опыт общения, лежат разные психологические механизмы. В первом случае восприятие осуществляется на основе психологических механизмов межгруппового общения, во втором – механизмов межличностного общения [3].

К психологическим механизмам восприятия в *межгрупповом общении* относят процесс социальной стереотипизации, суть которого заключается в том, что образ другого человека строится на базе тех или иных типовых схем. Под *социальным стереотипом* обычно понимается устойчивое представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Разные социальные группы, взаимодействуя между собой, вырабатывают определенные социальные стереотипы. Наиболее известны этнические или национальные стереотипы – представления о членах одних национальных групп с точки зрения других. Например, таковы стереотипные представления о вежливости англичан, легкомысленности французов или о загадочности славянской души.

Формирование образа другого человека осуществляется тоже путем стереотипизации. Вопрос о том, насколько точным является первое впечатление, совсем не прост.

С одной стороны, почти каждый взрослый человек, имеющий опыт общения, способен по внешности человека, его одежде, манере говорить и поведению достаточно точно определить многие его социально-психологические характеристики: психологические черты, возраст, социальный слой, примерную профессию. Но эта точность возможна, как правило, только в нейтральных ситуациях. В других же ситуациях почти всегда присутствует тот или иной процент ошибок. И чем менее нейтральны отношения, чем более люди заинтересованы друг в друге, тем больше вероятность ошибок.

Это объясняется тем, что перед человеком никогда не стоит задача просто «воспринять» другого. Образ партнера, который создается при знакомстве, – это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно в данной ситуации построить общение.

Наиболее важные в данной ситуации характеристики – это те, которые позволяют отнести партнера к какой-то группе. Именно эти характеристики и воспринимаются достаточно точно. А остальные черты и особенности просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Эти ошибки восприятия обусловлены, в частности, действием некоторых факторов – превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Люди, вступающие в общение, не равны: они отличаются друг от друга по своему социальному статусу, жизненному опыту, интеллектуальному потенциалу и т.д. При неравенстве партнеров наиболее часто применяется схема восприятия, которая приводит к ошибкам неравенства [4].

В психологии эти ошибки получили название *фактора превосходства*.

Схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с

человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы недооцениваем его. Причем превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эта схема восприятия начинает работать не при всяком, а только при действительно важном, значимом для нас неравенстве.

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

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

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

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

В разные времена господствовали разные представления о привлекательности; у разных народов свои каноны красоты. Значит, привлекательность нельзя считать только индивидуальным впечатлением, она скорее носит социальный характер. Поэтому знаки привлекательности надо искать прежде всего не в том или ином разрезе глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака человека. Ведь есть одобряемые и не одобряемые обществом типы внешности. И привлекательность – не что иное, как степень приближения к тому типу внешности, который максимально одобряется той группой, к которой мы принадлежим.

Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, которые к нам относятся плохо. Знаком отношения к нам, запускающим соответствующую схему восприятия, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами. Чем ближе чужое мнение к собственному, тем выше оценка высказавшего это мнение человека. Это правило имело и обратную силу: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Убежденность в этом предполагаемом «родстве души» была настолько велика, что разногласий с позицией привлекательного лица испытываемые попросту не замечали [5].

В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера – его актуального эмоционального состояния, намерений, его отношения к нам. Здесь восприятие и понимание партнера происходят на другой основе. Психологическими механизмами восприятия и понимания при *межличностном общении* являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Наиболее простой способ понимания другого человека обеспечивается *идентификацией* – уподоблением себя ему. При идентификации человек как бы ставит себя на место другого и определяет, как бы он действовал в подобных ситуациях.

Очень близка к идентификации *эмпатия*, т.е. понимание на уровне чувств, стремление эмоционально откликнуться на проблемы другого человека. Ситуация другого человека не столько продумывается, сколько прочувствуется. Основоположник гуманистической психологии *К. Роджерс* (1902–1987) определял

эмпатическое понимание как «умение войти внутрь личного мира значений другого человека и увидеть правильно ли мое понимание».

Эмпатия – способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, принять его со всеми его мыслями и чувствами. Способность к эмоциональному отражению у разных людей неодинакова. Выделяют три уровня развития: первый уровень – низший, когда, общаясь с собеседником, человек проявляет своеобразную слепоту к состоянию, переживаниям, намерениям собеседника; второй уровень – по ходу общения у человека возникают отрывочные представления о переживаниях другого человека; третий уровень – отличает умение сразу войти в состояние другого человека не только в отдельных ситуациях, но и на протяжении всего процесса взаимодействия.

Логическая форма познания личностных особенностей себя и других людей – *рефлексия*; она предполагает попытку логически проанализировать некие признаки и сделать определенный вывод о другом человеке и его поступках (обобщение), а затем, опираясь на это обобщение, делать частные выводы о частных конкретных случаях взаимодействия, но часто и обобщающие и частные выводы делаются на малом ограниченном числе признаков, являются неверными и ригидными (то есть не корректируются с учетом конкретных ситуаций).

Процесс понимания друг друга опосредован процессом рефлексии. В социальной психологии под рефлексией понимается осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению. Это уже не просто знание другого, но знание того, как другой понимает меня, т.е. своеобразный удвоенный процесс зеркального отражения друг друга.

Общение как рефлексивный процесс был описан еще в конце XIX в. Дж. Холмсом, который, исследуя общение двух субъектов, показал, что в этой ситуации наличествуют не два, а шесть субъектов. Он выделил ситуацию общения неких условных Джона и Генри. Какие субъекты включены в общение? Дж. Холмс выделил три позиции Джона и три позиции Генри:

1. *Джон, каков он есть сам по себе.*
2. *Джон, каким он сам себя видит.*
3. *Джон, каким его видит Генри.*

Впоследствии Г. Ньюком и Ч. Кули усложнили ситуацию:

4. *Джон, каким ему представляется его образ в сознании Генри.*

Соответственно у Генри тоже четыре позиции. Общая модель рефлексии представлена в учебнике по социальной психологии Г. Андреевой.

Если человек (A) имеет неверное представление о себе (A'), о слушателях (B^2) и, главное, о том, как его воспринимают слушатели (A^2), то его взаимопонимание с аудиторией будет исключено.

Есть некоторые факторы, которые мешают правильно воспринимать и оценивать людей. Основные из них таковы:

1. Наличие заранее заданных установок, оценок, убеждений, которые имеются у наблюдателя задолго до того, как реально начался процесс восприятия и оценивания другого человека [6].

2. Наличие уже сформированных стереотипов, в соответствии с которыми наблюдаемые люди заранее относятся к определенной категории, и формируется установка, направляющая внимание на поиск связанных с ней черт.

3. Стремление сделать преждевременные заключения о личности оцениваемого человека до того, как о нем получена исчерпывающая и достоверная информация. Некоторые люди, например, имеют «готовое» суждение о человеке сразу же после того, как в первый раз повстречали или увидели его.

4. Безотчетное структурирование личности другого человека проявляется в том, что логически объединяются в целостный образ только строго определенные

личностные черты, и тогда всякое понятие, которое не вписывается в этот образ, отбрасывается.

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

6. Эффект «проецирования» проявляется в том, что другому человеку приписываются по аналогии с собой свои собственные качества и эмоциональные состояния. Человек, воспринимая и оценивая людей, склонен логически предположить: «все люди подобны мне» или «другие противоположны мне». Упрямый подозрительный человек склонен видеть эти же качества характера у партнера по общению, даже если они объективно отсутствуют. Добрый, отзывчивый, честный человек, наоборот, может воспринять незнакомого через «розовые очки» и ошибиться. Поэтому, если кто-то жалуется, какие, мол, все вокруг жестокие, жадные, нечестные, не исключено, что он судит по себе [7].

7. «Эффект первичности» проявляется в том, что первая услышанная или увиденная информация о человеке или событии является очень существенной и малозабываемой, способной влиять на все последующее отношение к этому человеку. И если даже потом вы получите информацию, которая будет опровергать первичную информацию, все равно помнить и учитывать вы больше будете первичную информацию. На восприятие другого влияет и настроение самого человека: если оно мрачное (например, из-за плохого самочувствия), в первом впечатлении о человеке могут преобладать негативные чувства. Чтобы первое впечатление о знакомом человеке было полнее и точнее, важно положительно «настроиться на него».

8. Отсутствие желания и привычки прислушиваться к мнению других людей, стремление полагаться на собственное впечатление о человеке, отстаивать его.

9. Отсутствие изменений в восприятии и оценках людей, происходящих со временем по естественным причинам. Имеется в виду тот случай, когда однажды высказанные суждения и мнение о человеке не меняются, несмотря на то, что накапливается новая информация о нем.

1. «Эффект последней информации» проявляется в том, что если вы получили негативную последнюю информацию о человеке, эта информация может перечеркнуть все прежние мнения об этом человеке.

Важное значение для более глубокого понимания того, как люди воспринимают и оценивают друг друга, имеет явление *казуальной атрибуции*. Оно представляет собой объяснение субъектом межличностного восприятия причин и методов поведения других людей. Объяснение причин поведения человека может быть через внутренние причины (внутренние диспозиции человека, устойчивые черты, мотивы, склонности человека) либо через внешние причины (влияние внешних ситуаций).

Можно выделить следующие критерии анализа поведения:

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

Когнитивный психолог Келли в исследованиях показал, что постоянное, малоотличающееся поведение, да к тому же необычное – объясняется через

внутренние причины, через специфику личности и характера человека («таким он уродился»).

Если в похожих ситуациях у человека постоянное поведение, а в других случаях – другое, отличающееся поведение, и к тому же это обычное поведение (то есть, как и у других людей в таких же ситуациях) – то такое поведение люди склонны объяснять через внешние причины («в этой ситуации так вынуждены вести»).

Фриц Хайдер, известный как автор теории атрибуции, проанализировал «психологию здравого смысла», посредством которой человек объясняет повседневные события. Ф. Хайдер считает, что чаще всего люди дают разумные интерпретации. Но человек склонен приходить к заключению, будто намерения и диспозиции других людей соответствуют их действиям.

Процессы казуальной атрибуции подчиняются следующим закономерностям, которые оказывают влияние на понимание людьми друг друга:

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

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

основной причиной совершенного поступка.

3. Неверное объяснение поступков людей имеет место тогда, когда есть много различных, равновероятностных возможностей для их интерпретации, и человек, предлагающий свое объяснение, волен выбирать устраивающий его вариант.

4. Фундаментальная ошибка атрибуции проявляется в тенденции наблюдателей недооценивать ситуационные и переоценивать диспозиционные влияния на поведение других, в тенденции считать, что поведение соответствует диспозициям. Поведение других людей мы склонны объяснять их диспозициями, их индивидуальными особенностями личности и характера («это человек со сложным характером»), а свое поведение склонны объяснять как зависящее от ситуации («в этой ситуации невозможно было вести иначе, а вообще я – совсем не такой»). Таким образом, люди объясняют свое собственное поведение ситуацией («я не виноват, уж такая сложилась ситуация»), но считают, что другие сами несут ответственность за свое поведение.

Мы совершаем эту ошибку атрибуции отчасти потому, что, когда наблюдаем за чьим-либо действием, именно эта личность находится в центре нашего внимания, а ситуация относительно незаметна. Когда мы сами действуем, наше внимание обычно направлено на то, на что мы реагируем – и ситуация проявляется более явно.

5. Культура также влияет на ошибку атрибуции. Западное мировоззрение склонно считать, что люди, а не ситуации являются причиной событий. Но индусы в Индии с меньшей вероятностью, чем американцы, истолкуют поведение с точки зрения диспозиции, скорее, они придадут большее значение ситуации [8].

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

На восприятие людей влияют и *предубеждения – эмоциональная оценка каких-либо людей как хороших или плохих, даже не зная ни их самих, ни мотивов их поступков*.

На восприятие и понимание людей влияют *установки – неосознанная готовность человека определенным привычным образом воспринимать и оценивать*

каких-либо людей и реагировать определенным, заранее сформированным образом без полного анализа конкретной ситуации.

Установки имеют три измерения:

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

Установки формируются: 1) под влиянием других людей (родителей, СМИ) и «кристаллизируются» к возрасту между 20 и 30 годами, а затем меняются с трудом; 2) на основе личного опыта в многократно повторяющихся ситуациях.

Предвзятое мнение человека руководит тем, как он воспринимает и интерпретирует информацию. Изображение лица человека на фотографии может совершенно по-разному восприниматься (это жестокий или добрый человек?), в зависимости от того, что известно о данном человеке: например, гестаповец он или герой. Эксперименты показали, что очень трудно опровергнуть ложную идею, неправду, если человек логически обосновал ее. Этот феномен, названный «стойкостью убеждений», показывает, что убеждения могут жить своей собственной жизнью и выживать после дискредитации доказательства, которое их породило. Неверное мнение о других людях или даже о себе может продолжать существовать, несмотря на дискредитацию. Для того чтобы изменить убеждение, часто требуются более убедительные доказательства, чем для того, чтобы создать его.

При межличностном общении важно уметь «снимать маску», быть открытым и искренним. Без открытого общения не могут существовать теплые и близкие отношения с людьми. Человек, заинтересованный в том, чтобы лучше ориентироваться в особенностях своих отношений с окружающими, должен интересоваться реакциями других людей на его поступки в конкретных ситуациях, учитывать истинные последствия своего поведения. Собирая подобную информацию от разных людей, получаешь возможность увидеть себя как бы в разных зеркалах. Обеспечение других обратной связью – сведениями о том, какие чувства и мысли вызывает у нас их поведение, – может повышать взаимное доверие. Для того чтобы высказывать и принимать обратные связи, нужно обладать не только соответствующими умениями, но и смелостью [9].

Обратная связь в общении – это сообщение, адресованное другому человеку о том, как я его воспринимаю, что чувствую в связи с нашими отношениями, какие чувства вызывает у меня его поведение.

Правила обратной связи таковы:

1. Говори о том, что конкретно делает данный человек, когда его поступки вызывают у тебя те или иные чувства.
2. Если говоришь о том, что тебе не нравится в данном человеке, старайся в основном отмечать то, что он смог бы при желании в себе изменить.
3. Не давай оценок. Помни: обратная связь – это не информация о том, что представляет собой тот или иной человек, это в большей степени сведения о тебе в связи с этим человеком, как ты воспринимаешь данного человека, что тебе приятно и что тебе неприятно.

1.3. Структура и средства общения

В процедуре общения выделяют следующие этапы:

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

2. Ориентировка в целях и в ситуации общения.
3. Ориентировка в личности собеседника.
4. Планирование содержания своего общения: человек представляет себе (обычно бессознательно), что именно скажет.

5. Бессознательно (иногда сознательно) человек выбирает конкретные средства, речевые фразы, которыми будет пользоваться, решает, как говорить, как себя вести.

6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника, контроль эффективности общения на основе установления обратной связи.

7. Корректировка направления, стиля, методов общения. Если какое-либо из звеньев акта общения нарушено, то говорящему не удастся добиться ожидаемых результатов общения – оно окажется неэффективным. Эти умения называют «социальным интеллектом», «практически-психологическим умом», «коммуникативной компетентностью», «коммуникабельностью».

Общение, будучи сложным социально-психологическим процессом взаимопонимания между людьми, осуществляется по следующим основным каналам: речевой (вербальный – от латинского слова устный, словесный) и неречевой (невербальный) каналы общения. Речь, как средство общения, одновременно выступает и как источник информации, и как способ воздействия на собеседника.

В структуру речевого общения входят:

1. Значение и смысл слов, фраз («Разум человека проявляется в ясности его речи»). Играет важную роль точность употребления слова, его выразительность и доступность, правильность построения фразы и ее доходчивость, правильность произношения звуков, слов, выразительность и смысл интонаций.

2. Речевые звуковые явления: темп речи (быстрый, средний, замедленный), модуляция высоты голоса (плавная, резкая), тональность голоса (высокая, низкая), ритм (равномерный, прерывистый), тембр (раскатистый, хриплый, скрипучий), интонация, дикция. Наблюдения показывают, что наиболее привлекательной в общении является плавная, спокойная, размеренная манера речи.

3. Выразительные качества голоса: характерные специфические звуки, возникающие при общении: смех, хмыканье, плач, шепот, вздохи и др.; разделительные звуки – это кашель; нулевые звуки – паузы, а также звуки назализации – «хм-хм», «э-э-э» и др [10].

4. Язык – система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения. Слова и правила их употребления едины для всех говорящих на данном языке, это и делает возможным общение при помощи языка; если я говорю «стол», я уверен, что любой мой собеседник соединяет с этим словом те же понятия, что и я – это объективное социальное значение слова можно назвать знаком языка. Но объективное значение слова преломляется для человека через призму его собственной деятельности и образует уже свой личностный, «субъективный» смысл – поэтому не всегда мы правильно понимаем друг друга.

5. Интонация, эмоциональная выразительность способны придавать разный смысл одной и той же фразе.

6. Мимика, поза, взгляд собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.

7. Жесты как средства общения могут быть как общепринятыми, т.е. иметь закрепленные за ними значения, или экспрессивными, т.е. служить для большей выразительности речи.

8. Расстояние, на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

А. Пиз в своей книге «Язык телодвижений» приводит данные, полученные А. Мейерабианом, согласно которым передача информации происходит за счет

вербальных средств (только слов) на 7%, звуковых средств (включая тон голоса, интонации звука) – на 38%, а за счет невербальных средств – на 55%.

К таким же выводам пришел и профессор Бердвиссл, который установил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств: по словесному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.

В социально-психологических исследованиях разработаны различные *классификации невербальных средств общения*, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.

Невербальные средства общения изучают следующие науки:

1. Кинесика изучает внешние проявления человеческих чувств и эмоций; мимика изучает движения мышц лица, жестика исследует жестовые движения отдельных частей тела, пантомимика изучает моторику всего тела – позы, осанку, поклоны, походку.

2. Такесика изучает прикосновения в ситуации общения: рукопожатие, поцелуи, дотрагивание, поглаживание, отталкивание и пр.

3. Проксемика исследует расположение людей в пространстве при общении: выделяют следующие зоны дистанции в человеческом контакте:

– *интимная зона* (5-45 см); в эту зону допускаются лишь близкие, хорошо знакомые люди, для этой зоны характерны доверительность, негромкий голос в общении, тактильный контакт, прикосновение. Исследования показывают, что нарушение интимной зоны влечет определенные физиологические изменения в организме: учащение биения сердца, повышенное выделения адреналина, прилив крови к голове и пр. Преждевременное вторжение в интимную зону в процессе общения всегда воспринимается собеседником как покушение на его неприкосновенность;

– *личная, или персональная, зона* (45-20 см) для обыденной беседы с друзьями и коллегами предполагает только визуально-зрительный контакт между партнерами, поддерживающими разговор;

– *социальная зона* (20-400 см) обычно соблюдается во время официальных встреч в кабинетах, преподавательских и других служебных помещениях, как правило, с теми, которых не очень хорошо знают;

– *публичная зона* (свыше 400 см) подразумевает общение с большой группой людей – в лекционной аудитории, на митинге и пр.

Наиболее значимые невербальные средства – *кинесические средства* – зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, месте, взгляде, походке.

Особая роль в передаче информации отводится *мимике* – движениям мышц лица, которое недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 1-5%

информации. Мимика – движение мышц лица, отражающие внутреннее эмоциональное состояние, способно дать истинную информацию о том, что переживает человек. Мимические выражения несут более 70 % информации, т.е. глаза, взгляд, лицо человека способны сказать больше, чем произнесенные слова. Так, замечено, что человек пытается скрыть свою информацию (или лжет), если его глаза встречаются с глазами партнера менее 1/3 времени разговора.

Лоб, брови, рот, глаза, нос, подбородок – эти части лица выражают основные человеческие эмоции: страдание, гнев, радость, удивление, страх, отвращение, счастье, интерес, печаль и т. п. Причем легче всего распознаются положительные эмоции – радость, любовь, удивление; труднее воспринимаются человеком отрицательные эмоции – печаль, страх, отвращение.

Главной характеристикой мимики является ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и отвращения) все движения мышц лица скоординированы.

Основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок испытуемых была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным [11].

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

Американскими психологами *Р. Экслином* и *Л. Винтерсом* было показано, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

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

По своей специфике взгляд может быть: деловой, когда он фиксируется в районе лба собеседника, это предполагает создание серьезной атмосферы делового партнерства; светский – когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника (до уровня губ), это способствует созданию атмосферы светского непринужденного общения; интимный – когда взгляд направлен не в глаза собеседника, а ниже лица – на другие части тела до уровня груди. Специалисты утверждают, что такой взгляд говорит о большей заинтересованности друг другом в общении; взгляд искоса – говорит о критическом или подозрительном отношении к собеседнику.

Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

Поза – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способно принять человеческое тело, – около 100. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы

запрещаются, а другие – закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные.

Показано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, – «наполеоновская» поза – стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т.п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности психологического комфорта. Человек, желающий заявить о себе, «поставить себя», будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находится в свободной непринужденной позе.

Походка человека – это стиль передвижения, по которому довольно легко можно распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем, оказалось, что самая тяжелая походка – при гневе, самая легкая – при радости, вялая, угнетенная походка – при страданиях, самая большая длина шага – при гордости [12].

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх – тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональностей, силы и высоты звуков. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь – взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

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

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

Жесты при общении несут много информации. В языке жестов, как и в речевом, есть слова, предложения. Богатейший «алфавит» жестов можно разбить на 5 групп:

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

2. Жесты-регуляторы – это жесты, выражающие отношение говорящего к чему-либо. К ним относят улыбку, кивок, направление взгляда, целенаправленные движения руками.

3. Жесты-эмблемы – это своеобразные заменители слов или фраз в общении. Например, сжатые вместе руки по манере рукопожатия на уровне груди означают во многих случаях – «здравствуйте», а поднятые над головой – «до свидания».

4. Жесты-адапторы – это специфические привычки человека, связанные с движениями рук. Это могут быть: а) почесывания, подергивания отдельных частей

тела; б) касания, пошлепывания партнера; в) поглаживание, перебирание отдельных предметов, находящихся под рукой (карандаш, пуговица и т.п.).

5. Жесты-афффекторы – жесты, выражающие через движения тела и мышцы лица определенные эмоции.

Существуют и микрожесты: движения глаз, покраснение щек, увеличенное количество миганий в минуту, подергивания губ и пр.

Практика показывает, когда люди хотят показать свои чувства, они обращаются к жестикуляции. Вот почему для проницательного человека важно приобрести умение понимать ложные, притворные жесты. Особенность этих жестов заключается в следующем: они преувеличивают слабые волнения (демонстрация усиления движений руками и корпусом); подавляют сильные волнения (благодаря ограничению таких движений); эти ложные движения, как правило, начинаются с конечностей и заканчиваются на лице. При общении часто возникают следующие виды жестов:

- жесты оценки – почесывание подбородка, вытягивание указательного пальца вдоль щеки, вставание и прохаживание и др. (человек оценивает информацию);

- жесты уверенности – соединение пальцев в купол пирамиды; раскачивание на стуле;

- жесты нервозности и неуверенности – переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание по столу пальцами; трогание спинки стула перед тем, как на него сесть и др.;

- жесты самоконтроля – руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую; поза человека, сидящего на стуле и вцепившегося руками в подлокотник, и др.;

- жесты ожидания – потирание ладоней, медленное вытирание влажных ладоней о ткань;

- жесты отрицания – сложенные руки на груди; отклоненный назад корпус, скрещенные руки, дотрагивание до кончика носа и др.;

- жесты расположения – прикладывание руки к груди, прерывистое прикосновение к собеседнику и др.;

- жесты доминирования – жесты, связанные с выставлением больших пальцев напоказ, резкие взмахи сверху вниз и др.;

- жесты неискренности – жест «прикрытие рукой рта», «прикосновение к носу», как более утонченная форма прикрытия рта, говорящая либо о лжи, либо о сомнении в чем-то; поворот корпуса в сторону от собеседника, «бегающий взгляд» и др.

Умение понимать популярные жесты (жесты собственности, ухаживания, курения, зеркальные жесты, жесты-поклоны и др.) позволит лучше разбираться в людях [13].

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности*, т. е. совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

Невербальное поведение личности полифункционально:

- создает образ партнера по общению;

- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;

- является индикатором актуальных психических состояний личности;

- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;

- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;

– выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

Вербальные средства общения. Как бы ни были важны чувства, эмоции, отношения людей, но деловое общение предполагает не только и не столько передачу эмоциональных состояний, сколько *передачу информации*.

Содержание информации передается при помощи языка, т.е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом частично искажается смысл информации, частично происходит ее *потеря*. При передаче информации возникшую идею, мысль нужно сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т.е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется и общим несовершенством человеческой речи, невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: «Мысль изреченная есть ложь», и наличием или отсутствием доверия к собеседнику, и личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное), и совпадением или несовпадением словарного запаса. И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение – это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающий обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 7).

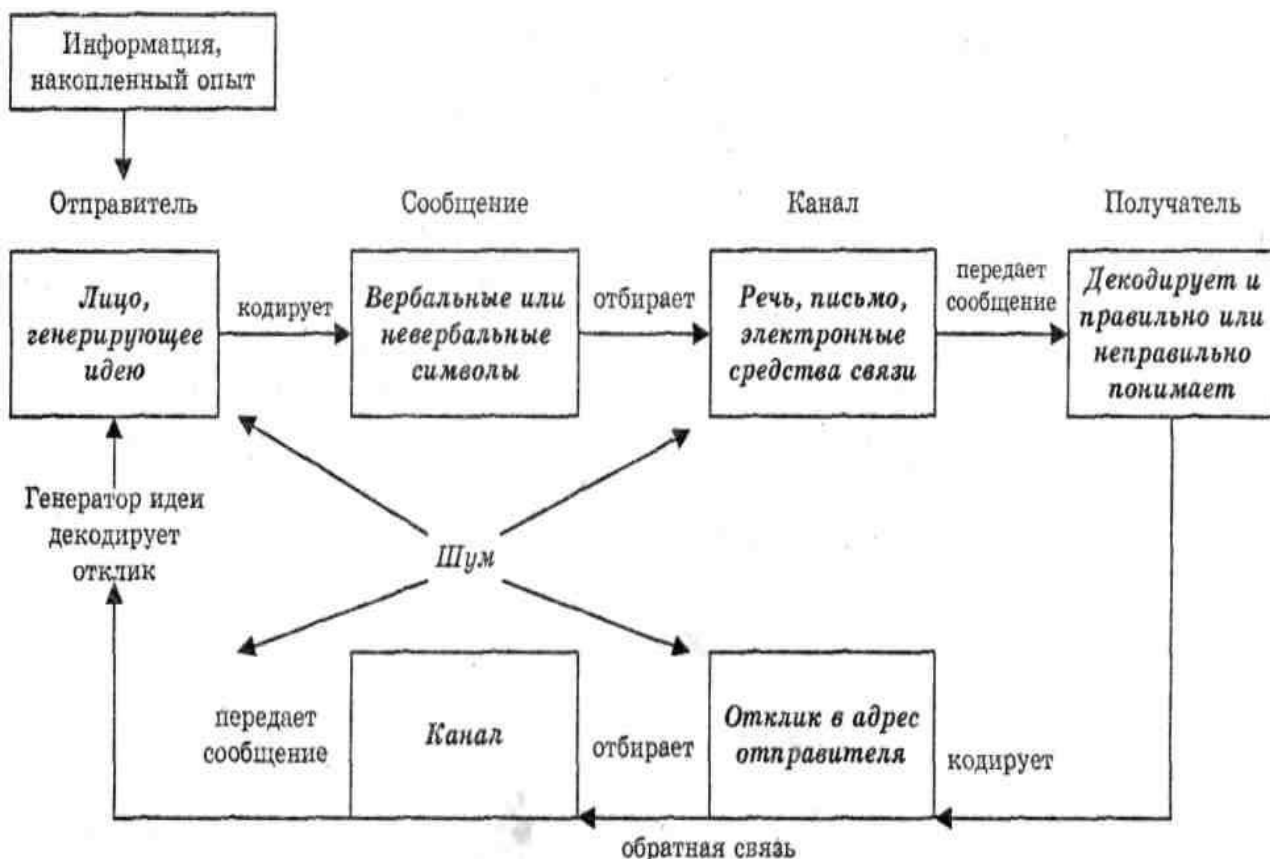


Рис. 7. Процесс обмена информацией

Отправитель информации в своем сообщении отражает существо дела, делового вопроса, который надо решить, но это существо дела, одну и ту же мысль можно высказать по-разному, с помощью специфических слов, специфического

построения фразы, т.е. различным содержанием сообщения, выражая определенное эмоциональное отношение к данной деловой проблеме, свой личностный смысл, предлагая свои подходы к ее решению. Таким образом, в каждом сообщении есть 4 стороны: существо дела, содержание сообщения, личностное отношение и обмен информацией.

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно расшифрует все четыре его стороны. Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту его сторону, то возникает непонимание.

Отношение передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение, и реагируют именно на него [14].

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

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

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

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

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

1.4. Коммуникационный процесс

Коммуникация – процесс двустороннего обмена информацией, ведущий ко взаимному пониманию. Коммуникация в переводе с латыни обозначает «общее, разделяемое со всеми». Если не достигается взаимопонимания, то коммуникация не состоялась. Чтобы убедиться в успехе коммуникации, необходимо иметь обратную связь – информацию о том, как люди вас поняли, как они воспринимают вас, как относятся к проблеме.

Коммуникативная компетентность – способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми. Для эффективной коммуникации характерно: достижение взаимопонимания партнеров, лучшее понимание ситуации и предмета общения (достижение большей определенности в понимании ситуации способствует разрешению проблем, обеспечивает достижение целей с оптимальным расходом ресурсов). Коммуникативная компетентность рассматривается как система внутренних ресурсов, необходимых для построения эффективной коммуникации в определенном круге ситуаций межличностного взаимодействия.

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации [15].

Основные функции коммуникации: 1) информативная – передача истинных или ложных сведений; 2) интерактивная (побудительная) – организация взаимодействия между людьми, например, согласовать действия, распределить

функции, повлиять на настроение, убеждения, поведение собеседника, используя различные формы воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение; 3) перцептивная функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания; 4) экспрессивная – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

Передача информации возможна:

- другим лицам;
- для выполнения задач.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

а) сверху вниз:

- постановка задач (что, когда делать),
- инструктирование (как, каким образом, кто);

б) снизу вверх:

- донесения об исполнении,
- донесения о проверках,
- донесения о личном мнении сотрудника;

в) в горизонтальном направлении:

- обмен мнениями,
- координация действий,
- планирование,
- сообщения об исполнении (рис. 8).

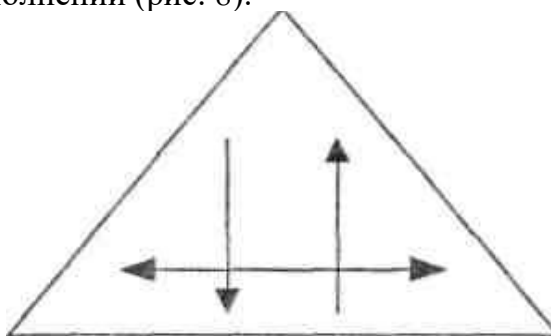


Рис. 8. Информационные потоки

Для осуществления процесса коммуникации необходимы четыре основных элемента:

- 1) отправитель информации;
- 2) сообщение – собственно информация;
- 3) канал – средство передачи информации;
- 4) получатель информации.

Коммуникационный процесс разбивают на пять этапов (рис. 9).

I этап – начало обмена информацией, когда отправитель должен ясно представить, «что именно» (какую идею и какой форме ее выразить) и «с какой целью» он хочет передать и какую ответную реакцию получить.

II этап – воплощение идеи в слова, символы, в сообщение. Выбираются и используются различные каналы передачи информации, речь, жесты, мимика, письменные материалы, электронные средства связи: компьютерные сети, электронная почта и т.д.

III этап – передача информации через использование выбранных каналов связи.

IV этап – получатель информации переводит вербальные (словесные) и невербальные символы в свои мысли – этот процесс называют декодированием.

V этап – этап обратной связи – отклик получателя на полученную информацию, на всех этапах коммуникационного процесса могут существовать помехи, искажающие смысл передаваемой информации.



Рис. 9. Этапы процесса обмена информацией

Руководитель от 50 до 90% времени тратит на коммуникацию, ведь он должен довести информацию до подчиненных и получить от них требуемую реакцию, а также осуществлять информационное взаимодействие с коллегами и вышестоящим руководством. 80% зарубежных руководителей считают, что обмен информацией – одна из самых сложных проблем в организациях, а неэффективные коммуникации – это главное препятствие на пути достижения успешной деятельности фирмы, ведь если люди не могут эффективно обмениваться информацией, они не смогут работать вместе и достигать общих целей [16].

Эффективность управления персоналом пропорциональна эффективности коммуникационных процессов в организации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

- формальные (определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов). Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения;
- неформальные коммуникации (например, канал распространения слухов);
- вертикальные (межуровневые) коммуникации – сверху вниз и снизу вверх;
- горизонтальные коммуникации – обмен информацией между различными отделами для согласования действий;
- межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Горизонтальные потоки сообщений в организации имеют место чаще, чем вертикальные. Одна из причин состоит в том, что люди более расположены говорить свободно, и открыто с равными себе, чем со старшими.

Горизонтальный обмен информацией в этом случае менее подвержен искажениям, поскольку у работников равного уровня взгляды совпадают чаще. Более того, содержание горизонтальных сообщений носит в основном координационный характер, тогда как у вертикальных, идущих сверху вниз, – приказной. Сообщения, движущиеся снизу вверх, содержат главным образом информацию обратной связи о производственной деятельности.

Организационные структуры, как правило, препятствуют горизонтальным потокам информации между индивидами различных подразделений. Предполагается, что сообщения движутся по ступеням иерархии до общего начальника, а затем направляются вниз. Естественно, это замедляет скорость горизонтальных сообщений. А. Файоль защищал идею специально предусмотренных механизмов поперечной коммуникации в организации, заметив, что имеется много видов деятельности, успех которых зависит от их быстрого исполнения, и что необходимо найти способы сочетания должного почтения к иерархическим каналам с удовлетворением потребности в быстрых действиях. Такой особый горизонтальный канал формальной коммуникации называют «мостиком Файоля».

Кроме этого Файоль и другие теоретики менеджмента в организациях выделяют два различных типа моделей коммуникационных сетей, по которым идут основные потоки информации (рис. 1).

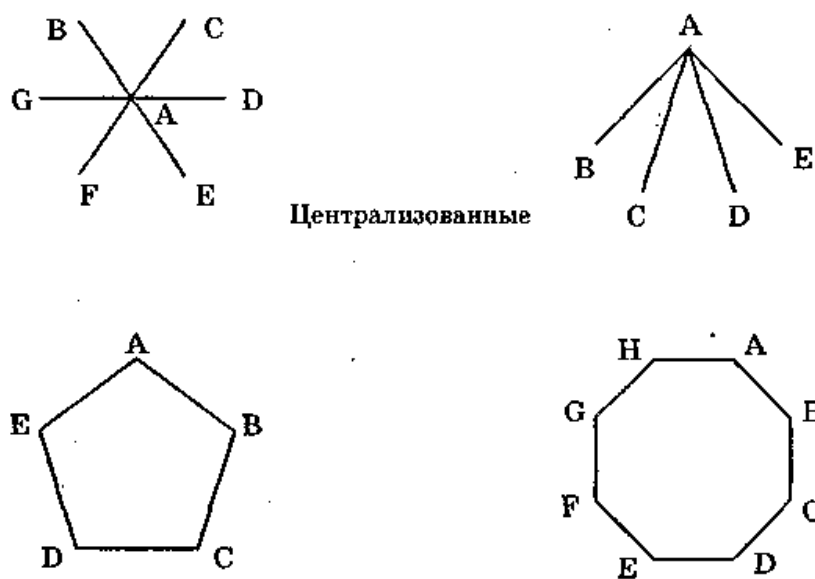


Рис. 1. Модели коммуникационных сетей

Централизованные сети способствуют лучшему решению относительно простых задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем и уменьшают удовлетворенность членов группы выполняемой деятельностью.

При этом выделяют 4 коммуникативные роли:

- 1) «сторож» – контролирует течение информации к другому человеку в одной и той же коммуникационной сети (эту роль играют секретари, диспетчеры);
- 2) «лидер мнений» – способен оказывать влияние на установки и поведение некоторых других людей (влияние неформальным образом);
- 3) «связной» – связывающее звено между группировками в коммуникационной сети;
- 4) «пограничник» – человек в коммуникационной сети, имеющий высокую степень связи с организационным окружением.

Причинами плохой коммуникации могут быть:

- а) стереотипы – упрощенные мнения относительно отдельных лиц или ситуации, в результате чего нет объективного анализа и понимания людей, ситуаций, проблем;
- б) «предвзятые представления» – склонность отвергать все, что противоречит собственным взглядам, что ново, необычно («Мы верим тому, чему хотим верить»).

Мы редко осознаем, что толкование событий другим человеком столь же законно, как и наше собственное;

в) плохие отношения между людьми, поскольку если отношение человека враждебное, то его трудно убедить в справедливости вашего взгляда;

г) отсутствие внимания и интереса собеседника, – а интерес возникает, когда человек осознает значение информации для себя: с помощью этой информации можно получить желаемое или предупредить нежелательное развитие событий;

д) пренебрежение фактами, т. е. привычка делать выводы-заклучения при отсутствии достаточного числа фактов;

е) ошибки в построении высказываний: неправильный выбор слов, сложность сообщения, слабая убедительность, нелогичность и т. п.;

ж) неверный выбор стратегии и тактики общения.

Стратегии общения:

1) открытое – закрытое общение;

2) монологическое – диалогическое;

3) ролевое (исходя из социальной роли) – личностное (общение «по душам»).



Рис. 11. Позиции и стили общения

Открытое общение – желание и умение выразить полно свою точку зрения и готовность учесть позиции других. Закрытое общение – нежелание либо неумение понятно выразить свою точку зрения, свое отношение, имеющуюся информацию. Использование закрытых коммуникаций оправдано в случаях: 1) если есть значительная разница в степени предметной компетентности и бессмысленно тратить время и силы на поднятие компетентности «низкой стороны»; 2) в конфликтных ситуациях открытие своих чувств, планов противнику нецелесообразно. Открытые коммуникации эффективны, если есть сопоставимость, но не тождественность предметных позиций (обмен мнениями, замыслами). «Одностороннее выпрашивание» – полузакрытая коммуникация, в которой человек пытается выяснить позиции другого человека и в то же время не раскрывает своей позиции. «Истерическое предъявление проблемы» – человек открыто выражает свои чувства, проблемы, обстоятельства, не интересуясь тем, желает ли другой человек «войти в чужие обстоятельства», слушать «излияния» [17].

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

В общении выделяют следующие позиции: 1) доброжелательная позиция принятия собеседника; 2) нейтральная позиция; 3) враждебная позиция непринятия собеседника; 4) доминирование или «общение сверху»; 5) общение на равных; 6) подчинение или позиция «снизу». Из сопоставления этих двух факторов-векторов по кругу Лири выявляет 8 индивидуальных стилей общения (рис. 11). Анализ позиций в общении осуществляется и в концепции трансактного анализа (Э. Берн).

РЕЗЮМЕ

1. Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий: восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения); обмен информацией (коммуникативная сторона общения); выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

2. Специфика делового общения обусловлена тем, что оно возникает на основе и по поводу определенного вида деятельности, связанной с производством какого-либо продукта или делового эффекта.

3. Процесс восприятия одним человеком другого выступает как обязательная составная часть общения и составляет то, что называют перцепцией. Впечатления, которые возникают при этом, играют важную регулятивную роль в процессе общения. Под восприятием в социальной психологии понимается целостный образ другого человека, формируемый на основе оценки его внешнего вида и поведения.

4. Психологическими механизмами восприятия и понимания при межличностном общении являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

5. На восприятие людей влияют стереотипы, предубеждения и установки.

6. В структуру речевого общения входят: 1) значение и смысл слов, фраз; 2) речевые звуковые явления; 3) выразительные качества голоса; 4) язык; 5) интонация; 6) мимика, поза, взгляд; 7) жесты; 8) расстояние.

7. Невербальные средства общения изучают следующие науки: кинесика, такесика, проксемика.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Что такое общение? Охарактеризуйте различные виды общения.
2. В чем специфика делового общения?
3. Что такое перцепция?
4. В чем сущность социального стереотипа?
5. Каковы особенности факторов превосходства, привлекательности, отношения к нам?
6. В чем сущность механизма: идентификация, эмпатия, рефлексия.
7. Каковы особенности феноменов каузальной атрибуции и стереотипизации.
8. Что такое искажения, эффекты межличностного восприятия, «эффект ореола», эффект последовательности получения информации, эффект проекции?
9. Охарактеризуйте различные средства общения.
10. В чем особенность общения как взаимодействия.
11. Охарактеризуйте типы взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2011. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 274 с.

ГЛАВА 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ОБЩЕНИЯ

- 2.1. Общение как взаимодействие.
- 2.2. Синтоническая модель общения.
- 2.3. Манера общения, взаимодействия с людьми.
- 2.4. Виды и техника слушания.

2.1. Общение как взаимодействие

Главное содержание общения – это *воздействие на партнера*. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например: «Он на меня давил, но я не поддался»; «Он подстроился под меня» и т.д.

В общении происходит постоянная реакция на действия другого. В одном случае нам, например, кажется, что партнер нас к чему-то подталкивает, и мы сопротивляемся, в другом – что наши действия «заодно»; в третьем – что партнер затрагивает наши интересы, и мы отстаиваем их и т.д. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *транзактного анализа*, представленного именами Э. Берна, Т. Харриса, Д. Джонджевилла.

Широко известна и получила наибольшее применение схема, разработанная Э. Берном, в которой основными понятиями являются состояния Я и транзакции, т.е. единицы общения. Репертуар этих состояний Э. Берн разбил на следующие категории:

- 1) состояния Я, сходные с образами родителей;
- 2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности;
- 3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

Неформально проявления этих состояний получили названия *Родитель*, *Взрослый* и *Ребенок*. Состояния Я – это нормальные психологические феномены. Каждый тип состояний по-своему жизненно важен для человека [18].

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

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

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

В позиции «Родителя» могут быть две разновидности: 1) «*карающий Родитель*» – указывает, приказывает, критикует, наказывает за непослушание и

ошибки; 2) «*опекающий Родитель*» – советует в мягкой форме, защищает, опекает, помогает, поддерживает, сочувствует, жалеет, заботится, прощает ошибки и обиды.

В позиции Ребенка выделяют: «*послушного ребенка*» и «*бунтующего ребенка*» (ведет себя так: «Не хочу! Не буду, отстаньте! Как хочу, так и буду делать!» и т.п.).

Наиболее успешным и эффективным является общение двух собеседников с позиции Взрослых, могут друг друга понять и два Ребенка (рис. 2, а).

Трансакция – единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождаемая заданием позиций каждого (на нашей схеме изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого участника общения).

Общение Родителя и Взрослого динамично: либо Взрослый своим спокойным, независимым, ответственным поведением собьет спесь с Родителя и переведет его в равноправную Взрослую позицию, либо Родитель сумеет подавить собеседника и перевести его в позицию подчиняющегося или бунтующего Ребенка (рис. 2, б).

Общение Взрослого и Ребенка столь же динамично: либо Взрослый сумеет побудить Ребенка серьезно и ответственно отнестись к обсуждаемой проблеме и перейти в позицию Взрослого, либо беспомощность Ребенка спровоцирует переход Взрослого к позиции опекающего Родителя (рис. 2, в). Общение Родителя и Ребенка взаимодополняемо, поэтому часто реализуется в общении, хотя может носить как спокойный характер («*послушный Ребенок*»), так и конфликтный характер («*бунтующий Ребенок*»).

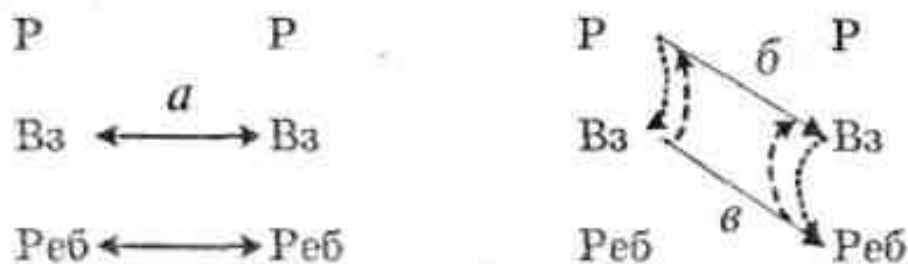


Рис.2. Общение людей в зависимости от занимаемых позиций

Встречаются замаскированные виды общения, где внешний (социальный) уровень общения не совпадает, маскирует истинный психологический уровень общения. Например, общение продавца и покупателя может внешне носить равноправный характер двух Взрослых, а фактически диалог продавца («*Вещь хорошая, но дорогая*») и покупателя («*Именно это я и возьму*») был на уровне Родитель (продавец) и Ребенок (покупатель).

Рассмотрим некоторые ситуации общения, в которых собеседники взаимодействуют с разных позиций.

Например, один работник – другому: «Эти начальники хорошо устроились: требуют от нас то, что сами не выполняют». Второй: «Да уж, что позволено Юпитеру, не позволено быку».

Поскольку первый собеседник осуждает, то он занял позицию «Родитель». К собеседнику он осуществляет пристройку рядом (разговор на равных, т.е. имеет место трансакция Р → Р). Она называется условно «*Демагог*» (рис. 3).

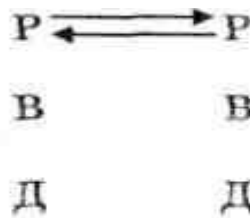


Рис. 3. Трансакция «Демагог»

Пример транзакции типа «Коллега». Руководитель спрашивает своего Заместителя: «Как вы думаете, что нужно предпринять, чтобы прекратить опоздания на работу?». Заместитель: «У меня есть кое-какие соображения на этот счет» (рис. 4).

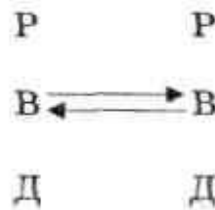


Рис. 4. Трансакция «Коллега»

Транзакция «Шалун». Одна из сотрудниц обращается к другой: «Может, сбегая посмотрим «Санта-Барбару», пока начальства нет?» – «Давай» (рис. 5).

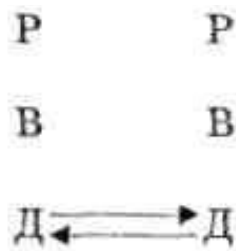


Рис. 5. Трансакция «Шалун»

Транзакция «Профессор и Парламентер». Начальник – подчиненному: «Опаздывая, Вы подрываете свой авторитет». Подчиненный: «Я понимаю и сделаю необходимые выводы».

Начальник осуждает подчиненного, т.е. занимает позицию «Родитель». При этом он осуществляет пристройку сверху, обращаясь к рассудку подчиненного. Т.е. имеет место транзакция P → B. Она называется «Профессор».

Как человек рассудительный, подчиненный признает свой промах (позиция «Взрослый») и не оспаривает право руководителя делать ему замечания (пристройка снизу позиции «Руководитель»). Эта транзакция P ← B называется «Парламентер» (рис. 16).

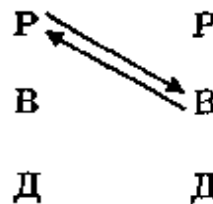


Рис. 16. Трансакция «Профессор» и «Парламентер»

Трансакция «Босс» и «Недотепа». Руководитель – подчиненному: «Как только вам не стыдно опаздывать?!» Занимая позицию осуждения («Руководитель») и обращаясь к чувству стыда («Дитя»), он производит пристройку сверху Р → Д. Такая трансакция называется «Босс».

Если собеседник отвечает: «Извините, больше не буду», то он тем самым принимает заданное распределение позиций, т. е. осуществляет трансакцию Р ← Д. Она называется «Недотепа» (рис. 17).

Трансакция «Воспитатель» и «Почемучка». Предприниматель – налоговому инспектору (с возмущением): «На каком основании Вы наложили штраф?!» Инспектор: «Давайте разберемся». Достает документы и разъясняет причину наложения санкции. Инициатор разговора проявляет чувство обиды, т. е. действует как «Дитя». Он обращается за информацией к собеседнику, задавая ему позицию «Взрослый», т.е. осуществляет пристройку снизу Д → В. Она называется «Почемучка». Собеседник принимает это распределение позиций и осуществляет пристройку Д ← В, называемую «Воспитатель» (рис. 18).

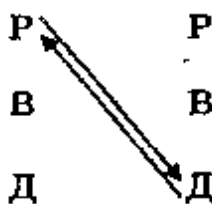


Рис. 17. Трансакция «Босс» и «Недотепа»

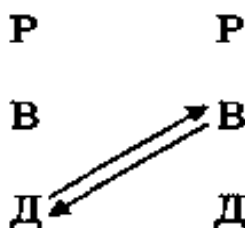


Рис. 18. Трансакция «Почемучка» и «Воспитатель»

Если распределение позиций, задаваемое инициатором, не устраивает партнера, то это может привести к конфликту, т.е. является конфликтогеном. Обычно трансакции без взаимодополнения (т.е. рассогласования позиций) содержат «укол», подчас болезненный, хотя бы для одного из партнеров [19].

На трансактной схеме это выражается в том, что стрелки будут начинаться (или заканчиваться) на разных позициях. Могут они и пересечься. Пересечение стрелок означает ссору или состояние, предопределяющее ссору, т.е. сильный конфликтоген.

«Парламентер» против «Босса». В трансакции «Демагог» (см. выше) второй работник может не согласиться с первым: «Смотря кто, про своего шефа, например, я так сказать не могу». Возражая против огульного обвинения, второй занял рассудительную позицию, т. е. позицию «Взрослый» с трансакцией типа «Парламентер». Соответствующая схема изображена на рис. 19.

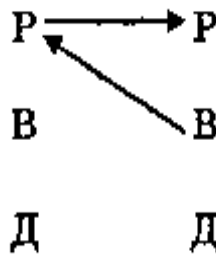


Рис. 19. Трансакция «Парламентер» против «Босса»

Возникшее рассогласование позиций может привести к спору, а потом, возможно, даже и к ссоре между собеседниками.

«Коллега» против «Шалуна». Вернемся к рассмотренному ранее примеру с транзакцией «Шалун». Предположим, что сотрудница не принимает предложение сбежать с работы, реагируя, например, следующим образом: «Посмотри, пожалуйста, какие у нас показатели за прошлый месяц».

Рис. 21 показывает, что рассогласование позиций здесь в сумме составляет две ступени (дважды между В и Д).

«Босс» против «Шалуна». Предположим, что в предыдущей ситуации сотрудница выразила свое несогласие более решительным образом: «Как не стыдно такое предлагать?! А работать кто будет?»

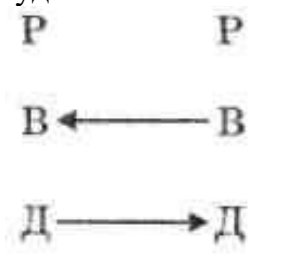


Рис. 21. Трансакция «Коллега» против «Шалуна»

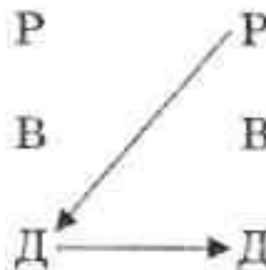


Рис. 22. Трансакция «Босс» против «Шалуна»

Это явно позиция «Родитель» и транзакция Д <- Р («Босс»), что изображено на рис. 22.

Конфликтность данного ответа очевидна.

«Босс» против «Коллеги». Начальник сводного отдела: «Я хочу посоветоваться, что предпринять, чтобы службы не срывали сроки сдачи отчетов». Руководитель: «Здесь и обсуждать нечего! Депремировать на 10 %, сразу о дисциплине вспомнят!»

На транзакцию «Коллега» собеседник отвечает пристройкой сверху, занимая позицию «Родитель» (осуждение), отдавая первому собеседнику позицию «Дитя» (беспомощность), т. е. отвечает транзакцией «Босс» (рис. 23).

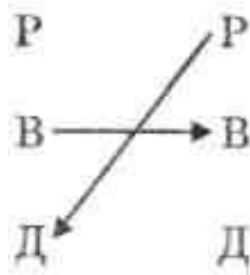


Рис. 23. Трансакция «Босс» против «Коллеги»

«Босс» против «Босса». На переговорах одна сторона – другой: «Вы сорвали нам поставки, в результате чего мы понесли ощутимые потери». – «Нет, это вы виноваты, задержав предоплату».

Это позиция «Родитель», обращенная в обоих случаях к «Дитя»: никаких аргументов, только ставка на подчинение. Т.е. транзакция «Босс». Но и ответы также идут с позиции «Родитель» (требует не вмешиваться в его действия) и также адресуются позиции «Дитя» (рис. 24).

Перепалки содержат сильные конфликтогены, ибо могут привести к конфликту, к срыву переговоров.

Транзактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтексты, выражаемые интонацией или просто подразумеваемые. Изучая в дальнейшем манипуляции собеседником, мы увидим, что именно подтекст, специально подстроенные скрытые транзакции позволяют манипулятору скрыто управлять собеседником против его воли.

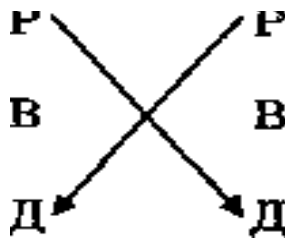


Рис. 24. Трансакция «Босс» против «Босса»

На транзактной схеме скрытые транзакции изображаются пунктирными стрелками.

Распределение позиций, задаваемых инициатором общения, таково:

1. Если оно устраивает партнера, то возникает комфортное, бесконфликтное общение.

2. Если оно не устраивает партнера, то это является конфликтогеном. При этом:

а) если распределение позиций встречает сопротивление, то оно может привести к конфликту;

б) если не встречает, то имеет место манипуляция (рис. 25).

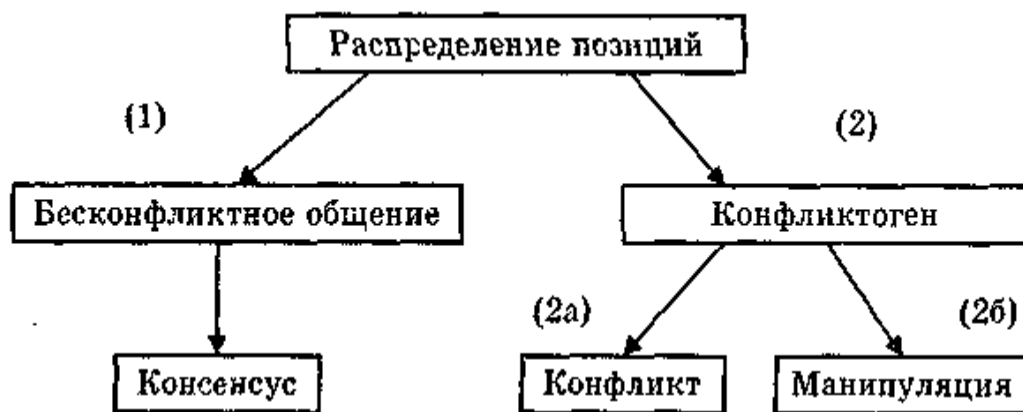


Рис. 25. Распределение позиций в общении

Манипуляцией «А слабо тебе...», бросив вызов, можно подтолкнуть человека к действию, которое тот не собирался совершать как на работе, так и в быту.

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к начальнику: «Вы поручили мне достать автокран. Они есть (там-то), но не с моим авторитетом к ним обращаться. Вот если бы вы пару слов сказали – я могу набрать телефон их начальника». Польщенный шеф соглашается: «Ладно, давай скажу».

Но чаще всего одним звонком дело не решается: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», – говорит начальник [20].

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет с видом полной покорности и просящим тоном интересуется: «Ну как, не решили?» Занятый текушкой руководитель машет на него: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос.

Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим – подчиненный? Ответ даст Трансактный анализ.

Ясная транзакция со стороны подчиненного – уважительное отношение В → Р («Парламентер») дополняется скрытой – беспомощность, обращающаяся за покровительством (Д ← Р: «Недотепа») (рис. 26).

Подыграв самолюбию начальника, подчиненный спровоцировал его на покровительственную позицию Д ← Р, которая в данном случае означает выполнение за подчиненного его работы.

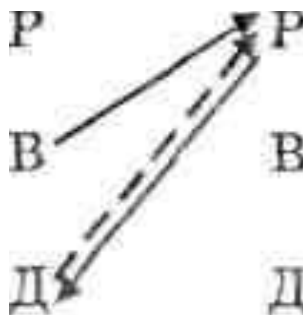


Рис. 26. Транзакция манипуляции «Обезьяна на шее»

На управленческом жаргоне поручение, висящее на исполнителе, называется «обезьяна на шее». Можно сказать, что в описанном случае «обезьяна» перескочила на шею начальника.

Манипуляция «Меня рвут на части». Сотрудник охотно берет на себя много поручений, в том числе и общественных, но когда от него пытаются получить какой-

то конкретный результат – ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалено».

Любопытно, что некоторые поступают так не до конца осознанно, искренне считая, что отдаются работе до конца.

Манипуляция «Казанская сирота». Манипулятор держится подале от руководства, чтобы сослаться на то, что им не руководили, никто ему не помогает, никто его слушать не *хочет* и т.д.

Манипуляция «Дитя на работе». Эту манипуляцию разыгрывают некоторые работники, прикидываясь бестолковыми. Про таких говорят: быстрее самому сделать, чем ему что-то объяснить, да еще и переделывать придется. Типичные высказывания манипуляторов этого толка: «Я не профессор», «Я слабая женщина».

Манипуляция «Дитя в семье». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного «Дитя»: чтобы жена ни поручила (например, сходить в магазин, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он делает так, что приходится переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Неслучайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в него и мужа. В каждой шутке есть доля истины.

Манипуляция «Обиделся». Предположим, что один из супругов в ожидании того, что к нему супруг обратится с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решает отгородиться от этой просьбы небольшим охлаждением отношений. Пусть, для определенности, это будет муж, и рассмотрим такую ситуацию [21].

Муж: «Дорогая, ты не видела, где ключи?», но произнесено это не обыденным, а виноватым тоном с подтекстом: «Ты уж не сердись, я такой бестолковый, все время тебя отвлекаю».

Явная транзакция «Коллега». Но тон, пристройка снизу задают скрытую транзакцию «Недотепа», на которую и реагирует жена, отвечая транзакцией «Босс»: «Ослеп что ли, вот на трюмо лежат» (рис. 27).

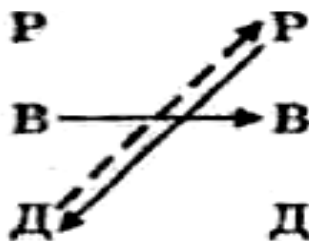


Рис. 27. Транзакция манипуляции «Обиделся»

Таким образом, ответ жены, который первоначально мог удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован. После чего муж может демонстративно не разговаривать, показывая свою обиду, имея полное основание отказать в любой просьбе или поручении жены, т.е. манипулятивная обида позволяет достичь желаемой цели – избежать просьб жены.

Манипуляция «Обиделась». Предположим, наоборот, что жена заинтересована в небольшом охлаждении отношений. Тогда она в ответ на какой-либо обыденный вопрос «заводится» по собственной инициативе, отвечая грубостью, подобной вышеназванной (рис. 28).

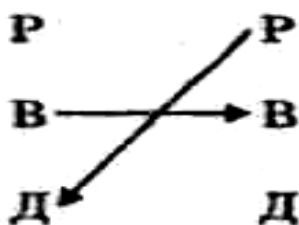


Рис. 27. Трансакция манипуляции «Обиделась»

Если муж в ответ не сорвался и отвечает что-то вроде: «При чем тут ослеп, что уж, тебя спросить нельзя?», следует новый выпад: «Вы со своей мамочкой не упустите случая, чтобы не сказать мне гадость». Вопрос о «мамочке» является весьма болезненным, и если муж не надулся, *то считает* себя вправе надуться она.

Каждый обмен репликами отражен на рис. 28. Обычно уже двукратное применение ее приводит манипулятора к цели.

Манипуляция «Если бы не было тебя». Разыгрывается в семьях как женами, так и мужьями. Жена: «Эх, дура я, дура, что вышла за тебя. Вон Сашка, как ухаживал, а сейчас – он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил» и т.д. Цель манипуляции – создать чувство вины у мужа и управлять им: трансакция «Босс» с той целью, что муж примет это распределение позиций.

Или муж: «Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не было тебя, давно бы уже диссертацию защитил».

Манипуляция «Домашний мудрец». Член семьи, нередко старший по возрасту, постоянно поучает остальных по всем вопросам. Когда у кого-то что-нибудь не получается, делает замечания: «Надо было сделать иначе...» Когда же его спрашивают: «Скажите, как поступить, мы так и сделаем», отвечает: «А что вам говорить, вы все равно по-своему сделаете».

Эта манипуляция имеет целью достижение психологического комфорта, реализуемого прочно захваченной позицией «Родитель», пристройкой сверху к остальным членам семьи.

Манипуляция «Жалко?». Один спрашивает другого: «Как у тебя с деньгами, нормально?» – «Да вроде нормально». – «А я на мели. Одолжи до зарплаты, продуктов не на что купить». Естественный для наших дней диалог.

Однако представим, что просящий однажды уже подводил кредитора – очень долго не отдавал долг. Поэтому желания вновь одалживать ему нет. Однако отказать – жестоко: у него семья голодать будет, а у меня деньги лежат без пользы, и представляется возможным сделать доброе дело. Откажу – заслужу репутацию жмота. И даем, хотя и ругаем себя за это [22].

Налицо манипуляция. Механизм ее таков. Первая трансакция – подготовительная («Коллега» – «Коллега»), чтобы получить нужную информацию. Вторая – В → Р («Парламентар»). Человек в беде, не принято отказывать в помощи, напрашивается ответная трансакция В ← Р: оказать покровительство, помощь.

Конечно, есть защита от любой манипуляции, в том числе и от этой. Например, в данном случае полностью нейтрализует манипуляцию ответ «западного» типа: «Это твои проблемы, каждый должен планировать свой бюджет». Сложно дать такой ответ по нескольким причинам:

- 1) это конфликтоген – замечанием отвечать на просьбу о помощи;
- 2) противоречит нашей традиции взаимопомощи;
- 3) перескакивание с предложенной позиции на другую требует решительности, которой не всегда хватает в силу предыдущих двух обстоятельств.

Поэтому мы обычно или поддаемся на просьбу, или начинаем оправдываться, что предстоят расходы, и т. п. В любом случае чувствуем себя не лучшим образом.

Манипуляция «Толстокожий». Ученик не хочет сидеть на уроках некой учительницы. Но просто пропускать уроки – вызовут родителей. Тогда он решает использовать невоздержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может обозвать.

Ученик с начала урока начинает «доводить» ее. Она делает ему замечание, другое, третье. А так как до него «не доходит», она начинает давать ему нелестные эпитеты, а поскольку он «толстокожий» и не реагирует, то по закону эскалации конфликтогенов она доходит до оскорбления. Тут манипулятор с шумом поднимается: «Я не намерен терпеть оскорбления» – и покидает класс, точно зная, что учительница не будет на него жаловаться. Можно пропустить и еще несколько уроков.

Манипуляция «Не с вашими возможностями». Рассмотрим манипуляцию, разыгрываемую иногда в магазине. В магазин зашла женщина и направилась к прилавку. Покупателей почти не было. Продавец смерила женщину оценивающим взглядом с ног до головы, что ту несколько смутило, ибо одежда ее была «не очень». Попросила показать электроутюг. «Конечно, этот подошел бы вам больше», – сказала продавец, указывая на самый дорогой. Сказано это было тоном, означающим «не с Вашим тощим кошельком покупать хороший товар». «Вот именно его я и беру», – вспыхнула в ответ женщина. Конечно, выкладывая последние деньги, она и рада была бы изменить свое решение, но отступить – значит подтвердить правоту позиции превосходства продавца [23].

Анализ манипуляций показывает, что при всех различиях они имеют много общего, что и позволяет выстроить довольно надежную *защиту* от них. Осуществить ее можно по следующей блок-схеме (рис. 29).

Не показывайте слабостей. В основе манипуляции всегда лежит использование слабостей собеседника. Все аферы – от мелких до самых крупных – строятся, как правило, на использовании жадности людей, желании быстро разбогатеть. Желание легких денег так сильно, что парализует самую элементарную осторожность.

Еще одна человеческая слабость – любопытство, в частности желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы.

Другая человеческая слабость – жажда острых ощущений. Реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол.

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами.



Рис. 29. Защита от манипуляций

Осознайте, что Вами манипулируют. Признаком манипуляции является чувство неудобства: вам не хочется что-то делать, говорить, а приходится – иначе неудобно. Вы будете «плохо выглядеть».

Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!». Или что-то в этом роде, но обязательно содержащее слово «манипуляция».

Именно оно действует отрезвляюще – вы осознаете, что это игра с вами, нарушение вашей независимости, насилие над вашей личностью.

Пассивная защита. Ею рекомендуется пользоваться, если вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору.

Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли или вообще спросите о чем-то другом.

Рассмотренные выше примеры уже содержали защиту такого рода. Например, когда сотрудница не хотела нарушать дисциплину (сбежать с работы к телевизору), она просто попросила сведения по работе.

Если же не желаете одалживать деньги не очень аккуратному плательщику, никак не отвечайте на его просьбу, заговорите о чем-то другом.

Единственное, что при этом требуется, – проявить выдержку!

Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции – ее стремительность, неожиданность, когда у вас нет времени сообразить, как выйти из положения. Повторение просьбы, во-первых, дает вам время для ответа; во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и сбивает заготовленное им распределение ролей. Но, конечно же, явно предпочтительнее активная защита.

Главное в этом – психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете [24].

Манипулятор обычно эксплуатирует наше желание выглядеть хорошо, поэтому не бойтесь показаться плохим: «Боюсь, ты сильно преувеличиваешь мои достоинства» (щедрость, возможности, способности) – эти слова снимают с Вас всякие обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций.

Итак, если вы решились на активную защиту, то, не стесняясь, скажите, что вас беспокоит в предложении партнера, расставьте точки над *i*. Если это необязательный заемщик, достаточно сказать ему, например, что у вас нет уверенности, что он вовремя вернет долг, он сам в этом виноват. После этого психологическое преимущество переходит к вам, ибо вы ответили ему пристройкой $B \rightarrow P$ («Профессор»), и факты подкрепляют вашу позицию.

На манипуляцию «Махнем не глядя» тоже возможен простой ответ: «Ишь, хитрец. У него, небось, ветер в кармане гуляет, а у меня лежит зарплата». Психологическое преимущество переходит к вам, ибо он уличен в желании обмануть.

На манипуляцию «А слабо тебе?», если предлагается что-то рискованное: «Надо подумать, здесь не все так просто».

При манипуляции «Обиделся» («Обиделась») можно спросить прямо: «Ты хочешь поссориться?»

Манипулятору типа «Дитя на работе» неплохо указать, что его неспособность – это его проблемы, а выполнять обязанности надо не те, что можете, а те, что должны: «Правильно ли я вас понял, что вы неспособны занимать эту должность?»

«Домашний мудрец» нередко отступает перед вопросом: бывали ли случаи, чтобы он когда-нибудь ошибся, или только он один знает ответы на все вопросы?

Манипуляция «Если бы не было тебя» (в женском исполнении) неплохо нейтрализуется ответом: «Ты сама сделала свой выбор; если считаешь, что ошиблась, – сама виновата».

Манипуляция «Меня рвут на части» блокируется простым вопросом: какое дело он довел до конца, где есть результат?

Смысл контрманипуляции – сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее внезапным вопросом, показывающим манипулятору ваше психологическое превосходство.

Например, манипулятор говорит: «А слабо тебе?...» и предлагает что-то опасное или преступное. Ответ: «А ты сам можешь это сделать? Сделай».

Ответ сотрудницы на предложение сбежать с работы, усмотревшей в этом попытку нейтрализовать ее как критика систематических нарушений трудовой дисциплины: «Как не стыдно такое предлагать?», – ставит манипулятора на место.

Манипулятор «Дитя на работе» не будет в восторге от встречного вопроса: «Вы зарплату получаете? Эта плата должна быть заработана вами».

«Обезьяна на шее» останется у подчиненного, если руководитель поинтересуется, кому поручено данное задание и, получив очевидный ответ, скажет: «Вот и выполняйте».

Намеренная провокация типа «Обиделся» («Обиделась») может повернуться против манипулятора, если партнер спросит, когда тот мог бы поговорить о... (называется вопрос, который интересует уже манипулятора).

Иногда, чувствуя, что нами манипулируют, можно и поддаться манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньший, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда видно, как другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции.

Общение как взаимодействие можно рассмотреть с позиций ориентации на контроль и ориентации на понимание.

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

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

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

Стратегия «контролера» – стремление заставить партнера принять свой план взаимодействия, навязать свое понимание ситуации и довольно часто они действительно достигают контроля над взаимодействием [25].

Стратегия «понижателя» – адаптация к партнеру. Показательно, что разные ориентации связаны с разным распределением позиций в общении. Так, «контролеры» всегда стремятся к неравным взаимодействиям с подчиненными и доминирующим позициям «вертикального взаимодействия». Ориентация на понимание больше сопрягается с равными горизонтальными взаимодействиями.

2.2. Синтоническая модель общения

Название «синтоническая» образовано от слова «синтония», что означает: «Быть в гармонии с собой и другими». Синтоническая модель общения разработана в рамках нейролингвистического программирования (НЛП). Нейропсихологическое программирование – это результат слияния психологии, лингвистики, математики; приемы НЛП успешно используются в педагогике, менеджменте, психотерапии, бизнесе. Синтоническая модель выделяет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения им на части или шаги. Если вы хотите успешно взаимодействовать с людьми, необходимо овладеть техникой этих шагов с помощью специальных практических упражнений.

Синтоническая модель общения рассматривает общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления (восприятие +

мышление = общение). Процесс общения начинается с восприятия, именно с его помощью человек устанавливает контакт с миром и людьми. Наши органы чувств похожи на пять дверей, которые мы распахиваем, чтобы собрать информацию об окружающей действительности. Наше сознание открывает эти «двери» по очереди: у одного человека сначала для картинок, потом для запахов, у другого – сначала для звуков, потом для прикосновений. Это очень быстрая последовательность, но, тем не менее, последовательность. Наше подсознание воспринимает информацию по всем пяти каналам одновременно и получает гораздо больше информации, чем сознание. Синтоническая модель общения строится на идее о том, что у каждого человека есть своя «любимая дверь восприятия» – та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим. Например, если ваша любимая система визуальна (зрительная), то вы воспринимаете и храните в памяти мир в «картинках». Установлено, что ведущая репрезентативная система внешне проявляется в движениях глаз, выборе слов, используемых в общении, в особенностях дыхания и даже позы [26].

Если вы знаете, какую репрезентативную систему предпочитает ваш партнер по общению, вы можете использовать слова, соответствующие его «любимой» модели восприятия. Люди с визуальной моделью восприятия легко понимают одни слова, с аудиальной (слуховой) и кинестетической – другие. Если вы будете правильно выбирать и использовать слова, в соответствии с ведущей репрезентативной системой собеседника, вас сочтут человеком, с которым приятно общаться, с которым легко установить контакт и взаимопонимание.

Как узнать, какую репрезентативную систему предпочитает человек? Для этого надо внимательно понаблюдать за ним. Многие скажут слова, которые он использует. Еще красноречивее будет его невербальное поведение: движение глаз, темп и тембр голоса, дыхание, поза. Эту важную информацию нельзя подделать, она поступает прямо из подсознания, важно только научиться ее распознавать и использовать.

Человек с визуальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, перебирает и просматривает в памяти картинки, чтобы определить, что происходит в настоящий момент. Это совершается очень быстро и его глаза при этом расфокусированы на пятно на расстоянии около 60 см от носа. Если вы станете прямо на это место, вы можете помешать такому человеку думать: он даже может рассердиться. В речи людей-визуалов преобладают слова визуального смысла: «видеть», «ясно», «красочный», «я вижу, что вы имеете в виду» и т.п. Темп речи у них выше, чем у людей с аудиальной и кинестетическими репрезентативными системами.

Человек с аудиальной репрезентативной системой, собираясь что-то сказать, прислушивается к своему внутреннему голосу. Ему трудно сделать выбор; внутренний голос постоянно ведет дискуссию, не зная, чему отдать предпочтение. Глаза человека в это время смотрят вправо или влево, двигаясь по средней линии или идут вниз и влево. В речи людей-аудиалов преобладают слова: «я слушаю вас», «давайте обсудим», «какой тон», «интонация», «крики» и т.п.

Люди с кинестетической репрезентативной системой прежде чем сказать, прислушиваются к своим внутренним чувствам, и их глаза при этом непроизвольно смотрят вниз-вправо. В речи кинестетиков преобладают слова: «касаться», «трогать», «ощутимый», «болезненный», «тяжелый», «чувствую проблему», «тяжко на душе» и т.п.

К классической триаде людей добавляют еще один тип – «рассудочных людей», или «компьютеров» – это те, которые реагируют не на свои ощущения, а на обозначения, наименования, слова, «ярлыки», которыми обозначают все свои ощущения и образы. Их движения глаз трудно уловить, они предпочитают

пользоваться словами: «надо разобраться», «проанализируем», «систематизировать» и т.п.

Основные умения общения

Определение желаемых результатов. Общение без результата – как путешествие без цели. Результат – это то, что вы хотите увидеть, услышать и почувствовать. В НЛП предлагается четыре способа уточнения целей и превращения их в результат: 1) уточнение результата (точно определите желаемый результат); 2) формулировка результата в положительной форме, например: «Хочу быть богатым» – позитивная положительная форма, «Не хочу быть бедным» или «Не хочу выглядеть смешным» – это результаты, сформулированные в отрицательной форме. И это непродуктивный способ общения. В самом деле, человеку незачем стремиться к тому, чего он не хочет. Он скорее добьется успеха, если будет стремиться к тому, что хочет. Поэтому и формулировать лучше в положительной форме; 3) вычленение сенсорных показателей результата: для этого нужно ответить на вопросы: «Что я увижу, когда достигну результата?», «Что я услышу?»; 4) согласование результатов с партнером по общению: большинство людей помогут вам в достижении ваших результатов, если они одновременно будут достигать и своих. Если вы добиваетесь результатов во вред интересам других, вы манипулируете, и люди будут препятствовать вашему успеху открыто или тайно. Тех, кто манипулирует другими, обычно ждет встреча с четырьмя «драконами»: обидой, обвинением, угрызениями совести и мстостью. Итак, общение начинается с уточнения результатов, и сразу подумайте, как вы будете согласовывать свои желания с совершенно справедливыми притязаниями вашего партнера по общению [27].

Сенсорная острота. У каждого человека есть сенсорное чутье, которое помогает ему видеть, слышать, чувствовать изменения в поведении партнера по общению. Сенсорное чутье необходимо, чтобы контролировать процесс общения, обеспечивая успешное продвижение к результату. Некоторые сигналы в поведении собеседника могут подсказать, что сделан неправильный шаг или что надо немного отступить, чтобы достигнуть цели. Умение сознательно лавировать особенно необходимо в запутанных ситуациях. Сенсорная острота помогает заметить мельчайшие изменения в поведении собеседника: ведь внутренние мысли и эмоции человека проявляются через внешнее поведение (позы тела, покачивания, наклоны головы, движения плеч, жестикуляция рук). Есть и более тонкие изменения: в окраске кожи, в тоне мышц, в скорости дыхания, секундном дрожании нижней губы. Эти тонкие бессознательные видимые реакции в НЛП делят на четыре группы – изменения цвета кожи, изменения в дыхании, изменения нижней губы, моментальные изменения мускулов. Бессознательные видимые реакции ценны, так как они не подвластны сознательному контролю человека и поэтому содержат истинную информацию. Эти тонкие изменения трудно заметить без должной тренировки.

Обучаясь сенсорной работе, надо освоить три шага:

1. Фиксация изменений в поведении человека (тренируйтесь каждый день в наблюдении за людьми, но помните правило: «Остановиться, послушать, посмотреть, включить свою интуицию, но не спешить с интерпретацией»).

2. Различение паттернов, т. е. повторяющихся моментов в поведении человека. Посмотрите внимательно на того, кто нервничает: одни переминаются с ноги на ногу, бледнеют, другие – стремительно расхаживают по комнате, сжимают кулаки, покусывают губы. И так бывает каждый раз в минуты нервных переживаний. Такие повторяющиеся специфические изменения в позе тела, в движениях головы, рук, ног, окраске лица, в ритме дыхания, темпе голоса и называют паттернами.

3. Калибровка, т.е. узнавание определенного состояния человека по его невербальным сигналам, установление связи между внешним паттерном поведения человека и его внутренним состоянием. (Вначале, пока опыта мало, можно уточнять

у собеседника: «Вы нервничали, когда сказали: «Не надо сахару?»» А про себя можете добавить: «И у вас были бледные пятна на лице, вы переминались и прислушивались к чему-то»).

Специалисты по НЛП предупреждают, что вы можете угодить в опасную западню, если будете трактовать изменения во внешнем поведении собеседника, исходя из своего опыта. Одна и та же внешняя реакция может иметь совершенно разное значение у разных людей. Каждый человек индивидуален, и необходимо избегать обобщений.

Гибкость. Процесс общения во многом зависит от гибкости собеседников – способности изменять свое поведение в зависимости от обстоятельств, реагировать на поведение партнера. Научиться гибкости – значит обрести способность видеть в поведении партнера особенности его восприятия, мышления и, варьируя свое поведение, добиться взаимопонимания и достижения своих целей. Правило НЛП гласит: «Если то, что вы делаете, не срабатывает, попробуйте сделать что-нибудь другое». В общении важно быть гибким в словах, мышлении, восприятии и поведении. Сенсорная острота позволяет быть гибким в восприятии. У гибкого поведения есть преимущества: новое поведение вызывает и новую ответную реакцию, и, возможно, вы добьетесь желаемого результата, используя разные новые способы поведения. Чтобы приобрести гибкость, надо освоить три шага:

1 – прерывание старых паттернов поведения (например, поезжайте на работу другой дорогой, или в ситуациях, в которых исключен риск, прекратите делать то, что вы делаете, и подумайте о трех новых возможных способах достижения того же самого результата, или, например, не разговаривайте в течение одной недели, пишите записки, предупредив семью и друзей, что проводите эксперимент);

2 – изобретение и использование новых возможностей и новых способов поведения. (Например, посмотрите на мир сквозь новые очки, вообразив на часок, что вы – совсем не вы, а ваш сосед по лестничной площадке. Как выглядит мир с его точки зрения? Представьте возраст – 17 и 39 лет. Какой вам кажется жизнь в 17 лет? А в 39?);

3 – быстрая последовательность прерывания старых паттернов поведения и использования новых выборов (например, когда вы заметите, что внутренний голос вам приказывает: «Ты должен!», измените свое поведение, сыграйте другую роль, хотя бы в течение трех минут побудьте кем-то иным. Или еще упражнение: в середине спора отступите и скажите собеседнику: «Вы полностью правы. Что вы хотите теперь?»).

Конгруэнтность. Слово «конгруэнтность» произошло от латинского «congruens», что означает «встретиться и прийти к соглашению». В каждом из нас много разных «частей»: делового человека, начальника, родителя, критика, игрока, честолюбца, весельчака, покорителя сердец и т. п. Если все части личности действуют согласованно, объединяются, направляя свои усилия на достижение результата, важного для всех, выбирая при этом единый способ взаимодействия, – вы конгруэнтны [28].

Если мы говорим одно, делаем другое, а желаем совсем третьего, то мы не конгруэнтны и наше состояние заметно для окружающих людей. Если части нашей личности не решили еще, что нам действительно нужно, если есть какие-либо противоречия и несогласия по поводу способов достижения результатов, мы можем сказать «да», но при этом непроизвольно отрицательно качнем головой, а серьезная фраза может неожиданно закончиться коротким смешком. Все это видят люди, с которыми мы общаемся, и такое поведение вызывает замешательство, сомнение, недоверие к нам. В итоге шансы на успешное достижение результата уменьшаются. Быть конгруэнтным – значит сделать важный шаг к достижению внутренней целостности. Синтоническая модель не только подчеркивает важность и необходимость конгруэнтности, но и предлагает шесть шагов по ее освоению:

1 – различие состояний конгруэнтности и неконгруэнтности, чтобы узнавать свое состояние конгруэнтности (состояние 10 %-й вовлеченности, сосредоточенности всех сил на выполняемой задаче) и неконгруэнтности (состояние внутренней конфронтации, конфликта с самим собой, противоречия желаний, слов, мыслей и дел).

2 – знакомство с различными частями своей личности. Этот шаг чрезвычайно важен, так как самые сложные проблемы возникают у человека тогда, когда некоторые части его личности не знакомы друг с другом и даже не знают, что они в конфликте. Для того чтобы избежать подобных неприятностей, специалисты в НЛП предлагают человеку осознать и записать, какие роли он играет в своей жизни, какие желания у него возникают, какие части личности ему свойственны и дать им название (имя): например, жена, мать, честолюбивая часть, творческая часть, кухарка, производственно-деловая часть, кокетка, обольстительница, оберегающая честь, авантюрист, игривая часть и т. п. Затем полезно провести «общее собрание» главных частей своей личности, при этом важно «увидеть», «услышать», «почувствовать» каждую часть. Как она обычно заявляет о своем существовании? Как вы чувствуете ее своим телом? Где она живет – в голове, в руках, в ногах? Как она могла бы выглядеть?

3 – определение целей, намерений и желаний каждой части личности – очень важный шаг к конгруэнтности. Мы можем быть конгруэнтными только тогда, когда точно знаем, чего хотим, к каким результатам стремимся. При этом необходимо помнить, что все наши части так или иначе хотят нам блага и выражают наши желания. Мы чаще всего не осознаем всей сложности нашей внутренней жизни, и поэтому надо дать слово каждой части с тем, чтобы они аргументировано заявляли о своих желаниях и какую цель ни при этом преследуют.

4 – определение приоритетных целей, т.е. следует определить, чего вам необходимо достичь прежде всего, какая цель может быть самой главной на данное время и в перспективе.

5 – достижение согласия между различными частями личности о том, что они признают установленный приоритет целей – только лишь тогда вы будете конгруэнтны в своих действиях, жестах, интонациях, в выборе слов и ваше общение будет максимально способствовать достижению желаемых результатов.

6 – заключение «контракта» по принятому соглашению (заключение контракта закрепляет достигнутое соглашение, проявляет уважение к частям личности и является гарантией, что переговоры и потраченное на них время – не просто развлечение, а серьезная работа).

Итак, прежде чем приступить к какому-то ответственному делу, проверьте, в каком состоянии вы находитесь. И если вы узнаете сигналы неконгруэнтности, проведите переговоры с самим собой, со своими частями личности, постарайтесь достичь согласия между ними, составьте письменное соглашение по обсуждаемому вопросу и дайте задание сознательной части осуществлять контроль за принятым решением. Если вы научитесь достигать согласия между частями вашей личности, вы заметите, насколько более эффективным станет ваше общение, ваша деятельность и в целом ваша жизнь.

Раппорт. Слово «раппорт» означает в английском языке отношения гармонии, согласованности, единства и симпатии. Это самый важный процесс в любом взаимодействии. Специалисты НЛП считают, что без раппорта вы никогда не достигнете того, чего хотите. Как узнать, что у вас есть раппорт с собеседником? По-разному: у одних людей появляется ощущение покоя, у других – чувство разделенного взаимопонимания. Как создать раппорт? Многие люди умеют это делать на уровне сознания, считая, что этому умению можно научиться. Необходимо освоить только шесть шагов.

1. Проверка вашего доверия к партнеру, с которым вы общаетесь. Уверены ли вы в его компетентности, в его способностях, надежности? Можно спросить себя об этом, и если вы услышите конгруэнтный ответ «да» – все в порядке. Если же услышите несогласие, надо определить в себе ту часть личности, которая не доверяет собеседнику, и внимательно выслушать ее аргументы. Может быть, вам удастся найти подходящие аргументы и убедить ее в обратном. Не добившись ее согласия, лучше не продолжать общения с собеседником: ваше недоверие так или иначе проявится, вызовет ответное недоверие, напряженность отношений, после чего достижение желаемого результата маловероятно.

2. Проверка доверия партнера к вам. Доверие возможно лишь в состоянии конгруэнтности. Вы знаете, как этого достичь. А ответ на вопрос: «Доверяет ли мне мой собеседник?» – вам поможет получить уже освоенное вами умение – сенсорная острота.

3. Установление соответствия тону голоса и темпу речи вашего собеседника. Тон голоса бывает высоким или низким, громким или тихим. Темп бывает быстрым или медленным, с паузами или без них. Однако нельзя резко менять свой темп и тон голоса, подстраиваясь под партнера. Делать это надо потихоньку, маленькими шажками, чтобы ваша техника осталась незамеченной.

4. Установление соответствия дыханию собеседника. Чтобы заметить скорость дыхания человека, полезно наблюдать за верхней линией плеч собеседника и попытаться уловить довольно заметные движения вверх и вниз. Если вам удалось уловить ритм дыхания, вы можете подстроиться под него после некоторой тренировки.

5. Установление соответствия ритму движений собеседника. Освоение этого шага требует осторожной тренировки. Выделите какое-то движение, которое ваш собеседник постоянно повторяет, и сопровождайте его каким-то другим своим движением, например, всякий раз, когда ваш собеседник касается своего подбородка, вы можете тихонечко постукивать по столу. Или, если партнер взволнованно ходит по комнате, вы можете сопровождать его хождение чуть заметным постукиванием ног.

6. Соответствие позе тела собеседника. Использовать эту технику надо осторожно, чтобы не оскорбить собеседника. В спонтанном раппорте отражение тел собеседниками происходит естественно.

Достижение раппорта – это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается. Установив раппорт с собеседником, вы можете незаметно для него постепенно «повести» его дыханием, позой, темпом голоса за собой, подведя его с помощью этих невербальных средств и наличия убедительной словесно-логической аргументации к желаемому решению, результату [29]. [3]

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

1. Поиск воспоминаний об успехе в своем прошлом опыте: вспомните, когда у вас что-то получалось легко, вдохновенно, красиво – вам самим и окружающим это очень нравилось.

2. Найдите удобное место и позвольте себе пережить то состояние успеха снова. При этом полезно себя спросить: «Что я видел, когда у меня все так хорошо получалось? Что я при этом чувствовал? Что слышал?»

3. Когда воспоминание о той, прежней, ситуации восстановится в достаточно полной мере и достигнет наибольшей интенсивности, дотроньтесь пальцами правой руки до запястья левой, чтобы установить условную связь по типу «стимул – реакция». Запомните ту точку, к которой прикасались, и с каким нажимом было прикосновение. На языке НЛП такое установление условной связи называется «якорение». «Якорить» надо пик эмоционального переживания, когда почувствуете, что сейчас вы в состоянии работать даже лучше, чем в прошлом, к которому относятся ваши воспоминания.

4. Вхождение в ресурсное состояние – для этого надо повторить второй и третий шаги, т.е. последовательно и быстро войти в воспоминание о ресурсном состоянии и совершить повторное установление того же самого якоря, а потом одновременное использование якоря и восстановление воспоминаний. Такая двойная процедура нужна, чтобы удостовериться, что якорь (прикосновение или слово или их сочетание) немедленно вызывает в памяти оптимальное внутреннее состояние, необходимое для успешной деятельности. Теперь у вас есть средство вхождения в ресурсное состояние. В общении с коллегами, начальством, в семье в любой трудный момент жизни, используя свой «ресурсный якорь», вы почувствуете прилив сил, которые помогут вам добиться успеха.

Пойнтеры. Как уже отмечалось, НЛП – это интеграция психологии, лингвистики и компьютерного программирования. Психология имеет дело с процессом общения, а лингвистика – с содержанием общения. НЛП предлагает особую процедуру уточнения содержания и смысла сказанного. Суть ее – в умении задавать вопросы, которые в НЛП называются пойнтерами, или указателями.

Пойнтер 1: существительное. Первый пойнтер нужен для уточнения смысла существительного. Если три человека обсуждают производительность, то для каждого из них это слово может иметь специфическое значение: для одного главным будет скорость, для другого – люди, для третьего – машины. Если вы услышите подобные неопределенные существительные, вам необходимо задать уточняющий вопрос – пойнтер 1: «А какой смысл вы вкладываете в слово...? А что для вас значит...?»

Пойнтер 2: глаголы. Нужен для уточнения смысла глаголов. Для этого полезно задать вопрос: «Как именно (глагол)?» Например, собеседник говорит вам: «Я подготовлю доклад к 2-му числу». «Как именно вы подготовите доклад?» – последует вопрос. В самом деле, доклад можно приготовить по-разному: в устной форме, в рукописи или напечатать с рисунками и плакатами. И только вашему собеседнику это известно. Вам же лучше узнать об этом сейчас, не дожидаясь 2-го числа.

Пойнтер 3: правила. В жизни человека существует множество правил, обычно выражаемых в словах: «должен», «не должен», «надо», «нельзя». Человеку иногда стоит пересматривать принятые правила, сомневаясь в их необходимости и своевременности. Так, к словам «должен», «надо» задайте вопрос: «А что будет, если я не сделаю этого? А что будет, если вы не сделаете этого?». Такие вопросы проверяют обоснованность правил и ограничений. Если, отвечая на вопрос, находят достаточно убедительные аргументы в пользу правила, то оно необходимо. Если же вопрос остается без ответа, то в справедливости правила стоит сомневаться. Подвергая *сомнению* правила, мы можем обрести новые возможности и новые выборы, способы действия. В НЛП предупреждают: третий пойнтер очень полезен в общении с самим собой, но его нужно осторожно использовать в общении с другими людьми, чтобы не вызвать агрессию собеседника. Людям не нравится, если кто-то раскрывает ограничения их мышления. Поэтому третий пойнтер можно задавать, лишь добившись раппорта с собеседником, внимательно присматриваясь к его ответной реакции. Полезно смягчить вопрос: «Поясните, пожалуйста, что вы

конкретно имеете в виду, почему мы должны? А что будет, если мы не сделаем этого?»

Пойнтер 4: обобщения. Предназначен для того, чтобы избежать ошибок, связанных с некорректным обобщением. Обобщение, с одной стороны, полезное свойство мышления, но, с другой стороны, обобщения нередко ограничивают наше мышление и причиняют неприятности, которых можно вполне избежать, если вовремя пересмотреть это обобщение-стереотип, который искажает «карту реальности» человека и ограничивает его возможности. Обобщая, мы используем слова «все», «всегда», «каждый», «никогда», «все говорят», «никому не верю», которые, как правило, не соответствуют истине. Это обобщающие слова, а они игнорируют исключения из правил, ограничивают наше поведение, закрывая пути, которые могли бы привести к решению многих проблем. В этом случае полезно переспросить: «Действительно все? Неужели всегда? А может быть, вы встречали человека, которому можно было бы верить?»

Пойнтер 5: сравнения. Используются для уточнения сравнений, таких, как «лучше», «хуже», «легче» и др. Если вы услышите: «Лучше сделать это», то можете уточнить: «Лучше по сравнению с чем?»

Помните, что пойнтеры необходимы, если вам нужна точная информация, без которой не достичь своего результата или результата вашего партнера. Если же речь идет о чем-то незначительном, то можно обойтись без уточняющих вопросов.

2.3. Манера общения, взаимодействия с людьми

Манера говорить – это использование голоса и тела для передачи устного сообщения, это то, собственно, что мы видим и слышим. Следует рассматривать манеру говорить как «окно», через которое мы «видим» речь. Если оно разбито, затуманено, покрыто грязью, то оно мешает усвоению содержания, когда же оно чисто, то позволяет нам наиболее полно воспринять каждый аспект «выступления».

По мнению западных специалистов, лишь 7 % успеха зависит от того, что лидер говорит, а 55% – как он говорит, как выглядит, какое впечатление производит. Имидж – одна из важных составляющих его успеха. Если ты работаешь на людях и с людьми, ты должен быть приветлив и улыбчив. Этому специально учат, это «вдалбливают». Улыбка – знак жизненного успеха. Хотя некоторые утверждают, что американская улыбка формальна. Но лучше формальная любезность, чем искреннее хамство [30].

Твой внешний облик – твоя первейшая характеристика, это надо усвоить с детства. Одежда – тоже своеобразный ярлык, знак образа мыслей и поведения. И в расчете на успех обертка и глянец должны быть безукоризненными. Они должны внушать доверие к личности и ее деловым качествам. Внешний вид любого сотрудника любой организации обязан служить пусть не первостепенным, но, тем не менее, весьма важным подтверждением солидности, надежности фирмы, а значит, вызывать желание сотрудничества, т. е. служить делу дальнейшего процветания фирмы [31].

Характер взаимодействия с людьми во многом зависит от того, в какой форме человек предпочитает выражать свое недовольство в отношении других лиц и в какой форме склонен оказывать знаки внимания людям.

Знак внимания – высказывание или действие, обращенное к человеку и призванное улучшить его самочувствие и вызвать радость.

Среди них выделяют комплименты, похвалы и поддержку. Комплимент – знак внимания, выраженный в вербальной форме без учета ситуации, в которой человек находится в данный момент. Означает ли это, что не надо говорить комплименты? Конечно, нет. Это просто значит, что их недостаточно, иногда они бывают не к месту, и, видимо, поэтому мы немного недоверчиво относимся к людям, которые

расточают комплименты налево и направо. Мы. Подозреваем, что они не видят нас, не видят нашего состояния, наших чувств и желаний, и потому мы, наверное, подозреваем таких людей в некоторой неискренности. Нам хочется чего-то еще от близких, значимых для нас людей.

Похвала – оценочное суждение, в котором человека сравнивают с другими, причем это сравнение в его пользу. Хвалят обычно человека всегда «к месту». Но бывает, вас хвалят, а вам от этого становилось тошно. Как правило, такие неадекватные эмоции возникают в трех случаях: либо когда вас хвалят за то, что вы на самом деле считаете недостойным одобрения, либо вас хвалит человек, который не пользуется вашим уважением, которого вы считаете недостаточно компетентным, чтобы оценивать вас, либо когда вас хвалят, так очевидно сравнивая с другими, пусть и в вашу пользу, что возникает ощущение, что не вас хвалят, а ругают другого. Похвала, или, другими словами, положительная оценка, всегда включает в себя и оценку отрицательную, хотя это относится и не к вам, а к кому-то другому. «Вы лучше кого-то» всегда означает и «кто-то хуже вас» и возводит вас таким образом «на пьедестал», в позицию «над другим». Что происходит при этом с вашей самооценкой? Повышается она? Внешне – да, но позиция «на пьедестале» на самом деле – позиция слабого человека, часто она выступает как защита в ситуации, когда все другие способы воздействия на ситуацию уже не работают, да и стоять «на пьедестале» неудобно, тяжело и несвободно [32].

Поэтому каждый из нас больше нуждается не в похвалах, а в поддержке. В Толковом словаре написано: «Поддержка – придержать, не дать упасть». Под поддержкой мы понимаем знак внимания, оказанный человеку в ситуации, когда он объективно неуспешен, сделанный в виде прямого речевого высказывания и касающийся той области, в которой у него в данный момент затруднения. Поддержка исключает сравнение с кем-либо, кроме себя самого (для того чтобы не дать упасть, вовсе не нужно оценивать человека).

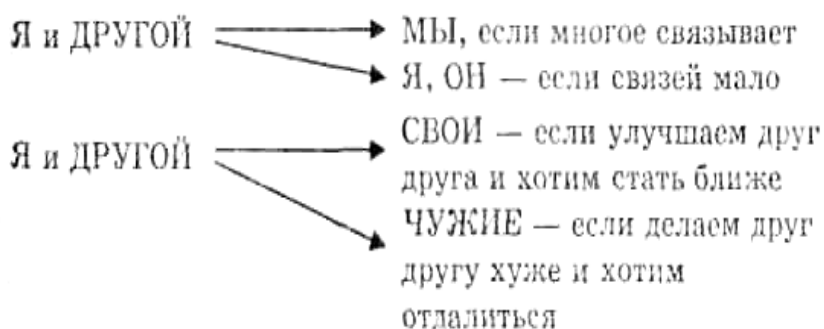
Если похвала, положительная оценка обращена не к самому человеку, а к результатам его деятельности, то, поддерживая человека, вы обращаетесь к его личности, независимо от его промахов и успехов, ошибок и достижений. Для оказания поддержки определяющим становится безусловное принятие другого человека. Поддержать можно каждого человека, для этого надо всего лишь видеть его сильные стороны. Только безусловное принятие другого как конструктивной личности и безусловное принятие себя самого дает человеку возможность искренне реагировать на самые разные поступки.

Именно эти, первые сказанные вами слова, обращенные к конструктивному началу его личности, к тому, что у него есть хорошего, повышают его самооценку. Указание на то хорошее, что есть в самом человеке, именно эта его внутренняя сила и может стать источником его самоуважения и исправления допущенных жизненных ошибок.

Особенно важно уметь правильно взаимодействовать с людьми руководителю, ибо работа с людьми – это основной стержень управленческой деятельности.

Как вы психологически поощряете, «поглаживаете» своих подчиненных? В один из типичных рабочих дней проведите анализ своих «поглаживаний». Утром нарисуйте на листе бумаги два круга, на них вы будете отмечать различные «поглаживания», т.е. те единицы признания (или непризнания), приемы эмоционального стимулирования, которые вы даете окружающим. Они могут быть позитивными (когда выражается признание, признательность) и негативными (когда выражается осуждение, неприязнь), условными (когда «поглаживание» дается за то, что человек делает) и безусловными (когда «поглаживание» дается за то, что этот человек есть, существует рядом с вами).

Отношения между людьми в процессе общения, взаимодействия могут быть различны: **МЫ СВОИ**, **ОН СВОЙ**, **ОН ЧУЖОЙ**, **МЫ ЧУЖИЕ** – образуют четыре типа значимых отношений. Когда вы говорите: «Я хотел бы познакомиться с ним поближе» или просто: «Он мне симпатичен», это значит, вы выбрали отношения «ОН СВОЙ». Обычно динамика развития отношений такова: **ОН СВОЙ** - **МЫ СВОИ** - **МЫ ЧУЖИЕ** - **ОН ЧУЖОЙ**. **ОН СВОЙ** (человек нравится вам, вы рады видеться с ним чаще) – вы вдруг обнаруживаете, что уже не можете быть врозь; а **МЫ СВОИ**, но часто, чем крепче связи, тем более зависимыми друг от друга вы себя чувствуете, обнаруживаются взаимные недостатки, начинается борьба за влияние – возвышение себя или принижение партнера: и если ваши **Я** окажутся сильнее, чем **МЫ**, то **Я** победят, а в отношениях наступит стадия – **МЫ ЧУЖИЕ**. Вас по-прежнему связывает очень многое, но одному – тесно, другому – обидно, поэтому невольно оба пытаются отдалиться, иногда совсем разорвать отношения – **ОН ЧУЖОЙ**. Таким образом, прошел цикл: рост–расцвет–увядание.



Известны три координаты значимого отношения: **МЫ – ОН**, **СВОЙ - ЧУЖОЙ**, **ВЫ - ТЫ**. Их можно назвать и иначе: «близость – отдаленность», «симпатия – антипатия», «уважение – неуважение» или «дистанция», «валентность», «позиция».



МЫ С ВАМИ СВОИ – тот тип отношений, который необходим для гарантии их прочности. Оба открыты влияниям, охотно идут навстречу просьбам и желаниям друг друга, не требуя «стать таким, как я хочу». Здесь возникает удивительное – отношения не стареют, не увядают. Совместная жизнь в этом случае свободна от борьбы за влияние, а если и возникают разногласия, то **МЫ** оказываются сильнее личных **Я**. Именно поэтому в отношениях с самыми значимыми людьми часто не возникает отчуждения. Вместо перехода на стадию **МЫ ЧУЖИЕ**, отношения продолжают расти в направлении **МЫ С ВАМИ СВОИ**. Перспективы взаимоотношений существенно зависят от исходной установки на **ВЫ** или **ТЫ**, т. е. готовности видеть в партнере достоинства (**ВЫ**) или несовершенства (**ТЫ**).

Когда человек чувствует угрозу отвержения, то могут возникать следующие типы поведения-общения: 1) заискивать, чтобы другой человек не сердился; 2) обвинять, чтобы другой человек считал его сильным; 3) рассчитать все так, чтобы

избежать угрозы; 4) отстраниться настолько, чтобы игнорировать угрозу, вести себя так, как будто ее нет.

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

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

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

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

Любая из этих моделей общения, реагирования способствует поддержанию заниженной самооценки, ощущения Собственного ничтожества. Но есть и эффективный способ реагирования – **«уравновешенный, гибкий»**. Этот вариант общения гармоничен: произносимые слова соответствуют выражению лица, позе, интонации, честному и открытому проявлению своих чувств и мыслей. Уравновешенное обращение основано на подлинности переживаемых и демонстрируемых чувств. Совсем иначе выглядит, например, обвиняющий тип общения, при котором человек, чувствуя беспомощность, демонстрирует злость или за бравадой скрывает обиду.

Чтобы стать уравновешенным, гибким человеком, требуются сила воли, смелость, новые убеждения и новые знания. Здесь невозможно притворяться. От стиля общения зависит то, как вы реализуете планы и разрешаете конфликты. Иной стиль приведет к другому результату [33].

«Я-высказывания»

В напряженной ситуации, когда человек испытывает сильные чувства, не нравящиеся ему, появляются сложности с их выражением. Самый простой способ решить эту проблему – осознать свои чувства и назвать их партнеру. Именно этот способ самовыражения и называется «Я-высказывания».

Обычным, к сожалению, способом поведения в конфликтной ситуации является соскальзывание в одну из непродуктивных позиций: либо высказывание прямых негативных оценок (позиция «обвинитель»), либо жалобы и рыдания (позиция «жертвы»), либо попытки отстраненно-рационально проинтерпретировать поведение собеседника (позиция «компьютера»). Все эти реакции совершенно неконструктивны – конфликтная ситуация сохраняется, у вас остается ощущение собственного бессилия.

Чтобы освоить технику «Я-высказывания», важно научиться очень хорошо осознавать происходящее с вами прямо сейчас, в настоящий момент времени. Выделяют три различных типа осознания:

- 1) осознание мыслей: это размышления, анализ, интерпретация, мнения, суждения и все то, чем «набита» наша голова;
- 2) чувственное осознание: это фиксация любой информации, поступающей извне через органы чувств – обоняние, осязание, зрение, слух, вкус;
- 3) телесное осознание – это внимание ко всем внутренним ощущениям, идущим от наших мышц, сухожилий, внутренних органов.

«Я-высказывание» включает в себя не только название чувств, но и указание на те условия и причины, которые вызвали их. Схема «Я-высказывания», таким образом, следующая:

1) описание ситуации, вызвавшей напряжение («Когда я вижу, что ты...»; «Когда это происходит...»; «Когда я сталкиваюсь с тем, что...»);

2) точное название своего чувства в этой ситуации («Я чувствую...»; «Я не знаю как реагировать...»; «У меня возникла проблема...»);

3) название причин этого чувства.

Важно понимать, что «Я-высказывания» конструктивно изменяют не только ваше собственное отношение к конфликтной ситуации, но и отношение вашего собеседника к ней. Человек всегда чувствует, что его обвиняют, независимо от того, делается ли это с позиции обвинителя, с позиции жертвы или компьютера [34].

В то же время ваше искреннее свободное название своих чувств с позиции осознания собственной ответственности за то, что происходит с вами, не может никого обидеть и вызвать агрессию, поэтому напряжение ситуации спадает, а ваш партнер как минимум просто теряется от неожиданности. Итак, «Я-высказывания» – это способ вербального выражения чувств, возникающих в напряженных ситуациях; конструктивная альтернатива «Ты-высказываний», которые традиционно применяются для решения конфликта через высказывание негативной оценки в адрес другого, таким образом, ответственность за ситуацию перекладывается на этого другого; способ обозначения проблемы для себя и при этом осознания своей собственной ответственности за ее решение.

2.4. Виды и техника слушания

Можно выделить следующие виды слушания: рефлексивное (активное), нерефлексивное (пассивное), эмпатическое.

Нерефлексивное (пассивное) слушание – это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие глубокие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наиболее болезненные вопросы. Ответы при нерефлексивном слушании должны быть сведены к минимуму типа «Да!», «Ну-и-ну!», «Продолжайте», «Интересно» и т.д.

В деловом, как и в любом другом общении, важно сочетание нерефлексивного и рефлексивного слушания.

Рефлексивное (активное) слушание представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Выяснить реальное значение сообщения помогают рефлексивные ответы, среди которых выделяют выяснение, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

Выяснение представляет собой обращение к говорящему за уточнениями при помощи ключевых фраз типа: «Я не понял», «Что вы имеете в виду?», «Пожалуйста, уточним это» и т.п.

Перефразирование – собственная формулировка сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: «Как я понял вас...», «Вы думаете, что...», «По вашему мнению...»

При *отражении чувств* акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: «Вероятно, вы чувствуете...», «Вы несколько расстроены...» и т.д.

При *резюмировании* подытоживаются основные идеи и чувства говорящего, для чего используются фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...» Резюмирование

уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце беседы, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Нужно избегать *типичных ошибок слушания*, среди которых можно выделить следующие.

Перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководители чаще перебивают подчиненных, а мужчины – женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника.

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

Поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое.

Непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказывать реальную помощь. Прежде всего, нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь.

Приемами активного слушания являются постоянные уточнения правильности понимания информации, которую хочет донести до вас собеседник путем задания уточняющих вопросов типа: «Правильно я вас понял, что...?», «Таким образом, ты хочешь сказать...» или «Другими словами, ты имел в виду...» Применение таких простых приемов общения позволяет достичь сразу двух целей:

1. Обеспечивается адекватная обратная связь, у вашего собеседника возникает ощущение, что передаваемая им информация правильно понята.

2. Вы косвенным образом информируете собеседника о том, что перед ним не ребенок, которому можно указывать, и не «диктофон», в который можно диктовать свои мысли и рассуждения, а равный ему партнер. Занятие вами равной партнерской позиции означает, что оба собеседника должны нести ответственность за каждое свое слово. Эта цель достигается быстрее первой, особенно в тех случаях, когда вы имеете дело с авторитарным, жестким собеседником, привыкшим общаться с позиции «на пьедестале». Применение навыков активного слушания очень поможет вам, если вам свойственна позиция «жертвы», так как это применение не только сбивает с привычной позиции авторитарного собеседника, но и поднимает вас до уровня разговора на равных, дает возможность сосредоточиться на существенных моментах разговора, а не на собственных переживаниях и опасениях [35].

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

Типичной ошибкой людей при применении активного слушания является чисто формальное следование правилам, без реального отражения содержания разговора. В таких случаях человек задает «нужный» вопрос: «Правильно ли я вас понял, что...», но, не услышав ответа, продолжает развивать свои аргументы в пользу своей собственной точки зрения, фактически игнорируя точку зрения собеседника. Потом такой человек удивляется, что «техника активного слушания» не работает: «Я же сказал: «Если я вас правильно понял, то...», а мы все равно не поняли друг друга, и собеседник стал злиться на меня. За что?».

Дело в том, что активное слушание, как и всякое слушание, подразумевает постоянное осознание своих «Я-слушаний» и только при наличии фильтра «Я хочу тебя понять» или отсутствии всяких фильтров вообще активное слушание будет работать. Приемы активного слушания работают только тогда, когда вы учитываете

ситуацию, содержание разговора и эмоциональное состояние собеседника. Активное слушание имеет смысл применять только в тех случаях, когда ваш партнер, как минимум, равен вам. Бывает, однако, что приходится слушать человека, находящегося в состоянии эмоционального аффекта, в состоянии сильного эмоционального возбуждения, и в этом случае приемы активного слушания не сработают. Ваш собеседник и не является в прямом смысле собеседником, он сейчас всего лишь человек, который не контролирует свои эмоции, не способен улавливать содержание разговора. Ему надо только одно – успокоиться, прийти в состояние самоконтроля, только после этого с ним можно общаться «на равных». В таких случаях эффективно работает так называемое *пассивное слушание*.

Тут важно просто слушать человека, просто давать ему понять, что он не один, что вы его слушаете, понимаете и готовы поддержать. Лучше всего при этом действуют так называемые «угу-реакции»: «да-да, угу-угу, ну конечно» и т.п. Дело в том, что эмоциональное состояние человека подобно маятнику: дойдя до высшей точки эмоционального накала, человек начинает «спускаться», успокаиваться, затем сила его чувств опять увеличивается, дойдя до высшей точки, она снова падает и т.д. Если не вмешиваться в этот процесс, не «раскачивать» маятник дополнительно, то, выговорившись, человек успокоится и, почувствовав это, вы уже можете общаться с ним нормально. Не молчите, потому что глухое молчание у любого человека вызывает раздражение, а у возбужденного человека это раздражение будет усилено. Не задавайте ему уточняющих вопросов, потому что вопрос: «Ты хочешь сказать, что она тебе сказала то-то и то-то?», заданный в ответ на реплику: «И ты представляешь, тут она мне говорит... а я ей отвечаю...!», только взрыв негодования у вашего партнера. Не говорите партнеру: «Успокойся, не волнуйся, все уладится», – он этих слов адекватно понять не может, они его возмущают, ему кажется, что его проблему недооценивают, что его не понимают. Иногда в таких случаях полезно «пристроиться» к партнеру, повторять его слова, эмоции, движения, т.е. вести себя как он, быть как бы им, разделять его чувства. Но если для вас это сложно сделать, естественно, лучше и не пытаться повторять действия, слова эмоционального партнера, так как он, заметив вашу неискренность, оценит ваши действия как издевательство над его чувствами [36].

Если эмоции партнера направлены на вас, главная задача – не заразиться от собеседника его эмоциями, не впасть в то же эмоциональное состояние, которое уже точно приведет к бурному конфликту, «выяснению отношений». Ваше «Я-слушание» в этом случае можно было бы назвать словом «обида» (в этом случае вы обиделись, вам показалось, что вас обвинили в чем-то) или словами «Все равно я прав» (и тогда сказанное вам в эмоциональном тоне замечание было воспринято вами как еще одна угроза и вызвало желание дополнительно утвердиться в том, что вы правы, и вы начали бурно это доказывать!).

Пассивное слушание на самом деле требует определенной душевной работы – работы по осознанию своих «Я-слушаний». Приемы пассивного слушания будут действительны только тогда, если вы предварительно осознаете, какое «Я-слушание» у вас в данный момент, способны ли вы без искажающих фильтров услышать ту эмоцию, которая сейчас доминирует у вашего партнера, не относя ее к себе, не заражаясь ею, не реагируя на нее лично. Если да, то ваше слушание будет успешным, если же нет, то вы всего лишь поддадитесь тому эмоциональному напору, который исходит от вашего собеседника, и фактически явитесь объектом его манипулирования вами.

Давайте подумаем, зачем вы рассказываете кому-то о своих проблемах? Может быть, чтобы выслушать совет, как вам вести себя в сложившейся ситуации? Или для того, чтобы вас оценили, сказали, правильно ли вы ведете себя? Или, может быть, для того, чтобы услышать, как вел себя собеседник в аналогичной ситуации? Наверно, все же нет. Если вы посмотрите на себя откровенно, то поймете, что

главное в таких случаях – желание, чтобы вас поняли, разделили с вами те чувства, те переживания, которые вы испытываете. Главное, видимо, состоит именно в этом – в понимании чувств собеседника и сопереживании ему. Именно в этом – секрет хорошего слушания, такого, которое дает другому человеку облегчение и, как это ни неожиданно, открывает ему новые пути для понимания самого себя. Таким образом, *эмпатическое слушание* позволяет переживать те же чувства, которые переживает собеседник, отражать эти чувства, понимать эмоциональное состояние собеседника и разделять его. При эмпатическом слушании не дают советов, не стремятся оценить говорящего, не морализируют, не критикуют, не поучают.

Правила эмпатического слушания:

1. Необходимо настроиться на слушание: на время забыть о своих проблемах, освободить душу от собственных переживаний и постараться отстраниться от готовых установок и предубеждений относительно собеседника. Только в этом случае вы можете понять то, что чувствует ваш собеседник, «увидеть» его эмоции.

2. В своей реакции на слова партнера вы должны в точности отразить переживание, чувство, эмоцию, стоящие за его высказыванием, но сделать это так, чтобы продемонстрировать собеседнику, что его чувство не только правильно понято, но принято вами.

3. Необходимо держать паузу. После вашего ответа собеседнику обычно надо промолчать, подумать. Помните, что это время принадлежит ему, не забивайте его своими дополнительными соображениями, разъяснениями, уточнениями. Пауза необходима человеку для того, чтобы разобраться в своем переживании.

4. Необходимо помнить, что эмпатическое слушание – не интерпретация скрытых от собеседника тайных мотивов его поведения. Надо только отразить чувство партнера, но не объяснять ему причину возникновения у него этого чувства. Замечания типа: «Так это у тебя от того, что ты просто завидуешь своему другу» или «На самом деле тебе хотелось бы, чтобы на тебя все время обращали внимание» – не могут вызывать ничего, кроме отторжения и защиты.

5. В тех случаях, когда партнер возбужден, когда беседа складывается таким образом, что партнер говорит, «не закрывая рта», а ваша беседа носит уже достаточно доверительный характер, вовсе не обязательно отвечать развернутыми фразами, достаточно просто поддерживать партнера междометиями, короткими фразами типа «да-да», «угу», кивать головой или же повторять его последние слова.

6. Методику эмпатического слушания имеет смысл применять только в том случае, когда человек сам хочет поделиться какими-то переживаниями.

Каждый человек обладает своеобразной, неповторимой манерой общаться. Любой собеседник уникален. И все-таки их можно объединить в группы по каким-либо общим характерным чертам.

Основными критериями для классификации типов деловых собеседников являются следующие: компетентность, откровенность и искренность, владение приемами общения с другими участниками беседы, заинтересованность в теме и успехе беседы [37].

В классификации представлено 9 «абстрактных типов» собеседников:

1. Вздорный человек, «нигилист». Такой человек часто выходит за рамки темы деловой беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников, неосознанно провоцирует их на то, чтобы они не соглашались с его аргументами и выводами. По отношению к нему рекомендуется вести себя следующим образом:

– постараться обсудить с ним возможные спорные моменты заранее, до начала групповой беседы;

– не терять хладнокровия и уверенности в собственной компетентности;

– если есть возможность, включать в формулировки решения его слова;

- прежде чем отклонить его решение, предоставить другим возможность отвергнуть его;
- постараться установить с ним контакт, сделать его своим сторонником;
- беседуя с ним с глазу на глаз, применять нерефлексивное слушание, чтобы понять истинные причины его негативной позиции;
- в критический момент приостановить групповую беседу, чтобы дать ему остыть.

2. Позитивный человек. Это, конечно, самый приятный тип делового партнера. Доброжелательный и трудолюбивый, он стремится к сотрудничеству при проведении дискуссии. По отношению к нему целесообразно занять следующую позицию:

- побуждать его к активному участию в дискуссии;
- стараться, чтобы остальные участники беседы разделяли его позитивный подход к решению дискуссионных вопросов;
- в критических ситуациях искать помощи и поддержки именно у него.

3. Всезнайка. Он уверен в том, что все знает лучше всех. У него обо всем есть свое мнение, и он постоянно требует слова. При общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с ведущим беседу;
- время от времени деликатно напоминать ему, что другие тоже должны высказаться;
- попросить его, чтобы он и остальным собеседникам позволил принять участие в выработке решения;
- предоставить ему возможность резюмировать, формулировать промежуточные заключения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые в случае необходимости может ответить кто-нибудь из участников беседы.

4. Болтун. Часто бестактно и без видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратят все участники беседы на выслушивание его пространных высказываний. К нему желательно относиться следующим образом:

- как и «Всезнайку», посадить его поближе к ведущему беседу или другой авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы разговора, его нужно остановить, применяя для этого резюмирующие высказывания;
- если он отклонится от темы еще дальше, спросить его, в чем он видит связь с предметом обсуждения;
- спросить поименно участников беседы, каково их мнение;
- заранее (или после перерыва) ограничить время отдельных выступлений и всей беседы, установить регламент.

5. Трусишка. Этот тип собеседника характеризуется недостаточной уверенностью в себе при публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, чем скажет что-нибудь такое, что, по его мнению, может показаться другим глупым или даже смешным. С таким собеседником нужно обходиться особенно деликатно:

- задавать ему ясные, конкретные вопросы;
- продемонстрировать доброжелательность, заинтересованность, чтобы он развил свое замечание;
- если он все же решился заговорить, применять нерефлексивное слушание и побуждать к этому других участников беседы;
- помогать ему формулировать мысли, используя прием выяснения;
- решительно пресекать любые попытки насмешек, саркастических высказываний в его адрес;

– применять одобряющие формулировки типа: «Всем было бы интересно (полезно) услышать ваше мнение»;

– специально подчеркивать все позитивные моменты его высказываний, но не делать этого свысока.

6. Хладнокровный, неприступный собеседник. Такой человек замкнут. Часто чувствует себя и держится отчужденно, не включается в ситуацию деловой беседы, так как это кажется ему недостойным его внимания и усилий. В этом случае любым способом необходимо:

– заинтересовать его в участии обсуждения проблемы;

– применить прием отражения чувств, например, обратиться к нему с такими словами: «Кажется, вы не совсем удовлетворены тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?» В перерыве попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы его вообще не интересует. Он бы охотнее «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

– задавать ему вопросы информативного характера, вовлекая его в беседу;

– выясняя его точку зрения, избегать вопросов, отвечая на которые можно ограничиться словами «да» и «нет»;

– задавать ему вопросы по теме разговора из той области, в которой он считает себя наиболее компетентным;

– постараться выяснить, что интересует лично его.

8. Важная птица. Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных. Существенными элементами позиции по отношению к нему являются следующие:

– нельзя позволять ему разыгрывать роль гостя;

– время от времени просить высказываться по какому-либо вопросу всех собеседников поочередно;

– не допускать никакой критики по адресу лиц как присутствующих, так и отсутствующих;

– не раздражаться из-за его манеры вообще. Помнить, что ваша цель – конструктивное проведение беседы «здесь и теперь»;

– до определенного момента соглашаться с ним, что уменьшит его желание противоречить и подготовить его к контраргументации: «Вы совершенно правы. Учли ли вы то, что...?»

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать. Как вести себя с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

– на вопросы информационного характера отвечать сразу;

– при групповой беседе привлекать к ответам на его вопросы, имеющие отношение к теме разговора, всех участников;

– при индивидуальной беседе, по возможности, переадресовывать вопросы к нему самому: «Интересный вопрос. Хотелось бы узнать, что вы сами об этом думаете?»;

– сразу признавать его правоту, если не можете дать нужный ответ.

Цель приведенной классификации – показать разнообразие типов собеседников. Каждый при желании может продолжить и уточнить классификацию, основываясь на собственном опыте организации и проведения деловых бесед. Очень важно обратить внимание на то, что один и тот же человек может меняться в зависимости от значимости темы, хода беседы, типа других ее участников и т.д.

РЕЗЮМЕ

1. Воздействие людей друг на друга в процессе общения рассматривается в русле *транзактного анализа*, основными понятиями которого являются состояния

«Я» и трансакции, т.е. единицы общения. Трансакция – единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающая заданием позиций каждого. Существуют следующие категории трансакций: 1) состояния Я, сходные с образами родителей; 2) состояния Я, направленные на объективную оценку реальности; 3) состояния Я, все еще действующие с момента их фиксации в раннем детстве и представляющие собой архаические пережитки.

2. Синтоническая модель общения разработана в рамках нейролингвистического программирования, выделяет основные умения общения (определение желаемых целей, сенсорная острота, гибкость, конгруэнтность, раппорт, ресурсное состояние) и делит процесс овладения им на части или шаги.

3. Достижение раппорта – это способ синхронизации собеседников, так как внешнее соответствие подчеркивает сходство и смягчает различия, в результате взаимное понимание между людьми усиливается.

4. Ресурсное состояние – это оптимальное внутреннее состояние человека. Оно основано на воспоминаниях о когда-то успешно выполненной работе, о приятных состояниях внутренней гармонии, уверенности. Ресурсное состояние может быть использовано для эффективного общения, достижения намеченных результатов в любой момент в случае необходимости.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Прокомментируйте цепочку: «кооперация – конкуренция, приспособление – оппозиция, согласие – конфликт».
2. Каковы формы делового взаимодействия?
3. Виды коммуникаций?
4. Опишите особенности различных этапов обмена информацией.
5. Каковы причины плохой коммуникации?
6. Что такое тактика общения?
7. Что такое конгруэнтность?
8. Дайте характеристику психологическим защитным механизмам: сублимации, проекции, рационализации.
9. Что такое трансакция?
10. Раскройте особенности различных видов трансакций.
11. В чем суть синтонической модели общения?
12. Раскройте сущность методики эмпатического слушания.
13. Что такое «Я-высказывания»?
14. Раскройте виды и техники слушания.
15. Каковы этапы общения? В чем их особенность?

ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала.: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2011. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 274 с.

ГЛАВА 3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ

- 3.1. Коммуникация в организации.
- 3.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя.
- 3.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации.
- 3.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед.

3.1. Коммуникация в организации

Для нормальной, эффективной организации деятельности, для управления этой деятельностью большое значение имеет все, связанное с приемом, передачей и переработкой информации, то есть *коммуникационными связями* в организации. Главная цель коммуникации в организации – достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Коммуникационные потоки пронизывают все пространство организации. Именно благодаря им и существует организация как система. Поэтому коммуникационные потоки образно называют кровеносными сосудами организации [38].

Коммуникацию обычно понимают в широком и в узком смыслах. Коммуникация в *широком смысле* – это передача информации от одного индивида к другому, обмен мыслями или информацией для обеспечения взаимопонимания. В *узком смысле* коммуникация рассматривается, прежде всего, в психологии управления. Она представляет собой сеть каналов и путей, по которым в организации происходит обмен информацией и мнениями.

Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции:

- *управленческую* (осуществляется при помощи побудительных сообщений);
- *информативную* (осуществляется при помощи информативных сообщений);
- *эмотивную* (осуществляется при помощи экспрессивных сообщений, передающих возбуждение, эмоциональные переживания);
- *фатическую*, нацеленную на установление и поддержание контактов.

В коммуникационной структуре организации, прежде всего, выделяют *горизонтальную* (между равными по статусу работниками) и *вертикальную* (между работниками, находящимися на разных уровнях организационной иерархии) коммуникации. Какова же при этом *эффективность*, точность, полнота и правильность понимания передаваемой информации? При горизонтальной коммуникации она может достигать 90%. Что касается вертикальной коммуникации, то многое зависит от того, с какими ее разновидностями мы имеем дело. Так, при восходящей вертикальной коммуникации (от рядовых работников к руководству) эффективность не превышает 1%. При нисходящей же коммуникации ее эффективность несколько больше (20-25%), но все равно проигрывает по сравнению с горизонтальной коммуникацией. Основные *пути повышения эффективности* восходящей коммуникации следующие:

- работники должны знать, что будет сделано с их работой, сообщением;
- работники должны использовать общие с руководителями исходные материалы и данные;
- руководитель должен быть доступен для своих подчиненных.

Кроме указанных выше, выделяются еще *формальные* и *неформальные* каналы связи. Формальные каналы установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой и связывают людей по вертикали и горизонтали внутри организации.

Ясно, что формальные каналы никогда не удовлетворяют потребности участников совместной деятельности, ибо социальные контакты не ограничиваются сугубо официальными рамками. Вот почему, наряду с формальными каналами, в любой организации обязательно существуют и неформальные каналы информации. Неформальная информация опережает формальную по времени, но проигрывает по достоверности. Иногда она бывает на уровне слухов. Однако в нормально функционирующих организациях всегда существует некий баланс формальных и неформальных информационных потоков с превалированием первого [39].

Неудовлетворительная коммуникация чревата неблагоприятными последствиями как для рядовых работников, так и для руководства. Во-первых, рядовые работники при этом чувствуют себя сторонними наблюдателями, непричастными к делам организации. Это формирует неудовлетворенность работой в данной организации. Во-вторых, плохое информирование порождает слухи и сплетни, которые обостряют взаимоотношения и микроклимат в организации. Наконец, в-третьих, плохое информирование усиливает текучесть кадров, отражается на производительности труда, на отдаче работника. По расчетам А.Л. Свенцицкого, информирование работника о текущих результатах его труда и об оценке со стороны руководства позволяет на протяжении одной только смены повысить производительность труда на 1-30%.

Плохая коммуникация неблагоприятным образом отражается и на деятельности руководителя. По мнению Р.Л. Кричевского, «принятие решений, инновационная политика, создание благоприятного психологического климата, стимулирование людей – все это требует детальной информации. И когда ее нет, когда воцаряется информационный хаос, организации грозит крах».

К основным причинам плохих коммуникаций в организации относят следующие:

1. *Недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций, отсутствие обратной связи.* Опрос руководителей и рядовых работников о рейтинге десяти важнейших моральных факторов успешной работы показал, что осведомленность о состоянии дел в организации руководители поставили на десятое место, а рядовые работники – на второе-третье.

2. *Неблагоприятный психологический климат в организации.* Напряженные отношения ведут к умышленному искажению информации, излишней подозрительности.

3. *Личностные моменты.* К сожалению, у ряда работников существует предвзятость в отношении к мнению окружающих, выражающаяся в высокомерии, чванстве и др. Наши оценки событий и людей могут искажаться всевозможными стереотипами. Кроме того, отсутствие у рядового работника интереса к сообщаемой информации вызвана зачастую ее формализмом, монотонностью, тривиальностью, однообразием. На качестве коммуникации сказывается плохая структура сообщений, когда подбор слов, оборотов, форм сообщения оставляет желать лучшего. «Виновата» и слабая память работников. По расчетам специалистов, в организации рядовые работники сохраняют в памяти всего лишь 50 % информации, а руководители – 60%.

4. *Неполнота воспринимаемой и передаваемой информации.* В этом чаще всего повинен отправитель информации. Дело в том, что на каждом уровне иерархии действуют своеобразные фильтры. Верхние уровни управления не желают терять монополию на информацию и преждевременно раскрывать свои планы, справедливо опасаясь как потери рычагов управления («кто владеет информацией, тот владеет миром»), так и утечки сведений. Вот почему руководители опускают часть информации, действуя в соответствии с тремя стереотипами: «Это знают все», «Это не должны знать все» и «Это рано знать всем». В результате рядовые работники домысливают, достраивают картину. Небезгрешны и нижние уровни. Действуя по

необходимости методом проб и ошибок, они не хотят, чтобы начальство знало обо всех промахах и неудачах, которые они легко могут исправить сами.

Слухи в организации и меры противодействия им. Современному руководителю требуется умение грамотно действовать в различных ситуациях общения и взаимодействия, в том числе и в условиях распространения различных слухов, домыслов, небылиц. Не секрет, что к нему как к лицу официальному, авторитетному подчиненные часто обращаются с вопросом типа «А правда ли, что...?». Поэтому умение грамотно действовать в этой ситуации необходимо любому руководителю.

Слух – это молва, известие о ком или чем-нибудь; это сообщение о каких-либо событиях, еще ничем не подтвержденных, которое передается в массе людей от одного человека к другому. Природа возникновения слухов может быть объективной (или стихийной) и субъективной (или целенаправленной).

Критерии слуха как социального феномена, то есть его характерные черты, следующие:

- слух – это форма межличностной (реже – публичной и массовой) коммуникации. Хотя зачастую мы являемся свидетелями неосознанного распространения тех или иных слухов средствами массовой информации;

- слух – это информативное (а не, скажем, аналитическое) сообщение, то есть ядро слуха составляют сведения о реальных или вымышленных событиях;

- слух – это эмоционально значимое для аудитории сообщение. Если оно не затронет чувства и эмоции людей, то не будет и слуха как такового.

Каковы же главные условия и причины возникновения слухов? По мнению Ю.А. Шерковина, возникновение и распространение слухов возможно лишь при информационном вакууме, выражающемся в неудовлетворенном интересе. Другими словами, слух – это информация, удовлетворяющая какую-либо психологическую потребность людей, неудовлетворенную другими способами.

К условиям и причинам содержательного характера необходимо отнести:

- *интерес аудитории к некоторой теме.* Смешна и нереальна попытка распространить слух среди жителей Беларуси о неожиданном повышении цен на слонов в Индии. Этому сообщению легко поверят, но передавать другим не станут. Психологи выявили закономерность: самое нелепое сообщение, если оно вызывает интерес, может быть передано дальше и захватить значительную аудиторию. Главное – не столько достоверность информации, сколько неудовлетворенный интерес;

- *дефицит надежной информации по интересующей теме.* Здесь речь идет не об объективной достоверности имеющихся сведений, а о субъективной оценке собственной осведомленности. Социальная практика показала две закономерности: во-первых, самые точные сведения, полученные из неавторитетного источника, сохраняют информационный дефицит, но ложные сведения из престижного для данной аудитории источника ликвидируют дефицит и блокируют распространение слухов. Во-вторых, интенсивность циркуляции слуха прямо пропорциональна интересу аудитории к теме и обратно пропорциональна количеству официальных сообщений на данный момент и степени доверия к источнику информации.

На появление слухов влияют также *условия и причины функционального характера*:

- реализация посредством слухов потребности в общении, облегчение межличностных контактов;

- реализация неудовлетворенной потребности в самоутверждении в группе;

- стремление снизить эмоциональное напряжение в большой группе;

- компенсация эмоциональной недостаточности в условиях, когда обстановка лишена значимых событий.

Слухи классифицируются по ряду оснований. По пространственному основанию слухи делятся на локальные (то есть отмеченные внутри относительно небольшой социальной группы), региональные, национальные и межнациональные.

По экспрессивному основанию (то есть по типу эмоциональной реакции) слухи делятся на «слух-желание», «слух-пугало» и «агрессивный слух». Рассмотрим их подробнее. «Слух-желание» возникает, когда пытаются выдать желаемое за действительное, причем в условиях, когда реальность приходит в противоречие с тем, что людям необходимо. Так, имел серьезные последствия слух среди крестьян России о том, что освободят от крепостного права всех участников Крымской войны. Задержка с его претворением вызвала массовые протесты, восстания, побег.

«Слух-желание» не является малозначительным и безобидным, каким выглядит на первый взгляд. Его опасность в том, что стимулируемые им ожидания закономерно сменяются фрустрацией, которая, в свою очередь, порождает либо агрессивность, либо апатию, нарушая нормальное функционирование социальных общностей. Это подтверждается примерами из истории второй мировой войны. Гитлеровская агентура многократно распускала в США слухи типа: «Война к рождеству закончится», «Германии не хватит нефти и на полгода», «Через 2—3 месяца в Германии произойдет государственный переворот». Всякий раз, когда подходил фигурировавший в сюжете такого слуха срок, а желаемое не происходило, как правило, наступала заметная депрессия общественных настроений, усиление негативно окрашенных оценок и мнений [40].

Не отставала от противника и англо-американская агентура. Осенью 1944 г. она распустила слух о том, что в Дрездене проживают родственники У. Черчилля и по этой причине англо-американская авиация не бомбит этот город. Слух вызвал массовый приток беженцев в этот южный германский город. Но в ночь с 3 на 4 февраля 1945 г. более 400 бомбардировщиков в три волны с промежутками в четыре-пять часов сравняли этот город и его окрестности с землей. В результате такого массированного налета погибло 35 тыс. мирных жителей.

«Слух-пугало» выражает боязливое предвидение каких-либо событий и становится возможным благодаря довольно распространенной привычке людей пессимистически ожидать худшего. Возникновение таких слухов чаще всего происходит в периоды социального напряжения или острого конфликта (стихийное бедствие, война, революционная ситуация, государственный переворот и др.), то есть когда крайне неясна общая обстановка. Диапазон таких слухов – от просто пессимистических до откровенно панических. Мотивы их появления кроются в попытках получить удовлетворение от разделенного с кем-либо страха и тайная надежда на возможность опровержения пугающего сюжета. Но даже если опровержения нет, то разделенный страх переносится легче.

Вот что поведал известный специалист подрывных операций третьего рейха В. Шелленберг о результативности искусственно запускаемых панических слухов в тылу Франции в 1940 г.: «С помощью специалистов из министерства пропаганды я разрабатывал программы радиопередач и других средств пропаганды, преследовавшие цель вызвать, возможно, большее смятение среди наших противников, особенно французов. В нашем распоряжении было три исключительно мощных радиопередатчика, через которые мы направляли непрерывающийся поток сообщений на французском языке под видом официальных известий из французских источников, являвшихся на деле порождением нашего собственного воображения. Эти фальшивые известия явились основной причиной губительной паники среди французского гражданского населения. Потоки беженцев загрохотали все дороги и сделали почти невозможным передвижение войск во французском тылу.

Другой пропагандистский прием заключался в том, что немецкие самолеты и агенты разбрасывали среди французов в огромных количествах небольшую и на вид

вполне безвредную листовку, отпечатанную на французском языке и содержащую «пророчества» Богоматери – многие из ее пророчеств были действительно включены в листовку. Эта листовка предсказывала ужасные разрушения от «летающих огненных машин», причем неоднократно подчеркивалось, что юго-восточная Франция избегнет этого ужаса. Составляя листовку, я и не представлял себе, что она будет иметь такой потрясающий эффект. Все попытки гражданских и военных властей остановить огромные потоки беженцев в юго-восточную Францию оказались безуспешными».

«Агрессивный слух» основывается на предрассудке и выражает собой резко негативное отношение некоторой группы людей к объекту, фигурирующему в сюжете слуха. Возникает чаще всего в период социальных напряжений, но преимущественно связанных с межгрупповыми конфликтами.

По степени достоверности информации слухи делятся на:

- абсолютно недостоверные, то есть отражающие только настроения аудитории; недостоверные в главном с элементами правдоподобия;
- правдоподобные слухи, то есть относительно близкие к действительности;
- достоверные слухи с элементами неправдоподобия (наиболее опасные).

В связи с этим необходимо заметить, что абсолютно достоверными слухи, как правило, не бывают, так как в процессе изустной передачи они неизбежно подвергаются искажениям и всегда чем-то отличаются от истины.

В процессе циркуляции слух *трансформируется*. Это выражено в трех основных процессах: сглаживании, заострении и адаптации.

В процессе *сглаживания* слух становится меньше и короче за счет исчезновения тех деталей, которые в данной аудитории представляются несущественными. Например, цвет и марка столкнувшихся автомобилей, название места происшествия, одежда и имена участников события и др.

В процессе *заострения* увеличиваются масштабы тех деталей, которые в данной аудитории представляются существенными (например, количество действующих лиц, количество жертв, степень успехов или неудач и др.). Важно подчеркнуть следующую особенность: существенность или несущественность конкретных деталей определяется не только и не столько их объективным соотношением, сколько доминирующими в данной аудитории ценностными ориентациями, ожиданиями и др. В зависимости от этого детали слуха могут оказаться «сглаженными», либо, наоборот, «заостренными». Например, если одежда, цвет волос, глаз отражают их расовую, национальную, религиозную принадлежность, а в регионе сложились напряженные отношения, слух может быстро приобрести агрессивную окраску, а соответствующие детали станут доминирующими, хотя в действительном событии могли играть второстепенную роль [41].

Адаптация призвана приспособить слух к психическим нуждам аудитории, под доминирующую в данной аудитории модель мира. Сглаживание, заострение и адаптация могут дополнять друг друга и по мере распространения слуха приводить к радикальному отклонению его фабулы от реальности.

Главное при осуществлении *профилактических мероприятий* – создание эмоциональной атмосферы в обществе в целом и в организациях, исключающей возможность распространения слухов. Основные направления деятельности руководителя по предупреждению слухов могут быть следующими:

1. *Создание и поддержание эффективности информационной системы организации*. Главным условием при этом является определение потребности в информации. Как уже отмечалось, основной причиной возникновения слухов является дефицит информации по интересующей теме. Вот почему определение потребности в информации является важнейшим профилактическим средством, не позволяющим зародиться слухам.

В этих целях руководитель должен определить:

* необходимый уровень информации, которой должен располагать подчиненный для оптимального выполнения возложенных на него функций;

* целесообразные формы, подходящие моменты времени, интервалы передачи информации.

При этом целесообразно руководствоваться знанием следующих рекомендаций и закономерностей, изложенных В.Г. Шипуновым и Е.Н. Кишкелем:

а) информационные потоки необходимо организовать таким образом, чтобы каждый знал не только, в чем состоит задача и как она должна выполняться, но также, почему и в чем интерес каждого;

б) с ростом образования, квалификации потребность в информации увеличивается (причем, не только и не столько в количестве, сколько в качестве информации);

в) для удовлетворения потребностей в информации использовать все виды и формы коммуникаций, основной упор, делая на неформальной коммуникации;

г) важное направление – точное установление источников информации (как официальных, так и неофициальных) и конкретная работа с ними.

2. *Ориентирование работников относительно надежных и достоверных средств информации, печатных изданий и др.*

3. *Наличие устойчивой обратной связи.*

4. *Поддержание эффективного руководства на всех уровнях.* В переломные моменты именно руководители – главный источник информации.

Меры активного противодействия осуществляются в зависимости от аудитории, в которой распространен слух. При низком доверии к источнику информации прямое выделение сюжета для его разоблачения может вызвать, наоборот, циркуляцию слуха. В этом случае – не упоминая о слухе и о его сюжете, найти косвенный повод для массивной передачи информации, содержание которой радикально противоречило бы содержанию слуха.

При высоком доверии к источнику информации прямое и аргументированное опровержение слуха более эффективно и, как правило, кладет конец его циркуляции.

При работе с источником слухов целесообразно придерживаться следующей тактики:

1. Используйте поменьше пространных опровержений и утверждений, побольше конкретных вопросов и лаконичных несогласий. Например, следующие фразы: *«Думаю, что это не соответствует действительности»*; *«Если это, как вы заметили, только слух, давайте не будем попусту тратить на него время»*.

2. Конкретно расспросите источник слухов о том, откуда ему стало известно это сообщение. Например, следующие фразы: *«Я этого не знал. Откуда вам это известно?»*; *«А кто вам сообщил об этом?»*; *«Видимо, мне надо побеседовать с этим человеком отдельно»*.

3. Заставьте источник слухов убедить вас в правдоподобности слуха. Например, следующие фразы: *«Почему вы считаете, что сказанное вами – правда?»*; *«На чем основана ваша уверенность в том, что это, правда?»*; *«Это кому-то так хочется или так обстоит на самом деле?»*

Таким образом, знание руководителем причин и условий возникновения слухов, основных профилактических мероприятий и активных мер противодействия позволяет создать здоровую социально-психологическую атмосферу в организации, укрепить доверие между работниками.

3.2. Общение в профессиональной деятельности руководителя

Одних мы любим, к другим относимся нейтрально, с третьими лишь формально поддерживаем отношения. В любой из перечисленных ситуаций мы,

независимо от нашего желания, общаемся с окружающими – коллегами, подчиненными, знакомыми и незнакомыми людьми.

Общение – основная форма человеческого бытия. Отсутствие или недостаток общения может деформировать человеческую личность. Общение лежит в основе практически всего, что мы делаем, и служит жизненно важной цели установления взаимосвязей и сотрудничества людей.

Способность к общению всегда относилась к числу важнейших человеческих качеств. К людям, легко вступающим в контакт и умеющим располагать к себе, мы относимся с симпатией. С замкнутыми людьми мы стараемся либо вообще не общаться, либо вступать в ограниченные контакты лишь в случае крайней необходимости.

На вопрос: «Умеете ли вы общаться?» – большинство сразу же ответит утвердительно. А если кто-нибудь и задумается, то, скорее всего, потому, что удивится: «А разве для этого нужны какие-то специальные умения?». Однако практика показывает, что эффективно умеют общаться далеко не все люди, более того, не все руководители. Парадокс в том, что управленцы по роду своих занятий должны от 50 до 90% рабочего времени тратить именно на общение. Ведь проведение совещаний, заседаний, бесед, дискуссий, переговоров, отчеты перед начальством и т.д. – все это различные формы делового общения [42].

Практически все проблемы управления, так или иначе, связаны с общением. Опросы свидетельствуют, что 73% американских, 60% английских и 86% японских менеджеров считают неумение эффективно общаться главным препятствием на пути достижения целей, стоящих перед организациями. Человеческое общение напоминает своеобразную пирамиду, состоящую из четырех граней. В процессе общения мы познаем других людей, обмениваемся с ними информацией, взаимодействуем с другими и вместе с этим переживаем собственные состояния, возникающие в результате этого.

Таким образом, *общение* – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

В самом общем виде общение выступает как форма жизнедеятельности, как способ объединения и развития людей. Трудно найти такие психические явления, свойственные человеку, которые так или иначе не были включены в процесс общения. *Социальный смысл* общения заключается в том, что оно выступает средством передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический смысл* общения состоит в том, что в ходе этого процесса субъективный мир одного человека раскрывается для другого и происходит их духовное обогащение.

Общаясь с другими людьми, человек усваивает общечеловеческий опыт, исторически сложившиеся социальные нормы, ценности, знания, способы деятельности, а также формируется как личность. Другими словами, общение выступает важнейшим фактором психического развития человека. Это – универсальная реальность, в которой зарождаются, существуют и проявляются в течение всей жизни психические процессы, состояния и поведение человека.

Выделение любой проблемы в качестве самостоятельной области научного исследования предполагает решение ряда ключевых вопросов:

- * определение специфики объекта изучения;
- * проведение категориально понятийного анализа;

* разработка принципов и методов исследования. В таком ключе проблема общения начала рассматриваться лишь в два последних десятилетия (до 70-х годов преобладал теоретико-философский подход). Таким образом, проблема общения в качестве самостоятельного объекта исследования выделилась относительно недавно. Однако ее значение настолько велико, что категория общения очень быстро заняла одно из ведущих мест и стала одной из базовых категорий в психологической науке, наряду с такими категориями, как «деятельность», «личность», «сознание» и др.

Разновидности общения. По своим формам и видам общение чрезвычайно разнообразно. Способы, сферы и динамика общения определяются социальными функциями вступающих в него людей, их положением в системе общественных отношений, принадлежностью к той или иной общности. Общение регулируется факторами, связанными с производством, обменом и потребностями, а также сложившимися

в обществе законами, правилами, нормами, социальными институтами и др. Исходя из этого, различают несколько оснований разделения различных видов общения.

По используемым знаковым системам различают:

* *вербальное (речевое) общение*, которое в свою очередь делится на устную и письменную речь;

* *невербальное (бессловесное) общение*, играющее в нашей жизни чрезвычайно важную роль. По некоторым данным, от 60 до 80% информации от собеседника мы получаем по невербальному каналу.

Невербальные средства общения чрезвычайно разнообразны. К основным из них относят визуальные, аудиальные, тактильные и ольфакторные.

Основные *визуальные средства общения* изучаются кинесикой. Она рассматривает отражение поведения, намерений человека в его невербальных проявлениях. К основным визуальным средствам общения относят:

* движения мышц лица, обычно называемые мимикой;

* движения рук, ног, то есть жесты;

* движения туловища, особенности походки и др., обычно называемые пантомимикой;

* пространственную и временную организацию общения (расстояния до собеседника, угол поворота к нему, персональное пространство и др.), называемую проксемикой;

* выражение лица, выражение глаз;

* позы, осанка, посадка головы;

* направление взгляда, визуальные контакты;

* кожные реакции – покраснение, бледность, потливость;

* подчеркивание или сокрытие особенностей телосложения (признаки пола, возраста, расы);

* средства преобразования природного телосложения (одежда, прическа, косметика, очки, украшения, татуировки, усы, борода и др.).

Выделяют две группы *аудиальных средств общения*:

• *паралингвистические*, характеризующие качество голоса, его диапазон, тональность (интонация, Громкость, тембр, ритм, высота звука). Паралингвистические средства еще называют «вокальной мимикой»;

• *экстралингвистические* (речевые паузы, смех, плач, вздохи, кашель, хлопанье).

Тактильные средства общения включают все, что связано с прикосновениями собеседников (пожатие руки, объятия, поцелуи, хлопки по плечу и др.).

К *ольфакторным средствам общения* относят:

* приятные и неприятные запахи окружающей среды;

* естественный и искусственный запахи человека. На невербальные средства накладывает сильный отпечаток каждая конкретная культура, поэтому нет общих норм для всего человечества. Наряду с интернациональными невербальными проявлениями отношения к другому человеку (например, улыбка, рукопожатие и др.), существуют и сугубо национальные, региональные. Кроме того, частота невербальных проявлений у различных народов также не одинакова.

Например, в течение часа общения финн совершает в среднем два жеста, француз – восемьдесят, итальянец – сто десять, мексиканец – более ста шестидесяти. Вот почему невербальный язык другой страны приходится учить так же, как и словесный.

По характеру связи общающихся общение делится на:

* *непосредственное*, как контакт «с глазу на глаз»;

* *опосредованное*, как неполный психологический контакт при помощи письменных или технических средств, отдаляющих во времени или на расстоянии получение обратной связи между участниками.

По количеству участвующих в общении людей различают:

• *межперсональное общение*, то есть непосредственные контакты людей в группах или парах, постоянных по составу участников;

• *массовое общение*, то есть множество непосредственных контактов незнакомых людей, а также коммуникация, опосредованная различными видами средств массовой информации.

По включенности в процесс общения социальных слагаемых различают:

✓ *межличностное общение* (общение между конкретными личностями, обладающими уникальными индивидуальными качествами, которые раскрываются другому по ходу общения и организации совместных действий; социальные роли общающихся играют в таком общении вспомогательную роль);

✓ *ролевое общение* (общение между носителями определенных социальных ролей). В этом общении человек лишается определенной спонтанности своего поведения, так как те или иные его шаги, действия, диктуются исполняемой ролью. В процессе такого общения человек отражается уже не столько как индивидуальность, а как некая социальная единица, выполняющая определенные функции [43].

Однако сама по себе социальная роль не определяет до мельчайших деталей весь ход общения. Она предписывает, как вести общение в главном, основном, оставляя тем самым некоторый «диапазон возможностей» для своего исполнителя, что можно условно назвать определенным «стилем общения» в рамках исполнения конкретной социальной роли. Другими словами, ролевое общение не только не отрицает, а и предполагает привнесение личных моментов в это общение. Правда, они носят по отношению к социальной роли подчиненный характер.

Особенности управленческого общения. Разновидностью ролевого общения является *управленческое общение*, то есть общение между собеседниками, занимающими социальные позиции соподчиненности или относительной зависимости исходя из выполняемых социальных ролей, направленное на оптимизацию процесса управления и разрешение проблем совместной деятельности в организации.

Основные функции управленческого общения:

• выдача распорядительной информации (распоряжения, приказы, указания, рекомендации, советы и др.);

• получение обратной (контрольной) информации о ходе и итогах реализации распорядительной информации;

• выдача оценочной информации об итогах реализации задания.

Первая функция в управленческом общении присутствует всегда, она главная и ведущая. Вторая и третья функции могут и не быть в том или ином конкретном акте управленческого общения.

Почему первая функция главная? Потому что от ее качества зависит качество исполнительской деятельности. Кроме того, первая функция еще и наиболее сложная. На этой стадии чаще всего возникают проблемы и конфликты, так как руководитель изменяет взгляды, отношения, установки, вид деятельности, действия, поведение другого человека, других людей.

Управленческое общение в своей основе деловое, ролевое общение. В процессе его мы контактируем и взаимодействуем не ради праздного любопытства, не «просто так», а для того, чтобы решить какую-либо деловую проблему. Все это требует организации процесса управленческого общения.

Изучение общения показывает сложность этого социального феномена. Эта сложность требует выделения отдельных составляющих, описания структуры. Существует несколько подходов к структурированию общения как социального феномена. Одним из удачных является подход, при котором выделяют три взаимосвязанные стороны общения:

- * *перцептивную* (то есть взаимовосприятие партнеров по общению);
- * *коммуникативную* (то есть взаимообмен информацией);
- * *интерактивную* (то есть взаимодействие партнеров по общению).

3.3. Вербальные и невербальные средства передачи информации

Коммуникативная сторона общения. Анализируя процесс общения, мы на каждом шагу убеждаемся, что общение – это *коммуникация*, то есть обмен мнениями, переживаниями, соображениями, настроениями, желаниями и др. Другими словами, под этой стороной общения понимается, как правило, процесс обмена информацией. Но такой подход будет несколько упрощенным, так как мы акцентируем внимание лишь на формальной стороне проблемы. На самом деле информация не только передается, но и формируется, уточняется, развивается.

Что наиболее характерно для второй стороны общения? Во-первых, содержание конкретной коммуникации может быть чрезвычайно разнообразным: от разговора 3-летних малышей до беседы ученых на научном симпозиуме.

Во-вторых, эффективность общения связывается, прежде всего, с этой функцией.

В-третьих, коммуникация в общении всегда значима для его участников, потому что обмен информацией происходит не «просто так», а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей.

В-четвертых, коммуникация в общении – это, прежде всего, влияние, в случае успеха коммуникации происходит изменение в представлениях о мире того, кому она адресована.

К основным видам коммуникации обычно относят вербальную и невербальную. О невербальной коммуникации мы подробно говорили в рамках предыдущего раздела. Поговорим подробнее о вербальной коммуникации.

Разнообразны формы межличностного общения. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме. Однако в процессе общения нередко возникают затруднения, непонимание. Причиной их могут быть коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управленческого общения [44].

Основные коммуникативные барьеры в общении. Речь, любого рода информация всегда была и является способом внушения чего-либо, или суггестии.

Однако часто мы являемся свидетелями и встречной психологической активности, называемой противовнушением, то есть человек как бы защищается от неумолимого действия речи другого человека. Механизм противовнушения воздвигает на пути речи, информации многочисленные коммуникативные барьеры. Таким образом, **коммуникативный барьер** – это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Какие же это барьеры и как их преодолевать?

По мнению Ю.С. Крижанской и В.П. Третьякова (1998), в процессе делового общения возможно возникновение, по крайней мере, трех коммуникативных барьеров и их различных модификаций: барьеры «авторитет», «избегание» и «непонимание». Первые два обеспечивают защиту от источника информации, последний барьер – защиту от самого сообщения.

Барьер «авторитет». Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие как бы персонифицируются и зависят не от особенностей передаваемой информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых.

Отнесение человека к авторитетным зависит от:

- * *социального положения (статуса), от принадлежности к реальной «авторитетной» группе.* Психолог П. Уилсон показывал студентам разных классов колледжа одного и того же мужчину. В одном классе психолог представлял этого мужчину как студента, во втором – как лаборанта, в третьем – как преподавателя, в четвертом – как доцента, в последнем – как профессора. После того как гость уходил, просили максимально точно определить его рост и рост самого экспериментатора. Оказалось, что рост незнакомца неуклонно увеличивался по мере увеличения его социального статуса, в то время как рост психолога не менялся. Интересно, что разрыв в росте незнакомца от первого до последнего класса составлял 4-5 см;

- * *привлекательного внешнего вида* (аккуратная прическа, расчесан ли, выглажен ли, силуэт, цветовая гамма, застегнут ли на все пуговицы, как выбрит и др.);

- * *доброжелательного отношения к адресату воздействия* (улыбка, приветливость, простота в обращении и др.);

- * *компетентности;*

- * *искренности,* причем если слушающий доверяет говорящему, то он очень хорошо воспринимает и запоминает выводы и практически не обращает внимания на ход рассуждений. Если же доверия меньше, то к выводам он относится прохладнее, зато очень внимателен к аргументам и ходу рассуждений.

Барьер «избегание». Человек избегает источников воздействия, уклоняется от контакта с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). Иногда избегают не только источников информации, но определенных ситуаций (например, стремление закрыть глаза при просмотре «страшных мест» из фильмов ужасов).

Чаще всего барьер избегания предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, аудиторией, можно преодолеть этот барьер. Главное при этом разрешить две взаимосвязанные проблемы:

- * *привлечь внимание,*

- * *удержать внимание.*

На наше внимание больше всего влияют следующие факторы: актуальность и важность информации, ее новизна, нестандартность подачи, неожиданность, интенсивность передачи информации, звучность голоса и его модуляция.

Привлечь внимание позволяют сделать три основных приема:

* *прием «нейтральной фразы»*. В начале выступления, беседы произносится фраза, прямо несвязанная с основной темой, но зато наверняка по каким-либо причинам имеющая смысл, значение, ценность для собеседника или для всех присутствующих (откуда родом, последний просмотренный фильм, передача, прочитанная книга, увлечения и др.);

* *прием «завлечения»*. Говорящий произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например, очень тихо, монотонно или неразборчиво, а слушающему приходится прилагать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять. Эти усилия и предполагают концентрацию внимания. В результате говорящий как бы «завлекает» слушающего в свои «сети». Другими словами, говорящий провоцирует слушателя самого применить способы концентрации внимания, а потом их использует;

* *прием «зрительного контакта»*. Говорящий обводит аудиторию взглядом, смотрит пристально на кого-нибудь, фиксирует взглядом несколько человек в аудитории и кивает им и т.д.

Не менее важна проблема *поддержания внимания*. Она решается рядом приемов:

• *прием «изоляции»* (когда отводят собеседника в сторону, уединяются, закрывают двери и окна в лекционных аудиториях, делают замечания говорящим. Вот почему говорящий больше мешает лектору, чем спящий);

• *прием «навязывания ритма»* (постоянное изменение характеристик голоса и речи, то есть, говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то выразительно, «с нажимом», то скороговоркой, нейтрально, говорящий как бы навязывает собеседнику свою последовательность переключения внимания). Этим приемом ликвидируется монотонность звучания;

• *прием «акцентировки»* (употребление различных служебных фраз, призванных привлечь внимание, типа «Прошу обратить внимание», «Важно отметить, что...», «Необходимо подчеркнуть, что...» и др.).

Барьер «непонимание». Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитетен, однако информация «не доходит» (не слышим, не видим, не понимаем). Почему это происходит и как можно эти проблемы решить? Обычно выделяют четыре барьера непонимания: фонетический (фонема – звук), семантический (семантика – смысловое значение слов), стилистический (стилистика – стиль изложения, соответствие формы и содержания), логический.

Фонетический барьер непонимания возникает, когда

- говорят на иностранном языке;
- используют много иностранных слов или специальную терминологию;
- говорят быстро, невнятно и с акцентом.

Преодолеть фонетический барьер возможно при:

• внятной, разборчивой и достаточно громкой речи, без скороговорки;

• учета аудитории и индивидуальных особенностей людей (чем хуже знает человек предмет обсуждения, тем медленнее надо говорить, тем подробнее нужно разъяснять; люди разных национальностей говорят с различной скоростью: на севере и в средней полосе – медленнее, на юге – быстрее, маленькие дети и старики плохо воспринимают быструю речь и др.);

- наличии обратной связи с собеседником, с аудиторией.

Семантический барьер непонимания возникает, когда фонетически язык «наш», но по передаваемому смыслу «чужой». Почему? Во-первых, потому что любое слово имеет обычно не одно, а несколько значений, во-вторых, «смысловые» поля у разных людей разные, наконец, в-третьих, зачастую используются жаргонные слова, тайные языки, часто употребляемые в какой-либо группе образы, примеры. Например, смысл слов «перо», «капуста» и др. на воровском жаргоне существенно отличается от истинного значения.

Барьер чаще всего возникает, потому что мы обычно исходим из того, что «все понимают, как я», а между тем правильнее было бы сказать обратное – «все понимают по-своему».

Для преодоления этого барьера необходимо:

* говорить максимально просто;

* заранее договариваться об одинаковом понимании каких-то ключевых слов, понятий и др., если надо разъяснить их в начале разговора.

Стилистический барьер непонимания. Человек обязан понять и, следовательно, отразить в каком-то ответе или действии только то словесное обращение, которое подчинено установленной грамматической структуре. В противном случае, когда происходит несоответствие между формой и содержанием, возникает стилистический барьер. Другими словами, если стиль изложения неуместный, слишком тяжелый, излишне легковесный, в общем, не соответствует содержанию, то слушающий его не понимает или отказывается, не хочет понимать.

С определенными оговорками можно признать, что стиль – это отношение формы сообщения к его содержанию. Поэтому главное при преодолении этого барьера – правильно структурировать передаваемую информацию.

Существуют два основных правила структурирования информации в общении: правило рамки и правило цепи

Правило рамки основывается на действии психологического закона работы памяти, открытого немецким психологом Г. Эббингаузом (этот закон часто называют еще «фактором ряда»). Суть его в том, что начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти человека лучше, чем середина [45].

Рамку в общении создает начало и конец разговора. Для эффективности общения, предстоящего разговора, беседы целесообразно в начале указать цель, перспективы и предполагаемые результаты общения, а в конце разговора – подвести итоги, показать ретроспективу и отметить степень достижения целей. Причем в первичном общении наиболее важной частью является начало, а при неоднократном деловом общении – конец разговора. Во втором случае людей не так интересует, как проходили переговоры, беседа, как то, чем они закончились.

Правило цепи основано на том предположении, что содержание общения не может быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь. Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: во-первых, она позволяет улучшить запоминание и, во-вторых, помогает структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Варианты перечисления:

✓ *простое перечисление* – «во-первых, во-вторых, в-третьих...»;

✓ *ранжирование информации* – «сначала о главном, теперь о составных элементах, наконец, менее существенное...»;

✓ *логическая цепь* – «если это – то, тогда можно предположить, что..., а, следовательно...». Логическое построение сообщения должно вести собеседника от привлечения внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от основных положений к возражениям и вопросам, от возражений и вопросов к заключению, а от заключения к призыву действовать.

Логический барьер непонимания. Если человек, с нашей точки зрения, говорит или делает что-то в противоречии с правилами логики, то мы не только отказываемся его понимать, но и эмоционально воспринимаем отрицательно. При этом неявно предполагаем, что логика есть только одна – правильная, то есть наша. Однако ни для кого не секрет, что существуют разные логики: женская, детская, возрастная и

т.д. Каждый человек думает, живет и действует по своей логике, но вот в общении, если только эти логики не соотнесены или если у человека нет ясного представления о логике партнера, возникает барьер логического непонимания.

Преодоление логического барьера возможно при:

- *учете логики и жизненной позиции собеседника.* Для этого необходимо примерно представлять себе позицию партнера, собеседника (кто он, с чем пришел, на каких позициях стоит и др.), а также индивидуальные и социально-ролевые особенности, так как приемлемость или неприемлемость той или иной логики для партнера в основном зависит от его исходной направленности;

- *правильной аргументации.* Существуют различные виды аргументации: возрастающая (когда сила аргументов к концу общения возрастает. К ней целесообразно обращаться при высокой заинтересованности в разговоре собеседника и при его высоком образовательном уровне) и убывающая (когда сила аргументов к концу сообщения ослабевает. К ней целесообразно обращаться при необходимости пробудить внимание и интерес и при низком образовательном уровне).

Кроме того, существует односторонняя аргументация, когда следуют аргументы только положительные или только отрицательные. К ней целесообразно обращаться, когда надо укрепить уже имеющиеся у людей взгляды, представления, когда позиции сторон сходны, когда у объекта воздействия низкий образовательный уровень.

Возможна и двухсторонняя аргументация, когда используются различные – как положительные, так и отрицательные – аргументы. К ней целесообразно обращаться, когда слушатель, собеседник безразлично или негативно настроен на восприятие данной информации, то есть когда аргументы противоречат его сложившимся представлениям, установкам; когда у собеседника высокий образовательный уровень.

Таким образом, барьеры в общении не являются результатом сознательной, произвольной и направленной защиты от воздействия информации. Их действие противоречиво. Система барьеров есть своего рода автоматизированная охрана – при своеобразном срабатывании охранной сигнализации автоматически перекрываются подступы к человеку. В противном случае мозг и психика человека просто не выдержали бы обвала информации. Однако иногда барьеры играют и отрицательную роль. Например, тяжело изложенная, но нужная информация, не воспринимается или воспринимается с искажениями, неполно. Человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Разрешить это противоречие позволяет знание социально-психологических особенностей этих барьеров и способов их преодоления [46].

Сущность перцептивной стороны общения. Перцептивная сторона общения заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпретации и прогнозировании на этой основе его поступков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для восприятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний облик (физические качества и оформление внешности) и поведение (совершаемые действия и экспрессивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным образом оцениваем их и делаем некоторые умозаключения (часто бессознательно) о внутренних психологических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-первых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится – не нравится»). Другими словами, на основе

восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «читаем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

К наиболее информативным, существенным свойствам, на которые обращается внимание, можно отнести:

- выражение лица собеседника (мимику);
- способы выражения чувств (экспрессию);
- жесты (пантомимику);
- позы, положение тела и походку;
- внешний вид (одежду, прическу и др.);
- особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность восприятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональных различий. Так, выявлено, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становится доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориентированы на восприятие внешности. Было установлено несовпадение при восприятии и оценке руководителями подчиненных и наоборот.

Закономерности формирования первого впечатления. Основная задача восприятия – формирование первого впечатления о человеке. На основе многочисленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействием трех факторов – фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюдателю.

Действие **фактора превосходства** проявляется чаще всего в условиях неравенства партнеров в той или иной сфере – социальной, интеллектуальной, групповой др. Суть его в том, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные качества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера [47].

Очень многое зависит от того, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновенных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее красивые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергичные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, **фактор привлекательности** обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отношениях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Фактор отношения к наблюдателю регулирует включение восприятия по следующей схеме: положительное отношение к нам вызывает тенденцию к приписыванию партнеру положительных свойств и отбрасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вызывает устойчивую тенденцию не замечать положительного и выпячивать отрицательное.

Таким образом, при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное – к недооценке неизвестного человека.

Из этого следует, что первичное впечатление всегда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партнера по

общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в отношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формирование первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собеседника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавшиеся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при формировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности другого, которые заставляют работать ту или иную схему формирования первого впечатления. Для действия **фактора превосходства** важны *одежда* человека и весь его антураж. В одежде для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На основе ряда исследований выявлено, что высоко статусным считается силуэт, приближающийся к вытянутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным – силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выраженных углов (свитер, куртка). Для практики управленческого общения вывод очевиден: воздействие руководителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусными считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными – яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование **фактора превосходства** оказывает серьезное влияние **манера поведения** собеседника (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и др.). Превосходство проявляется в независимости собеседника. Во-первых, независимость от партнера (человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в кресле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терминов и иностранных слов и др.) [48].

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готовности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность – понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привлекательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного признака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешности). Это во многом объясняет действие **фактора привлекательности**. Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затраченные собеседником на получение социально одобряемой внешности. Таким образом, знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется *фактор отношения к наблюдателю*. Знаком отношения к нам является все, что свидетельствует о согласии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожидали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать [49].

Различают прямые и косвенные признаки согласия, формирующие рассматриваемый фактор. К прямым признакам относят мнение собеседника, сходное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными признаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

Механизмы взаимовосприятия. До сих пор мы рассматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма *стереотипизации*. Под социальным стереотипом понимается устойчивый образ или представление о каких-либо явлениях или людях, свойственное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но представить его можем во всей его неповторимой индивидуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа – позволить нам быстро сориентироваться в ситуации общения. Ориентировка происходит мгновенно, и мы выстраиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них являются:

- *хало-эффект*, то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;
- *эффект снисхождения*, то есть слишком положительная оценка наблюдаемых событий, поступков;
- *эффект центральной тенденции*, то есть стремление усреднять оценки наблюдаемых процессов и явлений;
- *эффект ореола*, то есть тенденция связывать характеристику одной черты характера с другими свойствами человека. Например, высокий научный интеллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хорошо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благородные черты характера;
- *эффект контраста*, то есть склонность подчеркивать противоположные своим положительным чертам черты окружающих;
- *эффект проекции*, то есть склонность приписывать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, который часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «грубой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Однако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень

и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера – его актуального эмоционального состояния, динамики его отношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочитать» внутренний мир другого. К механизмам «тонкой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

Идентификация (лат. *identifico* – отождествляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При идентификации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

Эмпатия – это эмоциональное чувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпатия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир. Известно, что эмпатия тем выше, чем больше человек способен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих разных точек зрения.

Аттракция (фр. *attraction*, буквально – привлечение, притяжение) – это умение добиться благоприятного, стойкого положительного отношения собеседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личностного отношения.

Рефлексия (лат. *reflexio* – обращение назад) – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция (от лат. *causalis* – причинность и *attribution* – приписывание) – это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъекта. Исследования показывают, что у каждого человека есть свои «излюбленные» *схемы причинности*, то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившегося, приписывать причину произошедшего конкретному человеку. В случае же пристрастия к обстоятельной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкретного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на который было направлено действие, или в самом себе [50].

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые закономерности процесса каузальной атрибуции. Например, причину успеха люди чаще всего приписывают себе, а неудачу – обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия человека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (соучастником) или наблюдателем. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от обстоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

Основы постижения внутреннего мира собеседника. Скорость прочтения «внутреннего мира» другого человека и качество этого прочтения у разных людей неодинаковы. Эти характеристики могут быть значительно усилены при наличии соответствующих знаний и достаточного жизненного опыта.

Рассмотрим *основные условия результативного прочтения внутреннего мира собеседника.*

1) Стараться избежать шаблона в трактовке тех или иных жестов. Ведь почесывание затылка может означать и наличие у человека перхоти, и неуверенность, и ложь.

2) Оценивать совокупность жестов, когда информация одного подтверждает информацию другого.

3) Учитывать условия, в которых проявляются те или иные жесты. Например, если в разговоре с вами собеседник часто прибегает к закрытым жестам и позициям, может, попросту в помещении прохладно?

4) Исходить из конгруэнтности (лат. *congruentis* – соответствующий, совпадающий) – совпадения слов и жестов. Доказано, что если информация слов и жестов не совпадает, то собеседники полагаются на невербальную информацию

5) Исходить из ряда правил: чем старше собеседник, чем выше его социально-экономическое положение, тем менее выражены у него жестикуляция и телодвижения, тем менее броскими и более завуалированными становятся они; чем южнее родился и воспитывался человек, тем богаче развита у него жестикуляция и телодвижения.

Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние. Для нас источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

Первое и главное, что отражается на *лице* человека, в его мимике – это, эмоции. Было установлено, что существует семь основных эмоциональных выражений – конфигураций мимики: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение или презрение и интерес.

Выяснилось, что все люди, независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью объясняют эти мимические конфигурации. При этом основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Основные мимические «коды» эмоциональных состояний человека приведены в таблице.

Глаза человека издавна называют зеркалом души. Какую информацию они могут нам предоставить? Важную информацию могут дать изменяющиеся размеры зрачков. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от настроения. При возбуждении, приподнятом настроении зрачки расширяются в четыре раза больше, чем при обычном настроении. При сердитом, мрачном настроении зрачки значительно сужаются. Отсюда следует практический вывод для типичных ситуаций управленческого общения: когда вы разговариваете с подчиненными или с вышестоящим начальником, научитесь смотреть на зрачки и определять актуальное состояние собеседника.

Информативна также и *долгота взгляда*. Нормальным принято считать ситуацию, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то наш собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим и делаем, относится плохо. Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены). Необходимо помнить, что долгота взгляда национально обусловлена. Например, жители юга так часто смотрят на собеседника, что для других это кажется даже оскорбительным.

Несколько слов о *направлении взгляда*. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова, – на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же, тот, кто в данный

момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше глядит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. Этот аспект влияет на ход общения и обычно совершенно точно истолковывается собеседниками. Существует несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу управленческого общения. Мало того, этот взгляд передает нашему собеседнику деловой настрой, статусный характер общения.

Если наш взгляд не опускается ниже уровня глаз собеседника, то мы можем контролировать ход общения. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и серединой рта. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто собеседников, а приятных собеседников. Таким образом, направляя наш взгляд на тот или иной треугольник, мы можем передавать свое настроение и сам характер нашего разговора с тем или иным собеседником.

Таблица 5

Основные мимические «коды» эмоциональных состояний

Подвижность лица и его частей	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
	<i>Лицо динамичное</i>		<i>Лицо застывшее</i>		<i>Лицо динамичное</i>	
Лоб	<i>Вертикальные складки на лбу и переносице</i>			<i>Горизонтальные складки на лбу</i>		
Положение бровей	<i>Сдвинуты к переносице</i>			<i>Подняты вверх</i>		
Уголки бровей	<i>Внешние уголки подняты вверх</i>			<i>Внутренние уголки подтипы вверх</i>		
Форма глаз	<i>Раскрыты или сужены</i>	<i>Сужены</i>		<i>Широко раскрыты</i>	<i>Прищурены или раскрыты</i>	
Яркость глаз	<i>Блестят</i>	<i>Тусклые</i>		<i>Страх не выражен</i>	<i>Блестят</i>	
Губы	<i>Уголки губ опущены</i>			<i>Уголки губ приподняты</i>		
Рот	<i>Открыт</i>	<i>Закрит</i>		<i>Открыт</i>	<i>Обычно закрыт</i>	

Важным подспорьем в управленческом общении является использование открытия, сделанного «отцом» нейролингвистического программирования М. Эриксоном: движения глазных яблок связаны с типом мышления, точнее, с основным способом обработки внутреннего опыта.

На основе фактов, подтвержденных рядом экспериментов, была выявлена взаимосвязь между положением глаз субъекта и сенсорными процессами, отвечающими за прием и переработку поступающей информации. Поскольку наблюдение за движениями глаз позволяет узнать многое о внутреннем мире человека, их стали называть «глазными сигналами доступа» (ГСД).

Было установлено, что когда человек (если только он не левша) смотрит вверх и налево, он обращается к визуальной (зрительной) памяти; когда глаза направлены вверх и направо, то это свидетельствует о возникновении нового зрительного представления, конструировании нового образа; если глаза находятся по преимуществу в горизонтальном положении – значит происходит аудиальный (слуховой) контролирующий процесс; перемещение глаз вниз и налево означает, что процесс кинестетического (чувственного) ввода информации является ведущим; наконец, движение глаз вниз и направо сигнализирует о внутреннем диалоге и как следствие – контроле речи человеку.

На основе этих данных возникла гипотеза, в соответствии с которой знание ведущего в данный момент сенсорного способа визуального поведения человека позволяет гармонизировать процесс общения с ним. Так, если руководителю нужно переубедить подчиненного, который является преимущественно визуалистом, то апеллировать к нему следует не только логической аргументацией, но и рисуя словесные образы. С другой стороны, если у подчиненного ведущий сенсорный канал кинестетический, то наилучшим способом общения с ним будет включение его в ситуацию, в конкретную деятельность, воздействие на его чувственную сферу.

Схема глазных сигналов доступа представлена ниже. Ее можно широко применять, поскольку лишь 1% людей – левши. У левши воспоминания и конструкции зеркально поменяются местами, а общая закономерность распределения зрительного, слухового и кинестетического опыта по этажам останется позже.

Разделение внутреннего опыта на три категории (зрение, слух, ощущения) называется разделением соответственно на визуальную, аудиальную и кинестетическую модальности внутреннего опыта. Человек, у которого преобладают в мышлении зрительные образы, который «специализируется» на зрительном внутреннем опыте, будет называться визуалистом; специализирующийся на слуховом опыте – аудиалистом; специализирующийся в ощущениях – кинестетиком.

О ведущей модальности можно получить сведения не только по ГСД подчиненного, но и по часто употребляемым словам. Дело в том, что выбор слов также связан у человека с его ведущей модальностью. Если подчиненный говорит о блестящем будущем, об ярких перспективах, о точке зрения, то он выбирает визуальные слова, соответствующие его ведущей визуальной модальности. Аудиальной модальности соответствуют слова и выражения: «монотонный», «приглушенный», «говорите громче», «давайте обговорим» и др. Слова «трогать», «касаться», «мягко», «грубо», «давит» являются наиболее употребимыми для представителей кинестетической модальности.

Есть и такие слова, которые не относятся ни к одной модальности: «знать», «понимать», «думать». Однозначен вывод: для различных ситуаций управленческого общения для большей убедительности и повышения эффективности общения необходимо формировать свои сообщения, используя слова, характерные для модальности подчиненного. Если руководитель научится говорить с подчиненным так, чтобы тому было удобно слушать руководителя, то у подчиненного формируется бессознательное доверие к руководителю, значительно повышается эффективность управленческого общения.

Внутренний мир человека и его внешние проявления. Учеными установлено: существует реальная возможность получать достоверную информацию о состоянии внутреннего мира человека по его внешним проявлениям. Дело в том, что взаимодействие психики и тела человека строится на принципе «психофизического параллелизма». Он заключается в том, что психическое отражается в физическом и, наоборот, физические изменения влекут за собой психические.

Любое переживание человека, так или иначе, проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса и др. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения люди более 65% информации о партнерах получают посредством наблюдения за ними. Если слова человека – чаще всего плод его сознания, результат оценки и прогнозирования ситуации общения, работа «внутренней цензуры», то жесты – реакция подсознательных процессов. Вот почему нужно обратить самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

Почему же происходит рассогласование между вербальными и невербальными системами? Дело в том, что речью и негативными переживаниями управляют разные полушария коры головного мозга человека. Поэтому в кризисных ситуациях могут проявляться сбои в их синхронном функционировании. Правое

полушарие, участвуя в управлении негативными эмоциями, одновременно координирует деятельность левой половины человеческого тела.

Знание этого факта позволило специалистам сформировать правило «левой стороны». Согласно ему, то, что человек хочет показать окружающим, отражается на правой половине его тела, а то, что он реально переживает, – на левой.

Испытывая волнение или проявляя неискренность, человек чаще всего допускает рассогласование между речевой (вербальной) и неречевой (невербальной) системами коммуникации. Явными признаками такого рассогласования могут быть:

- * едва заметные микродвижения мимической мускулатуры лица;
- * учащенное мигание и дыхание;
- * покраснение и побледнение кожных покровов;
- * сужение зрачков;
- * нарушение симметричности мимики;
- * глотательные движения (свидетельствующие о пересыхании во рту);
- * повышенное потоотделение;
- * закрытая позиция (скрещивание, сжимание, перехватывание рук, перекрещивание ног и др.).

По мнению С.К. Деликатного, Ж. Ю. Половниковой и П.Я. Прыгунова, при неискреннем поведении человек может играть ряд типичных ролей.

«Авторитетный»: неискренность поведения маскируется демонстрацией доминирования его позиции в ситуации контакта, высокой социальной значимости его личности, особых отношений с авторитетными людьми, вышестоящим руководством.

«Угодливый»: маскировка истинных намерений осуществляется за счет демонстрации услужливости, застенчивости, малой образованности, слабой памяти, просьб о помощи и др.

«Славный парень»: демонстрируется показная заботливость о жизненных трудностях и проблемах руководителя, окружающих, понимание сложности профессиональной деятельности и др.

«Артист»: в зависимости от развития ситуации контакта и ответных реакций руководителя демонстрируются разнообразные формы поведения (то «авторитетного», то «угодливого», то «славного парня»).

Для диагностики неискренного поведения рекомендуется применять *технику контрольных вопросов*:

* постановка нескольких контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «да», затем контрольных вопросов, на которые высока вероятность получения ответа «нет». При этом оценивается соответствие отмеченных выше невербальных характеристик содержания ответов;

* уточнение и детализация обстоятельств, условий, свойств, действий, в изложении которых подозревается неточность;

* постановка неожиданных, провокационных по сути вопросов, которые направлены на выяснение предположительно скрываемой или искажаемой объектом информации. Вопросы могут задаваться как невзначай, так и напрямую;

* требование многократного повторения событий, сведений, которые вызывают подозрение. В ходе последующего анализа обращается внимание на согласование одного и того же в разных рассказах.

Важной характеристикой перцептивной стороны общения являются используемые партнерами по общению **жесты и позы**. Руководителю любого уровня важно знать потенциально возможную информацию, которую жесты и позы могут передать.

Остановимся подробнее на основных группах жестов и поз.

1) *Жесты и позы открытости:*

- * развернутые навстречу собеседнику руки, демонстрация раскрытых ладоней. Часто сопровождается поднятием плеч;
 - * расстегнутый пиджак (куртка).
- 2) *Жесты и позы закрытости:*
- * скрещенные на груди руки либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки;
 - * посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом;
 - * скрещенные ноги.
- 3) *Оценочные жесты и позы:*
- * жест «рука у щеки» означает, что человек над чем-то задумался, о чем-то размышляет;
 - * подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком. Этот жест свидетельствует о критической оценке;
 - * если это же сопровождается наклоном корпуса в сторону от собеседника, то оценка, скорее всего, негативная;
 - * наклон головы набок – заинтересованность;
 - * почесывание, поглаживание подбородка – жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения.
- 4) *Жесты и позы подозрительности, скрытности и отрицания:*
- * сложенные руки, отклоненный назад корпус, скрещенные ноги, голова наклонена вперед, взгляд исподлобья;
 - * ступни и корпус тела повернуты по направлению к выходу;
 - * касание носа или легкое его потирание (обычно указательным пальцем) – человек хочет закончить разговор и уйти;
 - * касание мочки уха или почесывание глаз.
- 5) *Жесты и позы уверенности:*
- * гордая прямая поза;
 - * пальцы соединены наподобие купола. Означает доверительность отношений, но также и некоторое самодовольство, уверенность в своей непогрешимости, эгоистичность или гордость;
 - * руки соединены теснее, чем купол;
 - * руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх – поза абсолютного превосходства.
- 6) *Жесты и позы нервозности:*
- * покашливание, прочищение горла;
 - * курение сигарет. Сигарету зажигают лишь тогда, когда напряжение спадает;
 - * рука прикрывает рот (этот жест передает эмоции, варьирующиеся от сомнения в себе до явной лжи);
 - * локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой (кисти рук) расположена прямо перед ртом.
- 7) *Жесты и позы готовности:*
- * руки на бедрах, стоя или сидя;
 - * человек сидит на краю стула;
 - * опора на стол широко расставленными руками. Это сильный призыв слушать, так как у этого человека есть что сказать.
- 8) *Жесты и позы неуверенности:*
- * переплетенные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются;
 - * человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша;
 - * пощипывание, потирание ладоней.
- 9) *Жесты и позы напряженности:*
- * короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки – звуковой фон напряженности;

- * крепко сцепленные руки. Кроме того, это еще жест подозрения и недоверия;
- * защитное поглаживание шеи ладонью;
- * отворачивание лица в сторону. Означает также недовольство, отрицание.

В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и др.

1) *Жесты самоконтроля:*

- * руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую;
- * скрещенные лодыжки ног;
- * руки, вцепившиеся в подлокотники кресла.

11) *Жесты скуки:*

* постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки;

- * голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты;
- * отсутствующий взгляд;
- * машинальное рисование на бумаге.

2) *Жесты расположения:*

* руки, прикладываемые к груди;

* приближение к другому человеку. Надо вовремя замечать, когда партнер начинает отодвигаться.

То, как человек сидит при разговоре, показывает его отношение к другому, так же как и к теме разговора. Люди обычно подаются вперед, когда они эмоционально вовлечены или заинтересованы. Они, как правило, отклоняются назад или отодвигаются, когда этого нет. Сидение на кончике стула и наклон вперед указывают на готовность к движению и установку на кооперацию, принятие, признание, указывают на физическое приближение к собеседнику. Сидение прямо, но без напряжения, указывает на доверие; сутулая поза предполагает внутреннюю установку на самозащиту; когда человек отворачивается от собеседника и склоняет голову вперед, то, скорее всего, он испытывает подозрение.

3.4. Психологические требования к проведению совещания, групповой дискуссии, публичного выступления и деловых бесед

Если бы люди понимали, как много зависит от их умения выступать, то, вероятно, уделяли бы подготовке к выступлениям гораздо больше времени, считает специалист в области делового общения Ф. Снелл. В среднем представитель делового мира в течение дня произносит более десяти тысячи слов. Другими словами, слово постоянно с человеком. Оно – прекрасная ежеминутная реклама вас и вашей работы. Так зачем же упускать этот шанс?

О значении овладения мастерством публичного выступления говорят следующие слова известного американского публициста Д. Уэбстера: «Заберите у меня все, чем я обладаю. Но оставьте мне мою речь. И я скоро обрету все, что имел». Попробуем быть достойными учениками этого специалиста.

Деловой человек, даже если он еще не произнес ни слова, уже своим появлением воздействует на аудиторию. Для того чтобы воздействие было эффективным:

- * сделайте вид, что рады всех видеть;
- * слова произносите с силой, убедительно, не меняя частоту голоса;
- * все должно быть определено и ясно: слова, движения, жесты.

Особое внимание необходимо уделить *жестам рук*. Основные требования к ним:

* около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жесты ниже пояса часто воспринимаются как сигналы неуверенности, неудачи, растерянности;

* локти не должны находиться ближе 3-5 см от корпуса. Меньшее расстояние символизирует незначительность и слабость авторитета;

* пальцы рук должны занять положение, как будто вы держите большое яблоко. Неопределенное положение ладоней символизирует отсутствие силы и способности повести за собой;

* жестикулируйте не одной, а обеими руками.

Умелые жесты рук являются дополнительным, зачастую неостребованным, средством наглядности вашей речи. Жестами рук можно показать:

* направление;

* размер, объем;

* чувства, их интенсивность.

Например, поднимающиеся руки символизируют нарастание напряжения; руки, опущенные ниже пояса, разведенные в стороны ладони символизируют неудачу.

Перед любым выступающим стоит ряд последовательных задач:

* *привлечь внимание аудитории;*

* *зажечь людей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи;*

* *завоевать своей идеей умы слушателей;*

* *развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни.*

Последовательно рассмотрим, как же решить эти задачи.

1. Как привлечь внимание?

Давайте разберем типичное вступление к выступлению: *«Я обращаюсь к вам сегодня вечером и хочу привлечь ваше внимание на несколько минут для рассмотрения самых простых вопросов по созданию тяжелой транспортной авиации».*

По мнению Ф. Снелла, автор такого вступления не имеет шансов на успех. Почему?

«Я обращаюсь к вам...». Но всем сидящим в зале это и так ясно. Именно поэтому они здесь собрались,

«...Сегодня вечером...». Это словосочетание также не несет в себе никакой смысловой нагрузки.

«...На несколько минут...». Время – больное место для большинства сидящих в зале. Вряд ли стоит затрачивать его в самом начале.

«... Самые простых вопросов. Кому же понравится такое обращение к себе?»

Почему бы не начать несколько иначе: *«В производстве транспортных самолетов нет никакой тайны. Но и сегодня летающие аппараты все еще изготавливаются из самого изумительного материала – интеллекта его создателей».* Коротко, ясно и привлекательно.

Что необходимо делать, чтобы привлечь внимание аудитории:

* «разбудите» своих слушателей, вырвите их из тумана повседневности;

* заинтересуйте слушателей. Заставьте их податься вперед на своих местах.

Покажите с самого начала, что их ждет встреча с оригинальным выступлением;

* слушатели должны согласиться слушать вас. Дайте понять, что те факты, которые вы собирались предложить, легко уяснимы и интересны.

Как же этого добиться? С чего следует начать? Среди возможных вариантов:

✓ цитата знаменитого человека;

✓ поражающее своей необычностью предложение;

✓ история, вызывающая немедленное сочувствие слушателей (возможна, драматическая история);

✓ ссылка на Библию, на древние мифы, на сказки и др.;

✓ ссылка на недавно появившееся и известное большинству

произведение;

✓ рассказ из собственной жизни;

✓ риторический вопрос;

- ✓ исторический эпизод;
- ✓ занимательное приключение из прошлого или настоящего;
- ✓ разумный комплимент.

2. Как зажечь слушателей своей энергией и донести до них главную мысль вашей речи?

Для того чтобы *зажечь их своей энергией*, надо:

- * обозначить цель выступления;
- * показать важность проблемы;

* вовлечь каждого в разговор. Преподнесите проблему так, чтобы она стала для каждого слушателя его личной проблемой, наделите каждого слушателя ответственностью за решение проблемы.

Для того чтобы *донести до слушателей главную мысль*, необходимо выполнить ряд условий:

- все выступление должно быть четко спланировано, взвешено, иметь ясную направленность и логику,
- разложите весь материал на составные элементы;
- хорошо уясните ту ключевую мысль, которая лежит в основе вашей речи. Все остальное – факты, доказательства, примеры и т.д.;
- должно раскрывать и дополнять основную мысль;
- не считайте, что аудитории хорошо известна главная мысль вашего выступления, раскройте ее;
- не облакайте то, что вы хотите сказать, в форму бесчисленных вопросов. Это введет аудиторию в заблуждение;
- не путайте основную мысль с доказательствами и иллюстрациями;
- подчеркните модуляцией голоса вашу основную мысль.

Самое главное – избежите хрестоматийного «говорил он много и красиво, но непонятно о чем».

3. Как завоевать своей идеей умы слушателей?

Другого пути нет, кроме как сделать ее наглядной.

Наглядность будет обеспечена, если за вашим главным утверждением будет следовать доказательство в виде:

- фактов;
- смешных историй;
- сравнений и противопоставлений;
- цифр;
- цитат.

К *фактам* обычно относят:

- * иллюстрации;
- * примеры;
- * сравнения;
- * логические выводы;
- * наглядные материалы;
- * статистические данные и т.п.

Основные требования к ним сводятся к следующему. Во-первых, факты не должны вызывать сомнения. Как говорят, каждый имеет право заблуждаться в выбранной им позиции, но никто не имеет права ошибаться в выбранных им фактах.

Во-вторых, материал, выбранный вами, не должен выходить за рамки вашего выступления, ваших возможностей. В-третьих, настойчивость и упорство, наряду с использованием формулы «да..., но...».

При использовании *смешных историй* необходимо рассказывать лишь те, которые:

- * вы хорошо знаете;
- * будут понятны всем присутствующим;
- * развивают тему вашей речи;
- * не очень длинны;
- * еще не известны аудитории;
- * не содержат пикантных подробностей.

Сравнения и противопоставления могут значительно улучшить восприятие вашего материала, например: «Жизнь в Арктике можно сравнить с пребыванием в холодильнике, где к тому же забыли выключить свет». Главное, чтобы сравнения и противопоставления были образными и ими нельзя было злоупотреблять.

Основные требования по использованию *цифр*:

- * не приводите много цифр;
- * цифры должны быть понятны и доступны. Переведите их, сделайте доступными. Например: «Такого количества топлива достаточно для обогрева вашего дома в течение 25 лет»;
- * пользуйтесь округленными цифрами. Говорите не «1 миллион 536 тысяч рублей», а «более полутора миллионов рублей»;
- * пользуйтесь цифрами, которые удивят слушателей своей неожиданностью и необычностью.

Зачастую достаточно лишь привести к месту нужную *цитату*, и аудитория будет на вашей стороне. Основные требования к использованию цитат:

- * человек, цитату которого вы приводите, должен быть, безусловно, авторитетным;
- * помните: слова специалиста по какому-либо вопросу воздействуют больше на сознание, цитата из произведения – больше на эмоции;
- * не пользуйтесь часто встречающимися цитатами.

4. Как развить и закрепить успех, перенести его на прозу жизни?

Решение четвертой задачи осуществляется в заключение выступления и возможно лишь при умении подчеркнуть важность сообщенного вами, подсказать возможность применения услышанного аудиторией в дальнейшем.

Удавшимся можно считать лишь то публичное выступление, после которого аудитория твердо знает, что нужно делать с полученной информацией. Другими словами, должен быть результат вашего выступления. Чтобы добиться этого, необходимо:

- * обязательно в заключение объяснить, зачем нужна слушателю полученная информация. Ваше выступление могло быть долгим, и слушатели могли потерять нить рассуждений. Напомните им;
- * объясните подробно, как пользоваться полученной информацией;
- * если информация носила познавательный характер, то и в этом случае еще раз вкратце напомните, о чем шла речь.

При разумном использовании изложенных рекомендаций, советов и приемов вам просто не может не сопутствовать успех. Больше смелости, больше новаторства, больше оригинальности – аудиториям будет покорена.

Особенности подготовки и проведения служебного совещания. Нередко в деловом общении в интересах повышения качества принимаемых решений используются совещания.

Совещания – это форма делового общения, предусматривающая обсуждение деловых ситуаций и проблем с целью коллективного поиска наиболее целесообразных путей их разрешения. Совещания, по мнению И. Браима, имеют ряд заметных преимуществ по сравнению с другими формами делового общения:

- на них происходит разностороннее рассмотрение проблем с привлечением различных специалистов;

- совещания обеспечивают оперативную подготовку альтернативных вариантов решения проблем;
- совещания дают дополнительную возможность для познания личных и деловых качеств участвующих в них партнеров;
- проведение совещаний дает определенный психологический эффект: на каждого его участника влияет атмосфера коллективного обсуждения, эмоциональное поведение участвующих, подтекст высказываний и др. Однако эти достоинства совещаний могут проявиться лишь тогда, когда совещаниями не злоупотребляют и их тщательно готовят.

Различают три основных вида совещаний: *проблемное, инструктивное и оперативное (диспетчерское)*.

Для поиска оптимального решения проблемы посредством дискуссии используется *проблемное совещание*. Порядок его проведения предусматривает:

- ✓ доклад;
- ✓ ответы на вопросы;
- ✓ прения;
- ✓ коллективную выработку решения.

В случае необходимости передать распоряжения по вертикальной схеме управления сверху вниз для их быстрейшего исполнения используют *инструктивное совещание*. Порядок его проведения включает такие важные моменты как:

- * конкретизацию и разъяснение распоряжений;
- * ответы на вопросы;
- * назначение сроков выполнения и ответственных. Зачастую возникает необходимость получения

информации о текущем состоянии дел на участках, в подразделениях фирмы, организации. В этих целях проводят *оперативное (диспетчерское) совещание*. Порядок проведения такого совещания включает:

- * заслушивание докладов подчиненных о состоянии дел на местах,
- * попутное разрешение возникших проблем на основе полученной информации.

Чтобы совещание дало желаемый результат, его необходимо серьезно готовить. *В период подготовки совещания* руководитель должен:

- * четко определить порядок дня, ключевую проблему и желательный круг участников (не более 8-1 человек);
- * довести до участников совещания дату, время и место встречи, а также ключевую проблему и порядок дня. Время и дата должны совпадать с днем, который традиционно отводится для такого рода деятельности. Непредвиденные совещания возможны лишь как исключения;
- * ознакомить участников совещания со справочными и информационными материалами, относящимися к обсуждаемой проблеме;
- * продумать регламент совещания. Примерный расчет может быть следующим: общее время проведения – не более 1,5-2 часов работы, перерывы на 1 минут после 45-50 минут работы. Если в порядке дня совещания предполагается обсуждение нескольких вопросов, то психологически вернее будет внести на рассмотрение вначале более простые, которые требуют меньше времени и умственной энергии;

* подготовить помещение для проведения совещания. В нем должны обеспечиваться необходимое освещение, оптимальная температура (+22-24 градуса), проветриваемость, необходимая наглядность: (скажем так: от мела и доски до видеотехники). Кроме того, каждый участник должен иметь возможность не

только сесть, но и записать услышанное, набросать план своего выступления, разложить необходимые документы и материалы.

Деловой настрой совещания зависит от его начала, а точнее, от *поведения руководителя в начале совещания*. Он должен:

- * начать точно вовремя (здесь как никогда верна пословица «Семеро одного не ждут»);

- * в небольшом вступительном слове четко сформулировать цель и задачу совещания;

- * согласовать правила и регламент совещания;

- * назначить ответственного за ведение протокола совещания;

- * не начинать совещания с критики и разноса подчиненных. Если вы начали с критических реплик, то считайте, что ваше совещание на этом закончилось.

После вступительного слова с докладом или с основной информацией по обсуждаемой проблеме выступает либо руководитель, либо назначенный руководителем сотрудник. Доклад (основную информацию) должны отличать:

- * конкретность и конструктивность;

- * понятность языка и используемых терминов;

- * наглядность;

- * уверенность.

В ходе обсуждения главной проблемы совещания руководитель должен:

- * сначала предоставить слово для выступления младшим по статусу и должности;

- * не прерывать выступления в прениях (за исключением нарушения регламента и неконкретности выступления);

- * обеспечить беспристрастность в оценке выступлений;

- * время от времени переключать внимание участников на анализ процесса обсуждения (какие позиции определились, в чем барьеры, затруднения и др.);

- * не давать возможности уйти в сторону от главной проблемы, утопить поиск решения проблемы в пустопорожней говорильне.

Главная цель любой дискуссии – поиск истины. Найти истину в споре, принять в результате дискуссии правильное решение можно лишь с соблюдением выработанных в процессе функционирования деловых отношений норм цивилизованной дискуссии:

- * уважительное отношение к чужому мнению, каким бы абсурдным оно ни казалось на первый взгляд;

- * стремление понять чужое мнение, для чего набраться терпения и мобилизовать внимание;

- * во что бы то ни стало избежать превращения дискуссии в конфликт. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации;

- * главным оружием в дискуссии могут быть только факты и их добросовестная интерпретация.

Кроме ведения хода совещания руководитель должен:

- * пояснять сказанное другими;

- * подчеркивать различия между высказанными мнениями;

- * время от времени резюмировать обсуждение;

- * собирать и формулировать различные гипотезы и предложения.

В заключение совещания руководитель:

- * подводит итоги обсуждения;

- * свое мнение излагает в принимаемом решении (хотя иногда свое решение он может принять и после совещания, обдумав все предложенные варианты);

- * благодарит всех участников совещания за работу.

После проведения совещания руководитель должен:

* организовать доведение принятых решений до непосредственных исполнителей (если они не присутствовали на совещании);

* организовать контроль за выполнением принятых на совещании решений.

Деловая беседа: правила подготовки и ведения. Деловые беседы развились из первобытных, самых элементарных способов общения, которые, как утверждают лингвисты, появились несколько тысяч лет назад. Эти беседы сводились к мычанию и нечленораздельной речи, когда предметом общения были пища (коренья, плоды), жилище (дерево, пещера) или защита жизни (от зверей, от других племен). Позже, в древние и средние века, виды бесед становились более многочисленными и разветвленными. В настоящее время почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, любой коллективный человеческий труд начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед.

По мнению уже упоминавшегося югославского психолога П. Мицича, оно довольно растяжимое и его трудно определить конкретно. Однако в самом общем виде под **деловой беседой** понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Разнообразны формы деловой беседы. К ним можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

* начало беседы и установление контакта;

* передача информации;

* аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);

* подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы – это мост между нами и собеседником. Задачи первой фазы следующие:

* установление контакта с собеседниками;

* создание приятной (комфортной) атмосферы для беседы;

* привлечение внимания;

* пробуждение интереса к беседе;

* иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, то есть на его решение, выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора – часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

П. Мицич выделяет три типичных примера «самоубийства» в начале беседы.

1. **Извинения и проявления признаков неуверенности.** Фразы типа: «Извините, если я помешал...», «Я вас умоляю выслушать меня...».

2. **Неуважение и пренебрежение к собеседнику.** Фразы типа: «Я как раз случайно заходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...».

3. **Попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию.** Например: «Я бы хотел с вами обсудить следующую проблему. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее

обсуждении именно сейчас». На вполне логичный ответ: «Но меня сейчас эта проблема не волнует» – следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?». Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В качестве *тем*, которые рекомендуется использовать в начале беседы, следующие:

- * какая-либо новость (не шокирующая);
- * собеседник и все что с ним связано;
- * общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Приемы начала беседы.

Прием снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или приятных фраз в адрес собеседника. Уместная шутка также способствует разрядке первоначальной напряженности и создает дружескую обстановку для беседы.

Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих; целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот прием целесообразен при разговоре с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, при телефонных разговорах.

Основное требование к началу беседы – она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», – есть умения человека, ведущего беседу, поставить се на место собеседника, чтобы его лучше понять.

Таблица 6

Речевые приемы беседы

<i>Стараться избегать формулировок</i>	<i>Заменить их следующими</i>
«Я бы хотел...»	«Вы хотите...»
«Мне это кажется интересным...»	«Ваша проблема заключается в том...»
«Я пришел к такому выводу...»	«Вам будет интересно узнать...»
«Хоть вам это и неизвестно...»	«Как вы знаете...»
«Вы, конечно, об этом еще не знаете...»	«Конечно, вам уже известно...»
«Вероятно, вы об этом еще не слышали...»	«Вы, наверное, об этом уже слышали...»

Фаза *передачи информации* – вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- * обозначение проблемы;
- * собственно передача информации;
- * закрепление информации;
- * обозначение нового направления информирования.

Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа, необходимы:

• *лаконичное и четкое построение передаваемой информации*: чем больше информации будет адресоваться собеседнику и чем неудобоваримей она будет, тем меньший объем информации запомнит наш собеседник;

• *умелая постановка вопросов: закрытых* – на первом этапе, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); *открытых* (требующих какого-либо объяснения) – на втором этапе; *риторических* («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что...?») на третьем этапе; переломных (когда получено достаточно информации по одной проблеме, и мы хотим перейти к следующей или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться») – на четвертом;

• *изучение реакций собеседника*: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт» то есть смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает свою точку зрения и позицию;

• *умение слушать собеседника*: общеизвестна истина – все слушают, но далеко не все слышат.

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса – *процесса слушания*.

Во-первых, чтобы *мы активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы;

- ✓ концентрируемся только на теме разговора;
- ✓ препятствуем возникновению побочных мыслей, ведь скорость мышления в четыре раза больше скорости речи;
- ✓ не обдумываем контраргументов;
- ✓ используем четыре активные ответные реакции:

а) *выяснение* (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);

б) *перефразирование* (переформулировка того, сообщают своими словами, с целью проверки понимания или с целью направления разговора в сторону);

в) *отражение чувств* (выяснение правильного понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);

г) *резюмирование* (подытоживание основных идей и чувств говорящего; это, по сути, выяснение смысла действия, производимого говорящим).

Во-вторых, чтобы *нас активно слушали* и сознательно воспринимали передаваемую информацию,

✓ не «зацикливаемся» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти пунктов);

✓ стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова «землетрясение», «рост цен», «галопирующая инфляция» и др. вызывают у некоторых людей психический ураган, возникает неосознанное желание протестовать и скандалить, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);

✓ используем метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия:

а) передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы;

б) в каждой смысловой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение;

в) используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и тона речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11-3 слов (по некоторым источникам – не более 7);

- скорость произнесения должна быть не более 2-3 слов в секунду;

- фраза, произносимая без паузы дольше 5-6 секунд, перестает осознаваться;

- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70% из этого, понимают – 60%, в памяти же у них остается от 25 до 1%;

- при импульсивном эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (выбрасыванием в кровь адреналина, активизацией дыхания и пульса, задействованием резервов сахара и жира), блокируя «ненужную» в данный момент работу мозга.

Важно при всяком удобном случае развивать у себя; навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать. Те, кто действительно умеют прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которое можно получить, обучившись следующим навыкам.

Направлять свое внимание: посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться.

Следить за невербальными знаками: наблюдайте за выражением лица и движениями человека, передающими невысказанные, но важные отношения и чувства.

Откладывать суждения: не выносите оценок до тех пор, пока полностью не выясните взгляды другого человека.

Не позволять себе перебивать другого: прежде сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь.

Проверять свое понимание: повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами.

Выявлять логику высказываний: найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения.

Предоставлять свою поддержку: поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неуместны для вас или кажутся неразумными.

Создавать совместные идеи: стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Фаза **аргументации** – наиболее трудная фаза беседы, она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом мы во многом зависим от собеседника. Обычно выделяют следующие двенадцать риторических методов аргументирования.

1. *Фундаментальный метод* предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства. Наиболее важную роль при этом играют цифровые примеры (они, в отличие от словесных сведений, более объективны; в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть).

2. *Метод противоречия* является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

3. *Метод извлечения* выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому выводу. Метод применяется зачастую тогда, когда собеседник сделал лишь частичные или вообще не сделал никаких выводов, что дает нам возможность высказать свои суждения, которые разрушают даже исходную базу его аргументации.

4. *Метод сравнения* фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность. При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость.

5. *Метод «да..., но»*. Чаще всего применяют аргументы односторонние, что позволяет смело применять этот метод.

6. *Метод кусков* состоит в расчленении выступлений собеседников на отдельные части, по каждому из которых высказывается мнение: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно». При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а ориентироваться преимущественно на слабые места и попытаться именно их опровергнуть.

7. *Метод бумеранга* дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия. Например, на каверзный вопрос: «Сколько светофоров находится на участке Садового кольца от здания мэрии до Крымского моста?» – вполне уместен ответ: «Наверное, столько же, сколько от Крымского моста до здания мэрии».

8. *Метод игнорирования* применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть. В этом случае ценность и значение этого факта можно с успехом проигнорировать.

9. *Метод потенцирования* в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

1. *Метод выведения* основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. По сути своей – это перефразированные крылатые слова, пословицы, поговорки, высказывания, а зачастую – и экспромт. Как здесь не вспомнить знаменитое «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

11. *Метод опроса* основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы – «ударный инструмент» любой беседы, а поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам нам хочет сообщить, то мы тщательно их продумываем, предусматриваем обстоятельства, при которых мы сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, которые должны быть краткими и содержательными. Как показывает практика, ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

2. *Метод видимой поддержки* состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (далее следует их перечисление). Но все это вам не поможет, так как...» – теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

Итак, мы закончили рассмотрение риторических методов аргументации, основанных на профессиональных доказательствах. А теперь перечислим двенадцать спекулятивных методов аргументации. Они представляют собой «изобразительные» приемы, использование которых стоит под вопросом, но знать о которых следует.

1. *Метод преувеличения* состоит в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов. Например: «Это все – происки моих недоброжелателей» (обобщения), «Все руководители заносчивы и высокомерны» (преувеличения).

2. *Метод анекдота*. Одно остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию. Если потом придирчиво проанализировать содержание этого замечания, то, как правило, оказывается, что оно не имеет никакого отношения к предмету дискуссии и при повторном применении не оказывает почти никакого действия.

Как себя вести, если против нас применили этот метод:

- * ни в коем случае наше лицо не должно принимать кислого выражения;
- * нельзя также играть роль обиженной примадонны;
- * наилучший прием – отплатить той же монетой.

Если же мы не в состоянии это сделать, то единственное, что нам остается, это посмеяться над собой вместе со всеми. И чем громче – тем лучше. И после этого можно перейти к изложению существа проблемы. Действие шутки затихнет, как пламя спички.

3. *Метод использования авторитета* состоит в цитировании известных авторитетов, причем зачастую в цитате речь может идти совсем о другом. Но для слушателей вполне достаточно упоминания известного имени.

В этом случае желательно:

- * привести цитату этого же авторитета, но выгодную вам;
- * привести цитату не менее уважаемого человека.

4. *Метод дискредитации собеседника* основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, тогда, по меньшей мере, нужно поставить под сомнение личность собеседника. Нужно быть готовыми и к прямым оскорблениям. В этом случае необходимо:

- * ни в коем случае не следовать этому примеру;
- * хладнокровно объяснить присутствующим вероломство ударов;
- * в ряде случаев проигнорировать выпад.

5. *Метод изоляции* основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Чем этот метод отличается от рассмотренного выше «метода кусков»? Тем, что метод кусков рекомендует выделять из выступления только те ключевые части, которые имеют самостоятельное значение, которые сами по себе ясны и не могут быть извращены.

6. *Метод 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. Практически он пытается обойти «горячее» место и вызвать интерес к другим проблемам.

7. *Метод вытеснения* похож на предыдущий метод, но в этом случае собеседник не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из нашего выступления. Он стремится переключиться на какую-либо второстепенную тему и зачастую пытается из мухи сделать слона. При этом отдельные факты он переоценивает, а другие полностью игнорирует в зависимости от своих потребностей. Он продолжает утверждать или доказывать то, что никогда не вызывало сомнения, и цепляется за мелочи и отдельные слова.

8. *Метод введения* в заблуждение основывается на сообщении путаной информации, слов и полуистин, которыми нас забрасывает собеседник. Все быстро и основательно перемешивается. Как поступать в таком случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует, как под микроскопом, рассмотреть каждый пункт выступления собеседника и спокойно начать дискуссию.

9. *Метод отсрочки* призван создать препятствия для ведения дискуссии или ее затягивания. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает уже отработанные вопросы и требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий. Этот метод не может быть признан абсолютно спекулятивным, к нему можно прибегать в случае, когда мы сталкиваемся с сильными аргументами.

1. *Метод апелляции* – особо опасная форма вытеснения процесса рассуждения, потому что направлена на чувства слушателей, блокируя путь к разуму. Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а постоянно взывает к сочувствию, к каким-то неопределенным морально-этическим нормам и принципам. Примером такого рода спекуляций является выступление Остапа Бендера на первом заседании «Общества меча и орала» с призывом осуществлять взносы на нужды детей.

11. *Метод искажения* представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов. Необходимо сразу же вывести на чистую воду такого собеседника.

2. *Метод использования вопросов-капканов:*

* *повторение*, когда один и тот же вопрос или утверждение повторяют много раз; в конце концов, его легко можно использовать как доказательство, так как упорство, с которым собеседник снова и снова излагает свои идеи, рано или поздно ослабляет наше критическое мышление, например, утверждения, содержащие понятия «тоталитаризм» и «демократия»;

* *вымогательство*, когда собеседник своими вопросами стремится уговорить нас согласиться с ним. Например, вопрос «Эти факты вы, конечно, признаете?». Таким образом, собеседник практически оставляет нам лишь одну возможность – защищаться: на принудительные вопросы не отвечаю;

* *альтернатива*, когда вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции нашего собеседника. Например, утверждения, подобные следующему: «Позволим непрофессионалам в парламенте вновь издеваться над народом или выберем достойных из нашего окружения?»;

* *контрвопросы*, когда вместо ответа по существу на наши аргументы, собеседник задает нам вопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться: «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Основные правила тактики аргументирования.

1. *Применение аргументов.* Фазу аргументации начинать в живом стиле, без особых колебаний. Главные аргументы излагать при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом свете. На длительных переговорах не следует сразу же использовать все оружие из арсенала – что-то нужно оставить и напоследок.

На собеседника, мнение которого не совпадает с нашим, гораздо больше повлияет двусторонняя аргументация, когда мы указываем как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда собеседник менее образован, когда у него уже сложилось свое мнение или он открыто выражает положительное отношение к нашей точке зрения.

Выводы практической психологии свидетельствуют: решающее значение оказывает начальная информация, поэтому в фазе аргументации сначала перечисляют преимущества, а потом недостатки какого-либо решения. Еще лучше

использовать следующий порядок использования аргументов: сильные – средние – самый сильный.

Применение аргументов требует учета ряда психологических закономерностей. Дело в том, что убедительность аргументов зависит от имиджа и статуса убеждающего:

- * более крупный и высокий воспринимается и как более основательный;
- * статус обвиняющего воспринимается как более высокий;
- * в вопросах морали, семьи, быта более убедительны женщины, в вопросах политики, бизнеса, техники – более убедительны мужчины;
- * молодежь и пожилые менее убедительны, люди средних лет – более убедительны;
- * к аргументам приятного собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждением.

2. *Выбор техники.* Он зависит от психологических особенностей собеседников. Так, было бы ошибкой применить метод опроса к замкнутому и чувствительному собеседнику. В то же время для хладнокровного специалиста четыре цифры будут значить больше, чем тысяча слов.

Кроме того, убедительность доказательства, прежде всего, зависит от восприятия слушателей (а они не критичны к самим себе); мы приходим к мысли, что нужно сначала попытаться выявить позицию собеседника и потом включить ее в нашу конструкцию аргументации или, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила нашим предпосылкам. Как этого достичь:

- * путем прямого обращения к собеседнику («Что вы думаете об этом предложении?», «Как, по вашему мнению, можно решить эту проблему?»);

- * путем эмоционального и открытого одобрения («Это отличная идея!», «Вы совершенно правы!», «Замечательно!» и др.). Признав прямоту, проявив внимание или аплодируя открыто, мы тем самым поощряем собеседника. А теперь наступает его очередь вернуть долг – собеседник, которого мы тем или иным образом заставили почувствовать себя обязанным, примет нашу аргументацию с меньшим сопротивлением;

- * путем использования простого правила, которому более двух тысяч лет, но оно актуально и сейчас: если нам на два простых вопроса ответили «да», по всей видимости, и на третий важный тоже ответят «да».

3. *Избегание обострений.* Для нормального хода аргументации важно избегать обострений или конфронтации, так как это зачастую сказывается на принимаемых решениях. Поэтому рекомендуется:

- * рассматривать критические вопросы либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

- * по особо деликатным вопросам переговорить с собеседником наедине до начала деловой беседы, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо большего, чем в зале заседаний или за столом переговоров;

- * в исключительно сложных ситуациях сделать перерыв, чтобы «остыли» головы, а затем вновь вернуться к этому вопросу.

4. *«Стимулирование аппетита».* С психологической точки зрения удобнее всего предложить собеседнику варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса и требований. Другими словами, сначала нужно описать текущее состояние дел с упором на возможные негативные последствия, а потом (на основе «спровоцированного аппетита») указать направление возможных решений с подробным обоснованием всех преимуществ. Можно с блеском вести аргументацию, но не достичь желаемой цели только потому, что не сумели обобщить предлагаемые факты и сведения. Поэтому, чтобы добиться как можно большей убедительности, мы должны сами сделать выводы и предложить их собеседнику, потому что факты никогда не говорят сами за себя.

Четвертая фаза беседы – принятие решения – венчает наши усилия и всю деловую беседу. С помощью принятого решения достигаются основные цели, стоящие перед нами.

Соблюдение каких правил позволяет успешно завершить беседу? К ним можно отнести следующие:

- * свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с нашей целью. Во всех случаях ждите, чтобы собеседник сам согласился с нашими целями;

- * не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения и не держите себя слишком напряженно. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник;

- * постарайтесь сделать так, чтобы собеседнику не составляло большого труда согласиться с вашими выводами и рекомендациями.

Если собеседник противится:

- * не отступайте, пока собеседник несколько раз не повторит «нет»;

- * не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможное;

- * всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий наш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Например: «Да, я забыл добавить, в случае неудачи мы все расходы берем на себя»;

- * попытайтесь привести положительный пример – сошлитесь на случай, имевший место с тем, кто похож на вашего собеседника, чтобы дать стимул для принятия положительного решения;

- * пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. При этом оставайтесь последовательным с точки зрения истины.

Психологические приемы достижения расположения собеседника. По мнению А.Ю. Панасюка, существуют определенные и проверенные практикой делового общения психологические приемы, способные создать благоприятное расположение нашего партнера.

Прежде чем изложить эти приемы, попытаемся раскрыть *психологический механизм формирования расположения собеседника*. Зачастую разговор с одним партнером, несмотря на положительные результаты, оставляет неприятный осадок. Иногда нами овладевает чувство необъяснимой симпатии. Почему? Во время общения с партнером на наши органы чувств (зрение, слух, обоняние и др.) от партнера поступает множество сигналов. Но все ли они осознаются?

Допустим, во время беседы нас попросят закрыть на минуту глаза и сказать, какого цвета галстук на собеседнике, то мы не всегда сможем дать правильный ответ. Естественно, на сетчатке глаза отражался и сам галстук, и его цвет. Но видели ли мы этот галстук? И да, и нет. Видели, если иметь в виду реакцию сетчатки глаза. Не видели, если иметь в виду осознание виденного. Итак, мы можем видеть и ... не видеть, слышать и ... не слышать. Все зависит от включенности в эти процессы нашего сознания.

Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не зафиксировался в нашем сознании, может для нас так и пропасть бесследно (как цвет галстука), а может и не пропасть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд для человека. «Минуя» сознание, которое в этот момент может быть занято другим сигналом, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

А если в процессе делового общения посылать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточно эмоциональное значение; во-вторых, чтобы это значение было для него положительным; наконец, в-

третьих, чтобы партнер не осознавал этого сигнала? Возникает следующий психологический эффект: партнер по деловому общению будет утверждать, что чем-то это общение было для него приятным, что-то в нас было располагающим и т.д. Если же это делать неоднократно, то у нашего партнера вырабатывается стойкое эмоциональное положительное отношение.

Таким образом, при помощи определенных психологических приемов мы можем посылать партнеру по деловому общению сигналы, которые им не осознаются, но которые имеют для него эмоционально положительное значение. Проникнув с помощью этих приемов в сферу бессознательного, эти сигналы будут определять положительное отношение человека к их источнику.

Какими же приемами мы можем посылать партнеру эмоционально положительные сигналы и добиваться благоприятного расположения собеседника к нам? К основным из них можно отнести следующие:

* *обращение к собеседнику по имени (имени-отчеству)* при всяком удобном случае в ходе делового контакта. Ведь имя и личность нераздельны. Когда к человеку обращаются по имени, то таким образом показывают внимание к данной личности. Внимание к данной личности есть ее утверждение. Это вызывает у человека чувство удовлетворения. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с нашим деловым партнером у нас присутствует *естественное и доброжелательное (естественное, а не по случаю) выражение лица, мягкая и искренняя улыбка*. Лицо – это зеркало души, зеркало нашего отношения к человеку. Если у нас именно такое выражение лица и именно такая улыбка, то, скорее всего, это сигнал «Я – ваш друг». Друг повышает защищенность, то есть удовлетворяет одну из потребностей. Чувство удовлетворения сопровождается положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции;

* при общении с партнером мы разумно *используем комплименты и любезности в соответствии с правилами делового этикета*. Комплименты, в отличие от лести, представляют собой слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств партнера. История не знает примеров, когда человеку, которому были адресованы уместные и правдивые слова о нем, вдруг стало неприятно и неуютно. Скорее наоборот. Если комплимент сделан по всем правилам (о них речь пойдет дальше), то возникает эффект внушения. Как следствие внушения – «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе лучше. Как следствие удовлетворения потребности – образование положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Несколько слов о *правилах применения комплиментов*. Их, по крайней мере, семь:

1. Комплимент должен отражать только реальные и только положительные качества партнера, а также включать один смысл.

2. Отражаемое положительное качество должно иметь небольшое преувеличение, без гиперболизации.

3. Комплимент должен фиксировать более высокий уровень развития того или иного качества у партнера, нежели собственное мнение человека об этом качестве. Например, антикомплиментом будет фраза: «Я поражаюсь, как вы с одного упоминания запомнили телефонный номер 60-60-60! У вас феноменальная память!»

4. Тактика использования комплиментов требует учитывать мнение человека и его отношение к отмеченному качеству. Например, человек проявил элементарную вежливость по отношению к женщине, а его обозвали, желая ему польстить, обольстителем и профессиональным шалуном.

5. Compliment должен констатировать наличие какого-либо качества, а не содержать рекомендации по его улучшению. Не будет комплиментом фраза: «Ты был активен, но недостаточно!»

6. Compliment не должен содержать добавок, зачастую преуменьшающих положительное влияние комплимента. Например, во фразе «Руки у тебя золотые, а вот язык твой – враг твой!» лучше использовать лишь первую часть.

7. Наиболее эффективен комплимент, сделанный на фоне антикомплимента себе; в ходе делового общения будьте *терпеливым и внимательным слушателем*. Эта тактика приводит к удовлетворению одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. Ее удовлетворение, естественно, ведет к образованию положительных эмоций. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции; в процессе делового общения иногда целесообразно *поговорить о вашем собеседнике*, о том, что его интересует, чем он живет, каковы его увлечения и др. При этом мы проигрываем во времени, но выигрываем в расположении собеседника к нам. Эмпирическими наблюдениями подмечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. А человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

Взаимопонимание в процессе деловой беседы. На большинство людей оказывают влияние те, которых считают в том или ином смысле специалистами. Специалистом является работник, хорошо разобравшийся в каком-то предмете и оцененный в этом качестве признанными авторитетами. Влияние другого специалиста основано на особой роли, которую он играет в организации, на обладании возможностью приказывать. Третий тип специалиста – мастер хороших* личных отношений, человек, умеющий достичь взаимопонимания с другими. Установление хороших отношений с другими людьми характерно для действительной влияния.

Создание взаимопонимания – это тонкий процесс с некоторыми очевидными противоречиями. Здесь необходимо достичь контакта с другими, не уменьшив при этом чувства собственной цельности. Далее приводятся некоторые ключевые шаги, необходимые для установления хороших личных отношений.

Признание: взгляните на другого человека и обратите на него внимание.

Установление индивидуальности: укажите для себя имя человека и его индивидуальные характеристики.

Физическое взаимодействие: наведите мосты между вами при помощи какого-либо физического взаимодействия.

Заинтересованность: выразите заинтересованность в ситуации и перспективах другого человека.

Выражение своих взглядов: раскройте ваши мысли и чувства.

Готовность оказать поддержку: будьте готовы подбодрить другого человека.

Те, кто показал себя доступным, обеспечит себе основанное на доброй воле отношение окружающих. Когда между двумя людьми устанавливаются добрые личные отношения, они стремятся понять точки зрения друг друга, и, соответственно, можно с большей вероятностью ожидать, что они оценят идеи и работу другого. Они внесли личный вклад в увеличение способности быть влиятельными.

Здесь, однако, есть трудность, которую следует изучить. Существует искушение сделать вид, то вы заинтересованы в другом человеке для установления взаимопонимания с ним. Тогда взаимодействие будет основано, скорее, на обмане, чем на хороших личных отношениях. В таких отношениях есть неустранимая слабость, так как нехватка подлинного контакта подорвет уровень доверия. Часто

случается, что оба человека стремятся манипулировать друг другом, так что во всем их взаимодействии есть скрывающиеся намерения. Может быть, этого достаточно для поверхностного контакта, но если влияние должно быть большим, чем необходимо в самых простых ситуациях, нужно строить отношения на основе честного и прямого обмена взглядами.

Люди, эффективно влияющие на окружающих, приобретают навыки успешной презентации. Они также воспринимают взгляды, мнения и другую информацию от тех, на кого стремятся влиять. Поскольку влияние представляет собой двусторонний процесс, важно умение прислушиваться к другим. Такое умение может быть специально развито, а среди его достоинств можно упомянуть следующие:

- * накапливается больше информации;
- * лучше понимаются перспективы другого человека;
- * вы показываете, что цените другого человека;
- * создается взаимопонимание;
- * можно сделать разумные умозаключения.

Проблемные или дисциплинарные беседы. Этот вид бесед вызван к жизни фактами нарушения дисциплины или же отклонениями от установленных правил и распорядка дня. По мнению А.А. Романова (1995), главная цель таких бесед – не наказать виновного, а ликвидировать «бреши», то есть несоответствие между требованиями и фактическим поведением участников делового процесса. Опыт зарубежных специалистов по управлению свидетельствует, что от 70 до 85 % всех «брешей» в производственном процессе может быть исправлено только руководителем.

Подготовка и проведение такой беседы включает три основных этапа: *подготовительный; этап проведения; заключительный.*

В ходе *подготовительного этапа* руководитель должен беспристрастно изучить состояние «бреши», то есть когда, как, у кого возникла она, что этому способствовало, почему она возникла. Далее необходимо тщательно продумать тактику беседы. Главная цель при этом заключается в том, чтобы подчиненный принял позицию руководства как по отношению к конкретному проступку, так и относительно меры наказания; чтобы беседа сказалась на улучшении будущей работы подчиненного.

В ходе *этапа проведения* главное – это создание положительного фона у подчиненного. И только после создания этого фона следует приступить к неприятной части разговора. Естественно, что для такого разговора руководитель должен найти и время и место, где есть возможность поговорить наедине.

На самом деле бывает не так. Обычно беседа, а точнее «разнос», проводится на месте и спонтанно, по «горячим» следам. Руководитель, как правило, гремит и громит, и достается часто виноватому и правому: всем, кто попался под руку. Почему так поступают? Потому что хотят показать всем бескомпромиссность, четкость и непрерывность руководства. На самом деле такая тактика неэффективна по двум причинам: во-первых, раздраженность и гнев будят у подчиненных агрессивность и враждебность. А это может вылиться в открытый спор, перебранку, скрытый отпор или тихий «саботаж»; во-вторых, как бы ни был виноват подчиненный, но, отчитывая его на виду у всех, руководитель делает из него «мученика», которому будут сочувствовать остальные коллеги и оказывать моральную поддержку. А бороться на два фронта значительно сложнее.

Целесообразнее на этом этапе сосредоточиться на получении ответов на следующие вопросы:

- * не является ли возникшая проблема средством привлечения внимания и доведения своих личных претензий;

* не вызвана ли проблема личными затруднениями (семейным конфликтом, болезнью родных и др.);

* не связана ли проблема с недостатком квалификации, помощи, обучения.

Переход к неприятной части разговора, в которой могут быть высказаны претензии к подчиненному, лучше использовать прием «двух персон». Он может быть выражен во фразе следующего содержания:

«Беседуя с вами, я не совсем понимаю, с кем я говорю сегодня. Я знаю Иванова – первоклассного специалиста, который известен у нас своими отличными результатами. Но, оказывается, есть и другой Иванов, который вчера...». И только после такого противопоставления, которое призвано поколебать негативный настрой подчиненного, можно переходить ко второй части. В ней осуждается (оценивается должным образом), фактическое поведение подчиненного (подчеркнем, не личность, а только поведение).

Весьма ответственным является *заключительный этап* беседы. Заигрывание, сюсюканье, запугивание не годятся для финала. Принятое решение о наказании следует выражать просто, четко, делая акцент на понимании и правильной оценке случившегося. Например: *«Как вы понимаете, наказания вам не избежать. Конечно, увольнения с работы вы не заслужили (именно: не заслужили), но выговора (строгого выговора, предупреждения, лишения денежного вознаграждения и др.) вам не избежать. Понимаю, что это наказание радости вам не прибавит, но как бы высоко не ценил ваши другие заслуги, иначе поступить не могу»*. Важно, чтобы провинившийся услышал фразу об оценке своих былых заслуг.

Самое правильное в данный момент – сохранить выдержку и размеренный темп речи, чтобы работник не смог перебить. Если такие попытки будут, то следует их прекратить словами: *«Минуточку подождите. Я еще не закончил»*.

После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 1-5 секунд, чтобы продемонстрировать свои размышления о правильности выбранного наказания (решение дается руководителю нелегко, особенно, если приходится наказывать своих коллег). Но в большей степени эта пауза нужна для резкого поворота разговора, когда руководитель вдруг, помолчав, обращается к провинившемуся с просьбой.

Такой контраст совершенно необходим, так как ситуация складывается крайне необычно: после наказания следует просьба руководителя. Например: *«А теперь, Сергей Петрович, у меня к вам личная просьба... Если можно, конечно? Пожалуйста, Сергей Петрович, избавьте меня на будущее от таких разговоров. Они мне неприятны, как и вам. Я прекрасно знаю, какой вы отличный специалист. Вот совсем недавно, как мне говорили, вы совершенно правильно (умело, прекрасно, точно и др.)...»*. И дальше должно следовать заключение всей беседы.

Важно помнить, что любая беседа (в том числе и проблемная) должна начинаться и заканчиваться на положительной ноте. Это создает соответствующий эмоциональный фон, позволяющий выстроить беседу в нужном руководителю направлении.

Особенности телефонной деловой беседы. Телефон – важное средство повышения эффективности управленческого труда, оперативности делового общения. По некоторым исследованиям на общение по телефону у делового человека уходит от 4 до 25 % рабочего времени. Но при неправильном пользовании им именно телефон становится источником помех и недоразумений. Телефонные звонки наиболее сильный и частый раздражитель, который зачастую исключает возможность сосредоточенной работы. Кроме того, особенностью общения по телефону является и то, что работает только один канал приема информации – аудиальный, а значит, особое значение имеет интонация, паузы, темп речи. Схема общения по телефону включает: слово приветствия; само представление, то есть фамилия, имя, отчество (что касается социального статуса, должности, звания и др.,

то они указываются для каждой конкретной ситуации специфично); осведомление о наличии времени у собеседника; краткое изложение сути проблемы, вопросов, которые надо выяснить (лучше их предварительно наметить); завершение разговора (при равенстве собеседников первым оканчивает тот, кто позвонил; при наличии старшинства – старший; если у младшего появилась потребность прервать разговор, то он должен извиниться, пояснить причину и попросить разрешения закончить разговор).

К *основным рекомендациям* по ведению деловых телефонных разговоров необходимо отнести следующие:

- прежде чем позвонить, уясните себе, с какой целью вы будете звонить, и примерное содержание разговора (если необходимо, набросайте краткое содержание разговора);
- трубку снимайте лучше после первого звонка (и желательно до четвертого);
- откажитесь от нейтральных ответов «Да», «Алло», «Слушаю» и перейдите на информационные (внятно и без скороговорки сообщите свою должность и фамилию);
- задавайте хорошее настроение собеседнику (важно не только, что вы будете говорить, но и как);
- во время разговора будьте кратки, сконцентрируйте основную информацию в одном или двух предложениях и не вдавайтесь без необходимости в излишние подробности; вместе с тем не забывайте о вежливости и тактичности;
- подробно о проблеме предстоящего делового разговора говорите только с тем, кто компетентен решать эту проблему;
- разговор желательно закончить вопросом «Все ли мы обсудили?»; после разговора запишите его итог;
- нежелательно после обсуждения проблемы обсуждать бытовые и политические вопросы;
- при предъявлении каких-либо деловых претензий, попросите представиться, дайте высказаться и не перебивайте, затем сообщите, что будете выяснять, как обстоит дело, и затем перезвоните.

После выяснения перезвоните сразу же: чем дольше вы не звоните, тем дольше партнер работает против вас. Помните о закономерности: когда проблема окончательно решена, партнер чувствует себя вашим должником.

РЕЗЮМЕ

1. Коммуникация в организации выполняет четыре основных функции: управленческую, информативную, эмотивную и фатическую. В коммуникационной структуре организации выделяют горизонтальную и вертикальную коммуникации.

2. Общение – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий: восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения); обмен информацией (коммуникативная сторона общения); выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

3. Для более глубокого и объективного понимания партнера надо использовать механизмы «тонкой настройки»: идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

4. Руководителю важно иметь *высокий уровень визуально-психодиагностических способностей*, то есть умений и навыков, позволяющих по внешним признакам людей «читать» их актуальное психическое состояние.

5. Источниками информации о собеседнике являются, прежде всего, лицо, мимика, жесты, позы, походка человека и др.

6. Подготовка и проведение беседы включает три основных этапа: подготовительный; этап проведения; заключительный.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. В чем сущность общения в профессиональной деятельности руководителя?
2. Каковы основные функции коммуникаций?
3. Охарактеризуйте уровни коммуникаций?
4. Каковы причины плохих коммуникаций в организации?
5. Охарактеризуйте различные стороны гуманистического и манипулятивного подходов к общению?
6. Особенности восприятия и применения вербальных и невербальных средств передачи информации?
7. Какими приемами можно посылать партнеру эмоционально положительные сигналы и добиваться благоприятного расположения собеседника?
8. Расскажите основные правила тактики аргументирования.
9. Каковы причины, условия и механизмы возникновения слухов?
10. Каковы меры предупреждения и противодействия слухам?

ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2011. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 274 с.

ГЛАВА 4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ КОНФЛИКТА КАК ТИПА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.

- 4.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией.
- 4.2. Причины и динамика конфликта.
- 4.3. Социальный конфликт.
- 4.4. Стратегии конфликтного взаимодействия.
- 4.5. Выход из конфликта.

4.1. Типы конфликтов и управление конфликтной ситуацией

Существуют различные определения конфликта, но все они подчеркивают наличие противоречия, которое принимает форму разногласий, если речь идет о взаимодействии людей. Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому конфликт определяют как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т. д. Однако оно, как уже отмечалось, не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия нарушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия, и вступают в открытое конфликтное взаимодействие.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными). Надо уметь анализировать конфликты, понимать их причины и возможные следствия.

В соответствии с классификацией Л. Коузера конфликты могут быть *реалистическими* (предметными) или *нереалистическими* (беспредметными).

Реалистические конфликты вызваны неудовлетворением определенных требований участников или несправедливым, по мнению одной или обеих сторон, распределением между ними каких-либо преимуществ и направлены на достижение конкретного результата.

Нереалистические конфликты имеют своей целью открытое выражение накопившихся отрицательных эмоций, обид, враждебности, т. е. острое конфликтное взаимодействие становится здесь не средством достижения конкретного результата, а самоцелью.

Начавшись как реалистический, конфликт может превратиться в нереалистический, например, если предмет конфликта чрезвычайно значим для участников, а они не могут найти приемлемое решение, справиться с ситуацией. Это повышает эмоциональную напряженность и требует освобождения от накопившихся отрицательных эмоций.

Нереалистические конфликты всегда дисфункциональны. Их гораздо сложнее урегулировать, направить по конструктивному руслу. Надежный способ профилактики подобных конфликтов в организации – создание благоприятной психологической атмосферы, повышение психологической культуры руководителей и подчиненных, овладение приемами саморегуляции эмоциональных состояний в общении.

Существуют *пять основных типов конфликта*: внутриличностный; межличностный; между личностью и группой; межгрупповой; социальный.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не полностью соответствует данному нами определению. Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми; потребности, мотивы, ценности, чувства и т.п.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространенных – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования. Например, будучи хорошим семьянином (роль отца, матери, мужа, жены и т.п.), человек должен вечера проводить дома, а положение руководителя может обязать его задержаться на работе. Или: начальник цеха дал мастеру указание выпустить определенное количество деталей, а технический руководитель в то же самое время – произвести технический осмотр оборудования. Причиной первого конфликта является рассогласование личных потребностей и требований производства, а второго – нарушение принципа единоначалия. Внутренние конфликты могут возникать на производстве вследствие перегруженности работой или, напротив, отсутствия работы при необходимости находиться на рабочем месте.

Межличностный конфликт. Это 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, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т. д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. 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. Неформальные группы устанавливают свои нормы поведения, общения. Каждый член такой группы должен их соблюдать. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явление, возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа – *конфликт между группой и руководителем.* Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт. Организация состоит из множества формальных и неформальных групп, между которыми могут возникать конфликты. Например, между руководством и исполнителями, между работниками различных подразделений, между неформальными группами внутри подразделений, между администрацией и профсоюзом. К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления, т.е. между линейным и штабным персоналом. Это яркий пример дисфункционального конфликта.

Межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т.п.), т.е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

Межгрупповые конфликты сопровождаются:

– проявлениями «деиндивидуализации», т.е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение. Деиндивидуализация облегчает проявление агрессивности к другим группам;

– проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т.п.). Социальное сравнение может инициировать конфликты, а также поддерживать, «оправдывать себя» в конфликте, ведь чтобы победить, надо оценивать себя как «положительную группу, которая правильно поступает» и отрицательно оценивать чужую группу. Часто лидеры групп стремятся частично или полностью изолироваться от информации с чужой стороны о чужой группе («железный занавес»); тогда легче сохранять конфликт между своей и чужой группой. Для сглаживания конфликта полезен обмен реальной информацией друг о друге;

– проявлениями групповой атрибуции, т. е. склонны считать, что именно «чужая группа ответственна за негативные события». Объяснение причин событий резко различается для своей и чужой группы: 1) так, положительному поведению своей группы и негативному поведению чужой группы приписываются внутренние причины («мы поступаем правильно, потому что мы хорошие», «они поступают плохо, потому что они плохие»); 2) негативное поведение своей группы и положительное поведение чужой группы объясняются внешними причинами, внешними обстоятельствами. Так, нападения своей группы (негативное, агрессивное поведение) объясняют внешними причинами («нас вынудили обстоятельства»), а нападения противников объясняют внутренними причинами («они плохие люди»). Конструктивные положительные действия чужой группы оценивают как внешне обусловленные («у них не было другого выхода, обстоятельства вынудили их пойти на «мировую») или порой воспринимаются как подвох, «военная хитрость» («что-то здесь не так, нельзя доверять их «миролюбивым» предложениям»). Даже раскол внутри своей группы склонны объяснять действиями «чужой группы», которые «вредят нам, строят заговоры против нас».

Социальный конфликт – это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга». Но, несмотря на разницу подходов, в имеющихся определениях конфликта можно выделить по крайней мере три ключевых момента: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт – это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

Этот момент тесно связан с выяснением причин и природы конфликта, а также определением его границ – пространственных, временных, внутрисистемных. Пространственные границы конфликта определяются местоположением его участников (квартира, улица, дом, работа, регион и т.д.). Временные параметры конфликта связаны с его продолжительностью, включая начало и конец.

4.2. Причины и динамика конфликта

Начало конфликта связано, по меньшей мере, с тремя условиями:

- 1) первый его участник сознательно и активно действует в ущерб другому участнику путем физических действий, демаршей, заявлений и т.д.;

2) второй участник осознает, что эти действия направлены против него;

3) второй участник в ответ предпринимает активные действия против инициатора конфликта; с этого момента можно считать, что он начался.

Из этого следует, что конфликт начинается в случае противоборства сторон. Он возникает лишь тогда, когда стороны начнут активно противодействовать друг другу, преследуя свои цели. Поэтому конфликт всегда начинается как двустороннее (или многостороннее) поведение, и ему, как правило, предшествуют иницирующие действия одной из сторон, выступающей в качестве зачинщика конфликта.

Перечень элементов конфликта:

- 1) два участника или две стороны конфликта;
- 2) взаимнесовместимость ценностей и интересов сторон;
- 3) поведение, направленное на уничтожение планов, интересов противоположной стороны;
- 4) применение силы для влияния на другую сторону;
- 5) противопоставленность действий, поведения сторон;
- 6) стратегия и тактика конфликтного взаимодействия;
- 7) личностные особенности участников: агрессивность, авторитетность и пр.;
- 8) характер внешней среды, присутствует ли третье лицо и т.д.

Динамика развития конфликта:

- возникновение конфликтной ситуации,
- осознание конфликтной ситуации,
- собственно конфликтное поведение – обоюдно направленные и эмоционально окрашенные действия, которые затрудняют достижение целей, интересов противника и способствуют реализации собственных интересов в ущерб другой стороне;
- развертывание конфликта или его разрешение зависит от участников, их личностных особенностей, интеллектуальных, материальных возможностей, которые есть у сторон, от сути и масштабов самой проблемы, от позиций окружающих лиц, от представления участников о последствиях конфликта, от стратегии и тактики взаимодействия.

Критерии конфликта:

1) взаимозависимость сторон (рис. 30), т.е. обе стороны зависят друг от друга, активность одного человека обуславливает действия другого человека, а эти действия вызывают ответные реакции первого субъекта и т.д. Таким образом происходит взаимодействие сторон, их контроля, однако, если существуют жесткие правила контакта (например, бой боксера), то это не конфликт;



Рис. 30. Взаимозависимость сторон в конфликте

2) осознание ситуации как конфликтной, т. е. одна или обе стороны оценивают чужие действия как преднамеренно враждебные с целью помешать достижению желаемых целей или унижить;

3) выбор стратегии дальнейшего поведения: к поиску компромисса или рационально приемлемого решения либо к эскалации конфликта, к усилению

борьбы; например, от борьбы точек зрения (когнитивный конфликт) переходят к борьбе личностей (межличностный конфликт), затем к борьбе групп и насилию.

В конфликте нет виноватых и правых, каждый хочет достичь своих целей. Конфликт – такой вид взаимодействия, где результат принадлежит всем участникам конфликта, свой вклад в конфликт вносит каждый участник. Но обычно человек думает: «В конфликте виноват не я, а другой человек», «Я прав, а другой – не прав, он плохой», и каждый собирает вокруг себя союзников, чтобы доказать: «Я прав!». Так происходит расширение конфликта.

Окончание конфликта не всегда однозначно. Он может быть исчерпан в случае примирения или выхода из конфликта одной из сторон, а также пресечения и прекращения конфликта в ходе вмешательства третьих сил.

Относительно внутрисистемных параметров конфликта необходимо сказать, что он всегда происходит в определенной системе: семье, группе сослуживцев, трудовом коллективе, государстве, международном сообществе стран. Выявление внутрисистемных границ конфликта связано с определением конфликтующих сторон, выступающими его главными участниками, а также выделением других лиц или организаций, прямо в конфликте не замешанных, но являющимися элементами системы. В таком случае границы конфликта в системе будут зависеть от того, какое число участников в него вовлечено.

Было уже отмечено, что конфликт представляет собой предельно обостренную форму противоречия, но он также еще и служит способом выявления и разрешения противоречий. В этой связи возникает вопрос: а что предшествует конфликту, каковы стадии его развития? Можно ответить, что предшествует ему объективная жизненная ситуация, в которой находятся противоборствующие стороны, и сами эти стороны имеют определенные интересы, потребности, цели. Естественно, что посягательство одной стороны на какую-либо из таких потребностей другой стороны создает социально-психологическую основу конфликта. Это и есть структура противоречия, пока еще не перешедшего в конфликт, – конфликтная ситуация.

Таким образом, *конфликтная ситуация* – это такое совмещение человеческих потребностей и интересов, которое объективно создает почву для реального противоборства между различными социальными субъектами.

Конфликтная ситуация может складываться объективно, помимо воли и желания будущих противоборствующих сторон (сокращение штатов в трудовом коллективе), а может быть создана или намеренно спровоцирована одной или обеими сторонами. Но каждая ситуация определяется действительными событиями и ее субъективное значение зависит от того, какое объяснение дает этим событиям каждая сторона, в соответствии с которыми она и начинает действовать в ходе развития конфликта. Главная черта этой ситуации – возникновение предмета конфликта.

Предмет конфликта – это то основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого стороны вступают в борьбу.

Поскольку в ходе конфликта разрешаются противоречия, происходит поиск путей выхода из тупиковой ситуации, то возникает вопрос о его функции – положительной или отрицательной, плохой или хорошей. Другими словами, плохо это или хорошо, что происходит конфликт? С обыденной точки зрения, здесь может быть дан только отрицательный ответ, потому что конфликт связан с такими явлениями, как бытовые ссоры и неурядицы, служебные неприятности, межнациональные, территориальные, общественно-политические противостояния и противоборства, и потерями. Отсюда и оценка конфликта в качестве явления нежелательного.

Но при более внимательном взгляде в существо этой проблемы вырисовывается другой подход, другая точка зрения, согласно которой конфликт не

только негативное социальное явление, но также еще и позитивное. Ход рассуждений здесь примерно следующий. Да, конфликт – это нежелательное явление, начинающее разъедать нормально функционирующую социальную систему, но в его ходе появляются такие силы, которые смогут вернуть ее в состояние баланса и стабильности, а также поддержания ее в устойчивом состоянии.

Мортон Дойч, осуществляя мотивационный анализ конфликтного поведения, отмечал, что **конфликт** – это такое взаимодействие двух сторон, когда достижение целей одного препятствует достижению целей другого, т. е. конкуренция, соперничество выступает как объективная ситуация конфликта, а с другой стороны, эмоциональное неприятие другого человека, тенденция к конкурентному взаимодействию людей, как их психологическая особенность, способствует конфликтному поведению. Поскольку конфликты неизбежны во взаимодействии людей, то они могут выполнять **позитивную конструктивную функцию**:

- конфликт способствует определенному движению вперед, предотвращает застой;

- в процессе конфликта происходит объективация источника разногласия и возможно его разрешение, «снятие», находятся средства предотвращения будущих конфликтов;

- конфликт – это определенное отрицание старых, «отживших» отношений, что приводит к формированию новых отношений, коррекции взаимодействия;

- в конфликте «изживается» внутренняя напряженность, «выплескиваются» агрессивные чувства, «разряжаются» фрустрации, неврозы;

- конфликт – способ самоутверждения личности, особенно у подростка, конфликт – необходимая форма поведения для поддержания статуса в группе;

- внутригрупповой конфликт в научной деятельности создает необходимый уровень напряженности, нужный для творческой активности; так, исследование показало, что продуктивность творческой научной деятельности выше у конфликтных личностей;

- межгрупповые конфликты могут способствовать групповой интеграции, росту сплоченности, солидарности группы;

- необходимость решения конфликта приводит к кооперации, к концентрации усилий участников на решение конфликтной ситуации, к вовлечению членов группы в общую жизнь группы.

Признаки деструктивного конфликта:

- 1) расширение конфликта;

- 2) эскалация конфликта (т.е. конфликт становится независимым от исходных причин и, даже если причины конфликта устранены, сам конфликт продолжается);

- 3) увеличение затрат, потерь, которые несут участники конфликта;

- 4) рост ситуативных высказываний, агрессивных действий участников.

Анализ социологических и социально-психологических исследований позволяет выделить следующие основные причины конфликтов:

- социально-экономические – конфликты в современном обществе представляют собой порождение и проявление объективно существующих социально-экономических противоречий;

- социально-психологические – потребности, мотивы, цели деятельности и поведения различных людей;

- социально-демографические – различия в установках мотивах поведения, целях и стремлениях людей, обусловленных их полом, возрастом, принадлежностью к различным национальным образованиям.

4.3. Социальный конфликт

Люди так или иначе реагируют на изменение социально-экономической ситуации, преследуя при этом свои интересы и потребности. Естественно, что посяга-тельство на какую-либо из таких потребностей является социально-психологической причиной конфликтов. Неравенство в уровне доходов и потребления между самыми богатыми и самыми бедными, практически отсутствие средних слоев общества, нестабильность экономического, социального и политического развития неизбежно ведут к конфликтам на самых различных уровнях – межличностном, в масштабах всего общества. Острота социальной напряженности, уровень конфликтности проявляются в различных факторах: повышенном эмоционально-психологическом фоне взаимодействия между людьми, усилении неудовлетворенности жизнью и экономическим положением, учащении локальных конфликтов, превращении девиантного поведения людей в своеобразную социальную «норму» (разбой, рэкет, терроризм, наркомания, проституция и т.д.), поиске «виноватого» («что делать?» и «кто виноват?»). В свою очередь, такого рода негативные психологические факторы не лучшим образом воздействуют на развитие социально-экономической и политической обстановки в целом.

Социальный конфликт всегда сопровождается особой социально-психологической атмосферой, которая получила название *социальной напряженности*. Социальная напряженность – это особое состояние общественного сознания и поведения, специфическая ситуация восприятия и оценки действительности.

Социальная напряженность как эмоционально-психологическое состояние общества или его части возникает, если назревший кризис своевременно не выявляется, а конфликтное противоречие никак не разрешается, переходя в тупиковую ситуацию, когда люди осознают расхождение между провозглашаемыми идеалами и целями общественного развития и его действительными результатами.

Социальная напряженность характеризуется следующими параметрами: а) распространением неудовлетворенности жизнью (недовольство ростом цен, инфляцией, оскуднением потребительской корзины, угрозой личной безопасности и т.д.); б) утратой доверия к правящей элите (пессимизм в оценке будущего, рост ощущения опасности, возникновение атмосферы массового психического беспокойства и эмоционального возбуждения); в) появлением стихийных массовых действий (различные конфликты, митинги, демонстрации, забастовки).

Основными стадиями социальной напряженности являются: 1) фоновый уровень социальной напряженности – норма; 2) латентная стадия нарастания социальной напряженности выше нормы или балансирование на ее границе; 3) стадия проявления социальной напряженности в ходе роста недовольства и осознания конфликтности создавшегося положения; 4) критическая стадия перехода социальной напряженности в острый конфликт; 5) стадия ускоренного развития социального конфликта – взрыв; 6) стадия наивысшего развития социальной напряженности – кульминация конфликта; 7) стадия спада социальной напряженности до фонового уровня и прекращение социального конфликта.

Можно выделить несколько *основных причин конфликтов* в организациях.

- **Распределение ресурсов.** Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся им более обоснованными.

- **Взаимозависимость задач.** Возможность конфликта существует везде, где один человек (или группа) зависит от другого человека (или группы) в выполнении задачи.

Например, руководитель производственного подразделения может объяснить низкую производительность труда своих подчиненных неспособностью ремонтной

службы быстро и качественно ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы может, в свою очередь, винить отдел кадров в том, что не приняты новые работники, в которых так нуждаются ремонтники.

Несколько инженеров, занятых разработкой одного изделия, могут обладать разным уровнем профессиональной квалификации. В этом случае специалисты более высокой квалификации могут быть недовольны тем, что слабые инженеры тормозят выполнение работы, а последние недовольны тем, что от них требуют невозможного. Взаимосвязанность задач при неравных возможностях приводит к конфликту.

- **Различия в целях.** Вероятность этих конфликтов в организациях возрастает по мере увеличения организации, когда она разбивается на специализированные подразделения. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве более разнообразной продукции исходя из спроса (потребностей рынка); при этом производственные подразделения заинтересованы в увеличении объема выпуска продукции при минимальных затратах, что обеспечивается выпуском простой однородной продукции. Отдельные работники тоже, как известно, преследуют собственные цели, не совпадающие с целями других.

- **Различия в способах достижения целей.** У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, даже при отсутствии противоречивых интересов. Например, все хотят повысить производительность труда, сделать работу более интересной, но о том, как это сделать, люди могут иметь разные представления. Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

- **Неудовлетворительные коммуникации.** Конфликты в организациях очень часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточная передача информации или отсутствие информации вообще является не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

- **Различия в психологических особенностях.** Это еще одна причина возникновения конфликтов. Как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию «слаженных» команд.

- **Совместимость характеров** – дело довольно сложное и тонкое. Здесь требуется определенное различие, несходство характеров, что делает возможным их «взаимодополняемость» («властный характер» – «склонный к подчинению»), такая пара людей более совместима, чем люди с похожим, одинаково «властным» характером. Но есть качества характера, которые требуют подобия, а их несовпадения часто вызывают конфликт («аккуратный» и «неряшливый», «честный» и «лживый» малосовместимы).

В общем, для обеспечения совместимости с другими людьми требуется три основных качества характера: 1) способность критически относиться к себе; 2) терпимость к другим; 3) доверие к другим. Если эти качества полностью отсутствуют у человека, то он психологически несовместим с другими людьми и всегда несет с собой тень конфликта. Если люди слишком различаются между собой по типам психологических предпочтений и не осознают, не учитывают этого, то возникновение конфликтов очень вероятно, даже если у людей нет антагонистических интересов.

По-видимому, успешно смогут работать вместе люди, которые имеют совпадения хотя бы по двум из психологических предпочтений, т.е. оба должны быть или экстравертами (Е), либо интровертами (И) и относиться либо к решающему (Р), либо к воспринимающему (В) психологическому типу, хотя и это не гарантирует отсутствие разногласий в дальнейшем.

80% конфликтов возникает помимо желания их участников. И главную роль в возникновении таких конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту. Причем разжиганию конфликта способствует такая закономерность, как эскалация конфликтогенов, т.е. на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным из всех возможных, испытываем желание «проучить» обидчика как можно сильнее, больнее, обиднее, проявляем ответную агрессию. Первый конфликтоген часто бывает непреднамеренным, ситуативно случайным, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов – и вот уже конфликт налицо.

Эта схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех ставших участниками конфликта. Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов:

1) не употребляйте конфликтогенов, не говорите и не делайте того, что может задеть, обидеть собеседника;

2) не отвечайте конфликтогеном на чужой конфликтоген – если не остановитесь сразу, то позднее сделать это будет практически невозможно – так стремительно нарастает сила конфликтогенов;

3) проявляйте эмпатию к собеседнику, поймите его состояние;

4) делайте как можно больше благожелательных обращений к собеседнику: дружеская улыбка, поддержка, уважительное отношение, сочувствие, похвала и т.д.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов:

– *стремление к превосходству* (прямые проявления превосходства, приказы, угроза, критика, обвинение, издевка, насмешка, снисходительный тон общения, хвастовство, категоричность суждений: «Я уверен...», навязывание своих советов, перебивание собеседника, утаивание информации, подшучивание, нарушение этики поведения, попытка обмана; напоминание о какой-то проигрышной для собеседника ситуации);

– *проявления агрессивности* (природная агрессивность или ситуативная агрессивность от неприятелей, плохого настроения, фрустраций);

– *проявления эгоизма*.

Существование перечисленных источников или причин конфликтов увеличивает вероятность их возникновения, однако даже при большой возможности конфликта стороны могут не захотеть вступить в конфликтное взаимодействие. Иногда потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Вступив же в конфликт, как правило, каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения, достигнута ее цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Здесь необходимо управление конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным оно будет, последствия конфликта станут функциональными или

дисфункциональными. Это в свою очередь повлияет на вероятность возникновения последующих конфликтов.

Выделяют следующие основные функциональные (позитивные) **последствия** конфликтов для организации:

1. Проблема решается таким путем, который устраивает все стороны, и в результате люди чувствуют себя причастными к решению важной для них проблемы.

2. Совместно принятое решение быстрее и лучше претворяется в жизнь.

3. Стороны приобретают опыт сотрудничества при решении спорных вопросов и могут использовать его в будущем.

4. Эффективное разрешение конфликтов между руководителем и подчиненными разрушает так называемый «синдром покорности» – страх открыто высказывать свое мнение, отличное от мнения старших по должности.

5. Улучшаются отношения между людьми.

6. Люди перестают рассматривать наличие разногласий как «зло», всегда приводящее к дурным последствиям.

Основные дисфункциональные (негативные) последствия конфликтов:

1. Непродуктивные, конкурентные отношения между людьми.

2. Отсутствие стремления к сотрудничеству, добрым отношениям.

3. Представление о противоположной стороне как о «враге», о своей позиции – как об исключительно положительной, о позиции оппонента – только как об отрицательной.

4. Сворачивание или полное прекращение взаимодействия с противоположной стороной, препятствующее решению производственных задач.

5. Убеждение, что «победа» в конфликте важнее, чем решение реальной проблемы.

6. Чувство обиды, неудовлетворенности, плохое настроение, текучесть кадров.

Различают структурные (организационные) и межличностные способы управления конфликтами.

Представители административного направления считали, что если найти хорошую формулу управления, то организация будет действовать как отлаженный механизм. В рамках этого направления разрабатывались структурные **методы управления конфликтами**.

1. Четкая формулировка требований. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональные конфликты, является разъяснение требований к результатам работы каждого конкретного работника и подразделения в целом; наличие ясно и однозначно сформулированных прав и обязанностей, правил выполнения работ.

2. Использование координирующих механизмов. Строгое соблюдение принципа единоначалия облегчает управление большой группой конфликтных ситуаций, так как подчиненный знает, чьи распоряжения* он должен выполнять. Если у работников есть разногласия по какому-либо производственному вопросу, они могут обратиться к «третьей стороне» – их общему начальнику. В некоторых сложных организациях создаются специальные интеграционные службы, задачей которых служит увязка целей различных подразделений.

3. Установление общих целей, формирование общих ценностей. Этому способствует информированность всех работников о политике, стратегии и перспективах организации, а также их осведомленность о состоянии дел в различных подразделениях. Наличие общих целей позволяет людям понять, как им следует вести себя в конфликтных ситуациях, превращая их в функциональные.

4. Система поощрений. Установление таких критериев эффективности работы, которые исключают столкновение интересов различных подразделений и

работников. Например, если премировать работников службы техники безопасности за количество выявленных нарушений правил безопасности, это приведет к нескончаемому дисфункциональному конфликту с производственными и эксплуатационными службами. Если поощрять всех работников за устранение выявленных нарушений, это приведет к снижению конфликтности и повышению безопасности.

Управление конфликтами включает и межличностные способы разрешения конфликтных ситуаций на основе учета психологии участников конфликта.

Развитие конфликта всегда сопровождается изменением психологии его участников. Это затрагивает аналитические действия, процесс принятия решений, эмоциональное состояние и направленность памяти, социальные установки людей и их внутренние нормативные механизмы регуляции. Все это находит выражение в изменяющемся поведении | участников конфликта.

Следует отметить, что поведение в конфликте связано сильной фрустрацией, стрессовым состоянием его участников. В такой ситуации психического напряжения могут совершаться поступки, совершенно немыслимые в нормальной обстановке. Поведение людей подвержено влиянию сильнейших негативных эмоций, таких, как гнев, ярость. Происходят также серьезные искажения в субъективных образах участников происходящего противоборства.

В условиях конфликта субъект находится перед выбором какого-то решения, которое необходимо принимать немедленно, что связано с риском, потому что нет времени и возможностей для оценки альтернативных форм поведения. Выбор осуществляется не всегда рационально, а это одна из причин неадекватности действия, усугубляющих конфликтную ситуацию. Хотя возможности выбора и сужены, но все же он осуществляется в виде решения следующих дилемм: во-первых, когда приходится выбирать из двух зол меньшее, чтобы не потерять больше; во-вторых, когда возникает соблазн совершить какое-то действие, но одновременно существует опасность его негативных последствий или негативной ответной реакции; в-третьих, когда не в одной, а в нескольких альтернативных оценках конфликтной ситуации усматриваются и позитивные, и негативные моменты.

Выбор решения при этих комбинациях зависит от: 1) ценности и притягательности цели для субъекта и 2) расстояния до цели, которое субъекту предстоит преодолеть. Возможные тенденции разрешения внутренних противоречий и поведения субъектов в конфликтных ситуациях могут быть следующие: 1) чем ближе цель, тем стремление к ней сильнее; 2) чем ближе опасный объект, тем сильнее избегание от него; 3) опасность воспринимается сильнее, чем выгода от возможного противостояния; 4) из двух несовместимых реакций или сил в конфликте побеждает более сильная; 5) на поведение участников влияет частота повторяемости эпизодов конфликта.

В ходе конфликта осуществляется *рефлексия* – отражение в сознании субъекта собственного и чужого поведения, представление о дальнейших планах противника, а также предвидение его поступков. Это важный элемент субъективной стороны конфликта.

Действия в конфликте, где необходимо предвидеть и собственные поступки, и поступки противоположной стороны, получили название «рефлексивных игр». Главная их задача – смоделировать рассуждения, ход мыслей и вероятных поступков противоположной стороны.

Рефлексивные игры включают ряд приемов: 1) рефлексивное управление – попытка субъекта передать противнику основания для принятия такого решения, которое было бы выгодно данному субъекту; 2) рефлексивный прогноз – попытка прогнозировать поведение противоположной конфликтующей стороны; 3) рефлексивная защита – заблаговременная подготовка варианта разрешения конфликта менее выгодного, но не вполне проигрышного.

Однако наш опыт показывает, что ни один психологический тип не блещет в конфликтных ситуациях. Трудно сказать почему, но конфликт способствует проявлению худших черт из тех, которыми мы обладаем. Так, Мыслительные-Решающие (ЛР) становятся еще жестче, будучи не только непоколебимо уверенными в своей правоте, но и полностью закрываясь от иных точек зрения. Экстраверты (Е) вместо того, чтобы демонстрировать свое умение уговаривать, делаются шумными и бессмысленно агрессивными. Интроверты (И) просто замыкаются в себе, исключая возможность общения, которое могло бы привести к урегулированию ситуации.

4.4. Стратегии конфликтного взаимодействия

Для описания стратегии конфликтного взаимодействия на практике часто применяют двухмерную модель К. Томаса. За основу здесь берется степень ориентации участников ситуации на свои собственные интересы и интересы партнера.

Выделяют пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях (рис. 30).



Рис. 30. Стратегии поведения менеджера при разрешении межличностных конфликтов

1. Настойчивость (принуждение). Тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения, во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он либо игнорирует ту «цену» в своих отношениях с партнером, которая будет заплачена в результате его действий, либо просто не задумывается над этим. Принято считать, что чем более долговременные отношения связывают участников взаимодействия (как например, в семье или организации), тем более целесообразно заботиться не только о сиюминутном выигрыше, но и о сохранении взаимоотношений. Данный стиль связан с

агрессивным поведением, для влияния на других людей здесь используется власть, основанная на принуждении, и традиционная власть.

Этот стиль может быть эффективным, если он используется в ситуации, угрожающей существованию организации или препятствующей достижению ею своих целей. Руководитель отстаивает интересы дела, интересы своей организации, и порой он просто обязан быть настойчивым. Существенным недостатком данной стратегии является подавление инициативы подчиненных и возможность повторных вспышек конфликта из-за ухудшения взаимоотношений.

2. Уход (уклонение). Человек, придерживающийся этой стратегии, стремится уйти от конфликта. Такое поведение может быть уместным, если предмет разногласий не представляет для человека большой ценности, если ситуация может разрешиться сама собой (такое бывает редко, но все же бывает), если сейчас нет условий для продуктивного разрешения конфликта, но через некоторое время они появятся. Эффективна эта стратегия и в случае нереалистических конфликтов.

3. Приспособление (уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти ему навстречу. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем взаимоотношения с противоположной стороной, когда он при «тактическом проигрыше», но не гарантирован «стратегический выигрыш». Если данная стратегия станет для менеджера доминирующей, то он, скорее всего, не сможет эффективно руководить подчиненными.

4. Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения осуществляется за счет взаимных уступок.

Способность к компромиссу в управленческих ситуациях высоко ценится, так как уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Но через какое-то время могут проявиться и дисфункциональные последствия компромиссного решения, например, неудовлетворенность «половинчатыми решениями». Кроме того, конфликт в несколько измененной форме может возникнуть вновь, так как породившая его проблема была решена не до конца.

5. Сотрудничество (решение проблемы). Этот стиль основывается на убежденности участников конфликта в том, что расхождение во взглядах – это неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. При такой ситуации участники признают право друг друга на собственное мнение и готовы его понять, что дает им возможность проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Тот, кто опирается на сотрудничество, не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Кратко установку на сотрудничество обычно формулируют так: «Не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

Сообразуясь с ситуацией, учитывая индивидуально-психологические особенности участников конфликта, менеджер должен применять различные межличностные стили разрешения конфликтов, однако стратегия сотрудничества должна быть основной, так как именно она чаще всего делает конфликт функциональным.

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами:

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит несколько этапов (рис. 31):

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях;
- 3) осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из ее участников;

4) собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряженности;

5) исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешением конфликта в полном смысле является устранение проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановление нормальных отношений между людьми.

1. Если менеджер «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, он разрешается на 92%; если на фазе подъема – на 46%, а на стадии пика – менее 5%, на стадии спада – около 20%, на стадии вторичный период роста – менее 7%, на стадии вторичного пика – менее 2%.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются четко сформулировать главную причину конфликта.



Рис. 31. Этапы развития конфликта

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них – ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). «Ваша проблема – не вина других», – утверждают известные американские специалисты по управлению

конфликтами Р. Фишер и У. Юри. Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство и неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

4.5. Выход из конфликта

Цели конфликта не всегда обозначаются, оговариваются, но они всегда хотя бы подразумеваются. Иногда они не осознаются. Но если мы их не достигаем, то очень расстраиваемся вместо того, чтобы радоваться. Цели обычно конкретны, и число их бесконечно. Между тем есть всего три главные цели, к которым надо идти в конфликтной ситуации:

1. Разрешение конфликта, т.е. поиск такого решения, которое устроило бы обе стороны и сняло внутреннее напряжение.

2. Сохранение своего достоинства так, чтобы потом не было стыдно за свое поведение или неловко или не возникло ощущение, что вел себя некрасиво.

3. Продолжение отношений с партнером. Ведь вы не желаете превратить его во «врага».

Очень часто конфликтующие стремятся бессознательно к совершенно противоположным целям, не думая об интересах противника, не заботясь о своем «лице» и не желая иметь никаких дел со своим «обидчиком» в дальнейшем.

Чем отличается человек, способный предупреждать и – разрешать конфликты (назовем его «мудрым»), от неспособного (назовем его «незрелым»)?

Первый признак «мудрого» поведения – «открытость» ума. Человек с «открытым» умом настроен на понимание доводов и аргументов, которые ему самому не пришли бы в голову. Он как бы «открыт» для восприятия того, что не видит сам по своей позиции. Он допускает многоальтернативный подход и понимает, что лучше иметь выбор. Он не ограничивает свое восприятие и ориентируется не только на «здесь и сейчас», но и заглядывает вперед, предвидя и анализируя последствия. Он не ограничен анализом прошлого (не ищет причины данного конфликта и его виновников), а занимается поиском выхода, то есть ориентирован на будущее – что делать? Он допускает противоречия и спокойно к ним относится. Видит, что любая позиция или предложение в конфликте несут в себе как выгоды, так и потери.

Второй признак «мудрости» – позитивное отношение к оппоненту.

Как обычно ведут себя люди в конфликте по отношению к другим? Это – столкновение интересов, ценностей. Конфликт всегда возникает, когда ущемляют интересы, либо нам кажется, что их ущемляют. И тот, кто это делает, – враг.

Что мы видим у врага? Худшую часть его личности. Как мы относимся к врагам? С подозрением, настороженностью.

«Мудрый» человек в отличие от «незрелого» даже в конфликте пытается увидеть «друга» и лучшую часть его личности. И это рационально. С кем легче договариваться: с врагом или другом? Друг не агрессивен, он настроен на взаимопонимание, он хочет договариваться, он открыт и не подозревает вас в нечестных намерениях и т.д.

Прежде чем убеждать в чем-то человека или договариваться с ним при противоречивых интересах, прикажите себе «полюбить» его. Подумайте о его достоинствах, о его благородстве, о всех хороших проявлениях его личности. И с этим настроением вступайте во взаимодействие с ним.

Третий признак «мудрого» человека – рациональное мышление.

Что доминирует у «незрелого» человека в процессе конфликта? Разум или эмоции? Безусловно, эмоции.

К чему это ведет? К аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. К смещению дела и отношений к оппоненту. Человек как бы застревает на выяснении своих отношений. А дело (поиск выхода из конфликта, сама проблема) стоит и не решается. Если конфликт не разрешается, то разрывается либо сильно ухудшаются (на какое-то время) отношения.

У «мудрого» человека разум контролирует эмоции. И он отдается не стихии и порывам, а дипломатии и трезвым мыслям. Он умеет отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивает их.

Он решает две самостоятельные задачи. Одна – найти разрешение конфликта. Вторая – упорядочить при этом свои взаимоотношения с оппонентом. Главное – найти решение. И важно сохранить хорошие отношения, даже если решение конфликта не найдено. К поиску решения можно вернуться и позднее.

Четвертый признак «зрелости» – сотрудничество. Типичное поведение (по статистике оно составляет 77 % всех случаев) в конфликте – стремление к односторонним выигрышам, ориентация на стандартную победу, где есть победитель и побежденный.

Из этого проистекает желание надавить и самоутвердиться, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Исключается уважение к личности партнера, равенство с ним, принятие и учет его интересов и целей. Ориентация на победу, где оба стали бы победителями, отсутствует. В результате – тупик в отношениях.

Только ориентация на равенство и сотрудничество дает выход из конфликта.

Пятый признак «мудрости». Незрелый человек нетерпим к людям, их особенностям. Его раздражают их эмоции, непонимание, иная позиция или точка отсчета, другие ценности.

«Мудрый» всегда терпим. Он признает право людей быть такими, какие они есть, и их право думать так, как они думают. Даже если оппоненты проявляют деструктивное поведение, «мудрый» воспринимает это как беду человека, а не его вину.

Кодекс поведения в конфликте

Шестнадцать правил:

1. *Дайте партнеру «выпустить пар».*

Если он раздражен и агрессивен, то нужно помочь ему снизить внутреннее напряжение. Пока это не случится, договориться с ним трудно или невозможно.

Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Он – страдающий человек, независимо от того, кто он. Если человек агрессивен, значит, он переполнен отрицательными эмоциями. В хорошем настроении люди не кидаются друг на друга.

Наилучший прием в эти минуты – представить, что вокруг тебя есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. Ты изолирован, как в защитном коконе. Немного воображения, и этот прием срабатывает.

2. *Потребуйте от него спокойно обосновать претензии.*

Скажите, что будете учитывать только факты и объективные доказательства: Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции отмечайте вопросами: «То, что вы говорите, относится к фактам или мнению, догадке?»

3. *Сбивайте агрессию неожиданными приемами.* Например, попросите доверительно у конфликтующего

партнера совета. Задайте неожиданный вопрос, совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас связывало в прошлом, и было очень приятным. Сделайте комплимент («В гневе вы еще красивее... Ваш гнев гораздо меньше, чем я ожидал, вы так хладнокровны в острой ситуации...»). Выразите сочувствие: например, тому, что он (она) потерял слишком много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты переключали сознание разъяренного партнера с отрицательных эмоций на положительные.

4. *Не давайте ему отрицательных оценок, а говорите о своих чувствах.*

Не говорите: «Вы меня обманываете», лучше звучит: «Я чувствую себя обманутым».

Не говорите: «Вы – грубый человек», лучше скажите: «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

5. *Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий.*

Проблема – это то, что надо решать. Отношение к человеку – это фон или условия, в которых приходится решать. Неприязненное отношение к клиенту или партнеру могут заставить вас не захотеть решать. А вот этого делать нельзя! Не позволяйте эмоциям управлять вами! Определите вместе с ним проблему и сосредоточьтесь на ней.

6. *Предложите клиенту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения.*

Не ищите виновных и не объясняйте создавшееся положение, ищите выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте спектр вариантов. Потом из него выберите лучший.

При поиске путей решения помните, что следует искать взаимоприемлемые варианты решения. Вы и клиент должны быть удовлетворены взаимно. И вы оба должны стать победителями, а не победителем и побежденным.

Если не можете договориться о чем-то, то ищите объективную меру для соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и т.д.).

7. *В любом случае дайте партнеру «сохранить свое лицо».* Не позволяйте себе распускаться и отвечать агрессией на

агрессию. Не задевайте его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Не затрагивайте его личности. Давайте оценку только его действиям и поступкам. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но нельзя говорить: «Вы – необязательный человек».

8. *Отражайте как эхо смысл его высказываний и претензий.* Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас

понял?», «Вы хотели сказать...?», «Позвольте я перескажу, чтобы убедиться, правильно ли я вас понял или нет». Эта тактика устраняет недоразумения, и, кроме того, она демонстрирует внимание к человеку. А это тоже уменьшает его агрессию.

9. *Держитесь как на острие ножа в позиции «на равных».* Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить, промолчать, чтобы погасить гнев другого. Обе эти позиции (сверху – «родительская» или снизу – «детская») неэффективны.

Держитесь твердо в позиции спокойной уверенности (позиция на равных – «взрослая»). Она удерживает и партнера от агрессии, помогает обоим не «потерять свое лицо».

1. *Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину.* Во-первых, это обезоруживает оппонента, во-вторых, вызывает у него уважение. Ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности.

11. *Ничего не надо доказывать.*

В любых конфликтных ситуациях никто никогда и никому ничего не может доказать, даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с «врагом». Работа мысли останавливается. Если человек не думает, рациональная часть мозга выключается, незачем и пытаться что-то доказывать. Это – бесполезное, пустое занятие.

2. *Замолчите первым.*

Если так уж получилось, что вы потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попробуйте сделать единственное – замолчите. Не от «противника» требуйте: «Замолчите!.. Прекратите!», а от себя! Добиться этого легче всего.

Ваше молчание позволяет выйти из ссоры и прекратить ее. В любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна исчезла – с кем ссориться?

Если же ни один из участников не склонен замолчать, то обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реакции участников только подливают масла в огонь. Чтобы погасить это возбуждение, нужно убрать то, что его разжигает.

Молчание не должно быть обидным для партнера. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, оно может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, отрицательное возбуждение партнера, как если бы ничего этого не было.

3. *Не характеризуйте состояние оппонента.*

Всячески избегайте словесной констатации отрицательного эмоционального состояния партнера: «Ну вот, полез в бутылку! ... А чего ты нервничаешь, чего злишься?... Чего ты бесишься?». Подобные «успокаивающие» слова только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

4. *Уходя, не хлопайте дверью.*

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-то обидное, можно вызвать эффект страшной, разрушительной силы. Известны трагические случаи, вызванные именно оскорбительным словом «под занавес».

5. *Говори, когда партнер остыл.*

Если вы замолчали и партнер расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна исключать полностью что бы то ни было обидное и оскорбительное для партнера. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто сумеет остановить конфликт вначале, не даст ему разгона.

16. *Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушить отношения.*

Выразите свое уважение и расположение клиенту и выскажите соглашение по поводу возникших трудностей. И если вы сохраните отношения и дадите клиенту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего клиента или партнера. Найти нового, надежного, неконфликтного – тоже задача не из легких в условиях конкуренции.

11 *табу в конфликтной ситуации.* Нельзя:

1. Критически оценивать партнера.
2. Приписывать ему низменные ими плохие намерения.
3. Демонстрировать знаки превосходства.
4. Обвинять и приписывать ответственность только клиенту.
5. Игнорировать его интересы.
6. Видеть все только со своей позиции.
7. Уменьшать заслуги партнера и его вклад.
8. Преувеличивать свои заслуги.

9. Раздражаться, кричать, нападать.

1. Задевать «болевые точки» и уязвимые места партнера.

11. Обрушиваться на партнера множество претензий.

Десять типичных ошибок конфликтующего человека:

1. Отстаивает свою точку зрения и не думает, как решить проблему.

2. Ведет себя негибко, не способен изменить тактику, переключиться на другое.

3. Нетерпим к инакомыслию, не может перейти на другую позицию, пойти на компромисс.

4. Мыслит стереотипно, стремится втиснуть решение в рамки существующих норм, традиций, правил.

5. Отвлекается от основной цели на другие, побочные, уходит в сторону от главной проблемы.

6. Видит только один путь решения или одну альтернативу, а не их многовариантность.

7. Работает только в предметной области, не может рефлексивно анализировать и двигаться к взаимодействию.

8. Создает препятствия для свободной творческой полемики, генерированию идей, излишне критикует, нагнетает страх и т. п.

9. Без нужды соглашается с мнением других, если они уступают, приспособляются или уходят от решения проблемы.

1. Боится риска.

В психологическом плане устранение причин конфликта тесно связано с воздействием на мотивацию участников и предполагает выдвигание контрмотивов, которые устранили бы первоначальные агрессивные намерения противоположной стороны.

Существуют многочисленные рекомендации по предотвращению и разрешению семейных ссор и конфликтов. Вот некоторые из них.

1. Если чувствуете, что «созреваете» для конфликта, то предупредите супругу(а), например, так: «Прости, но я сегодня перенервничал(а), очень устал, не готов говорить на эту тему. Давай через час? Я пойду немного пройду. Тебе что-нибудь надо купить в магазине?».

2. Стремитесь почувствовать, когда супруг находится в состоянии усталости, нервозности, и своевременно «разрядить» его отрицательные эмоции, сказать друг другу ласковые слова, утешить, дать возможность выговорить накопившееся недовольство, повозмущаться вместе. Ласка, поцелуй, нежность исключают назревающую ссору.

3. Еще до того как недовольство выльется в столкновение, старайтесь найти и устранить его главную причину. Для этого требуется в подходящий момент мягко и тактично рассказать друг другу обо всем, что вызывает беспокойство, неудовлетворенность.

4. Не обнажайте перед посторонними свои конфликты, противоречия. Наедине, а не при людях, анализируйте свое поведение, разбирайтесь, кто прав, а кто виноват.

5. Не позволяйте вмешиваться в конфликт ни родителям, ни собственным детям, ни тем более посторонним. Не рассказывайте про собственного мужа или жену порочащие их истории, факты, не жалуйтесь на их недостатки.

6. Помните, что умен не тот, кто прав, а кто понимает, когда надо остановиться в возникшем споре, чтобы не допустить его разрастания, «перехода на личности».

7. При разрешении спора не пользуйтесь «волевыми аргументами» типа: «Я так хочу!», «Как сказал, так и будет!», «Не уступишь – хуже будет».

8. Говорите только о самом разногласии, только о самом предмете спора. Старайтесь не обобщать и не вспоминать прежние промахи («Ты всегда так...»).

9. Избегайте делать контрвыпад на замечание («А ты сам...»).

1. Не позволяйте даже в пылу ссоры бранных слов. Думайте не о том, чтобы «ударить» побольнее, а об убедительности аргументов, ибо резкость вызывает ответную резкость.

11. Чтобы спор не перерос в конфликт, чтобы вежливость не уступила место злобным обвинениям, представьте, что спор слышит посторонний человек, мнением которого вы дорожите (например, ваш начальник, коллега, знакомый). Наверняка вы станете говорить на тон ниже. Ведь в присутствии другого человека вы вряд ли позволите потерять от возбуждения голову, накричать, оскорбить кого-то.

2. Если в ходе ссоры вы поняли, что действительно неправы, будет самым уместным открыто признать свою вину. Самокритичность всегда вызывает уважение! (Другому супругу, в свою очередь, не стоит добиваться «безоговорочной капитуляции» – удовлетворитесь достигнутым и покажите, что конфликт исчерпан.)

3. Если вы осознаете бессмысленность ссоры и желаете ее прекратить, а человек, с которым вы спорите, еще находится во власти агрессии и отвечает на дружеский шаг очередным выпадом, не следует отступать от своей «мирной линии». Спокойный, доброжелательный тон даст возможность партнеру остыть, одуматься. Если же он не идет на примирение, прекратите разговор, не откликайтесь на его выпады (но не превратите такой прием в настоящую игру «в молчанку»).

4. Если спор зашел так далеко, что грозит семейной катастрофой, попытайтесь пересилить себя и признать свою вину, подчинитесь другой стороне, даже если уверены в своей правоте. (Позже, успокоившись, партнер оценит ваше великодушие, истина восторжествует.)

В случае невозможности предотвращения конфликта и вступления его в зрелую стадию встает задача разрешения и благополучного завершения. Завершение и разрешение конфликта – неоднородные понятия: первое более широкое, чем второе. Под завершением конфликта понимается всякое его окончание, прекращение по любым причинам. Разрешением же конфликта является только то или иное положительное действие (решение) самих участников либо третьей стороны, прекращающее противоборство мирными или силовыми средствами. Уже было отмечено, что в основе конфликта лежат противоречия между интересами субъектов. Поэтому устранение этих противоречий является наиболее результативным путем разрешения конфликта.

Основные *способы устранения противоречий*, лежащих в основе конфликта, следующие:

- устранение объекта конфликта;
- раздел объекта конфликта между сторонами;
- установление очередности или иных правил обоюдного использования объекта;
- компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне;
- разведение сторон конфликта;
- перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

Существуют *определенные правила и приемы разрешения конфликтов*.

1. Следует уяснить ситуацию и ответить себе на такие вопросы:

а) насколько велика доля субъективных факторов в конфликте, в чем истоки яростного ожесточения одной или обеих сторон?

б) достижению каких целей другой стороны вы, быть может, препятствуете?

в) с каким именно личностным барьером – установки темперамента характера, «нервозности» или другими – вы столкнулись?

г) что важнее для дела – возможные последствия конфликта или сама проблема, из-за которой произошло столкновение?

2. Первому сделать шаг к нормализации взаимоотношений, тем более, что в конфликте чаще всего виноваты обе стороны (хотя кто-то и был инициатором). Открыто взять на себя долю вины (особенно если в споре был высокий удельный вес эмоций) и предложить спокойно отыскать приемлемое для обеих сторон решение.

3. Иногда следует прямо сказать человеку, что он препятствует чему-то очень важному для общего дела или даже для вас лично («От вас зависит дело, которому я отдал 1 лет своей жизни!»).

4. Прибегнуть к мнению третьего, незаинтересованного и авторитетного лица, которое должно рассматривать деловую, а не эмоциональную сторону конфликта

Таким образом, подводя итог, можно сделать ряд выводов следующего содержания.

1. Конфликты возникают в случае обострения противоречий между противодействующими сторонами, которые преследуют различные потребности и интересы, мотивы деятельности.

2. Основные причины конфликтов – социально-экономические, социально-психологические и социально-демографические причины.

3. Причины конфликтов коренятся также в таких субъективных факторах, как характеры людей, их настроения и вкусы.

4. Развитие конфликта сопровождается изменяющимся поведением его участников.

5. Основными моделями поведения в конфликте и соответствующими им типами субъектов являются: деструктивный, конформистский и конструктивный типы.

6. Наиболее рациональным отношением к конфликту будет его предотвращение на ранней стадии развития.

РЕЗЮМЕ

1. Существуют пять основных типов конфликта: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой, межгрупповой, социальный.

2. Три ключевых момента в определениях конфликта: во-первых, то, что это предельный случай обострения социальных противоречий, явное или скрытое состояние противоборства, а также ситуация взаимодействия; во-вторых, социальный конфликт выражается в столкновении различных социальных общностей – классов, наций, государств, социальных институтов, социальных субъектов; в-третьих, это то, что противодействующие стороны преследуют свои различные, противоположные цели, интересы и тенденции развития, которые, как правило, противоречат или взаимоисключают друг друга. Таким образом, социальный конфликт – это сложное явление, включающее несколько аспектов. Но именно наличие противоборствующих сторон со своими потребностями, интересами и целями является основой конфликта, его осевой линией.

3. Пять основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях: 1) настойчивость (принуждение); 2) уход (уклонение); 3) приспособление (уступчивость); 4) компромисс; 5) сотрудничество (решение проблемы).

4. Основные способы устранения противоречий, лежащих в основе конфликта, следующие: устранение объекта конфликта; раздел объекта конфликта между сторонами; установление очередности или иных правил обоюдного использования

объекта; компенсация одной из сторон за передачу объекта другой стороне; разведение сторон конфликта; перенос отношений сторон в другую плоскость, предполагающую выявление у них общего интереса.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Что такое конфликт?

2. Чем реалистические конфликты отличаются от нереалистических?
3. Какие типы конфликтов выделяют?
4. В чем отличие внутриличностных и межличностных конфликтов?
5. Какими проявлениями сопровождаются межгрупповые конфликты?
6. Что такое социальный конфликт и социальная напряженность?
7. Могут ли конфликты быть полезными?
8. Позитивные функции конфликта и деструктивные проявления. В чем они выражаются?
9. Каковы функциональные и дисфункциональные проявления конфликта?
10. Каковы основные элементы, критерии конфликта и динамика его развития?
11. Каковы основные причины конфликтов в организации?
12. Какие психологические различия могут способствовать появлению конфликта?
13. Что такое непреднамеренные конфликты и какие конфликтогены их вызывают?
14. Что такое структурные и межличностные способы управления конфликтами?
15. Как ведут себя в ситуации конфликта люди с разными психотипами?
16. Каковы рекомендации по разрешению конфликтов для людей с различными типологическими особенностями?
17. Какие стратегии конфликтного взаимодействия являются негативными, какие – позитивно эффективны?
18. Какие рекомендации по разрешению конфликтов вы можете взять себе на вооружение?
19. Охарактеризуйте динамику конфликта: объективные предпосылки конфликта, осознание конфликта, конфликтные действия, разрешение конфликта?
20. Что такое отсутствие нормальной динамики?
21. В чем суть эффекта «застревание» в конфликте?
22. Почему «застревание» в конфликте может стать предпосылкой перерастания конфликта в кризис.
23. Обсудите, какие факторы приводят к противоречиям и конфликтам в организации?
24. Что такое субъективная реальность конфликта?
25. Перечислите типичные ошибки конфликтного поведения.
26. Что такое инцидент?

ЛИТЕРАТУРА:

1. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
2. Коноваленко, В.А. Управление персоналом – креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
3. Мерманн, Э. Мотивация персонала / Э. Мерманн. – Мотивация персонала: Гуманит. центр, 2007. – 182 с.
4. Рамендик, Д.М. Управленческая психология / Д.М. Рамендик. – М.: Форум: Инфра-М, 2011. – 254 с.
5. Семенов, А.К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А.К. Семенов, Е.Л. Маслова. – М.: Дашков и К., 2006. – 274 с.

ПРАКТИКУМ

ТЕСТ «ИССЛЕДОВАНИЕ ОСОБЕННОСТЕЙ РЕАГИРОВАНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ»

(методика К. Томаса)

Позволяет выделить типические способы реагирования на конфликтные ситуации. Можно выявить несколько человек, склонных к соперничеству или сотрудничеству в группе, команде, стремящихся к компромиссам, избегающих конфликтов или старающихся обострить их, а также старающихся оценить степень адаптации каждого члена коллектива к совместной деятельности. По каждому из разделов опросника (соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление) подсчитывается количество ответов, совпадающих с ключом. Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения испытуемого в ситуации конфликта, тенденцию его взаимоотношений в сложных условиях.

Инструкция

Выберите в каждом вопросе предпочитаемый вами вариант поведения и укажите его букву в ответах.

Вопросы к методике К. Томаса

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.
б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.
2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я пытаюсь уладить его с учетом всех интересов другого человека и моих собственных.
3. а) Я обычно стремлюсь добиться своего.
б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.
4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.
б) Я стараюсь не задеть чувства другого.
5. а) Улаживая спорную ситуацию, я все время пытаюсь найти поддержку у другого.
б) Я стараюсь делать все, чтобы избегать бесполезной напряженности.
6. а) Я пытаюсь избегать неприятностей для себя.
б) Я стараюсь добиться своего.
7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.
б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого.
8. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
б) Я первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
9. а) Я думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.
б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.
10. а) Я твердо стремлюсь добиться своего.
б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.
11. а) Первым делом я стремлюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы.
б) Я стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.
12. а) Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.
б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.
13. а) Я предлагаю среднюю позицию.
б) Я постараюсь, чтобы все было сделано по-моему.
14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.
б) Я показываю другому логику и преимущество моих взглядов.

5. а) Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения.
 б) Я стараюсь делать все необходимое, чтобы избежать напряжения.
16. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.
17. а) Я обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.
18. а) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.
 б) Я дам другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19. а) Первым делом я пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.
 б) Я стараюсь отложить спорные вопросы с тем, чтобы со временем решить их окончательно.
20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.
 б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.
21. а) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к другому.
 б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
22. а) Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и другого человека.
 б) Я отстаиваю свою позицию.
23. а) Как правило, я озадачен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.
 б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность при решении спорного вопроса.
24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь идти ему навстречу.
 б) Я стараюсь убедить другого идти на компромисс.
25. а) Я пытаюсь убедить другого в своей правоте.
 б) Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к аргументам другого.
26. а) Я обычно предлагаю среднюю позицию.
 б) Я почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.
27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.
 б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность постоять на своем.
28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.
 б) Улаживая ситуацию, я обычно стремлюсь найти поддержку у другого.
29. а) Я предлагаю среднюю позицию.
 б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.
30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.
 б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

Ключ

	<i>Соперничество</i>	<i>Сотрудничество</i>	<i>Компромисс</i>	<i>Избегание</i>	<i>Приспособление</i>
				а	б
		б	а		
	а				б
			а		б
		а		б	
	2	3	4	5	6
	б			а	
			б	а	
	а	б			
	б				
	а		б		

1		a			б
			б	a	
	б		a		
	б	a			
				б	a
6	б				a
7	a			б	
8			б		a
9		a		б	
0		a	б		
1		б		a	
2	б		a		
3		a		б	
4			б		a
5	a				б
6		б	a		
7				a	б
8	a	б			
9			a	б	
0		б			a

ГЛАВА 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

- 5.1. Возможности управления конфликтом.
- 5.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник.
- 5.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями.
- 5.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя.

5.1. Возможности управления конфликтом

Довольно часто мы бываем вовлечены в разного рода конфликты – служебные, бытовые, личные. Ни один конфликт не проходит для нас бесследно. Их итогом становятся стрессы различной интенсивности, ведущие к расстройствам нервной системы, общему снижению тонуса организма, к заболеваниям. Чтобы успешно преодолевать разрушительные последствия конфликтов, нужно научиться обходить их и, коль скоро мы оказались в них втянуты, выходить из острых ситуаций.

Способы управления конфликтами («сетка Томаса»). На ранних этапах изучения конфликтов широко использовался термин «разрешение конфликтов», который предполагал, что конфликт можно и необходимо разрешать. Таким образом, целью разрешения конфликтов было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где люди работают в полной гармонии.

Однако в последнее время произошло изменение отношения специалистов к конфликтам. Почему? Во-первых, была осознана тщетность усилий по полному разрешению конфликтов; во-вторых, увеличилось число исследований, указывающих на позитивные функции конфликтов.

Отсюда ударение должно было быть перенесено с разрешения конфликтов на управление ими. Ключевыми проблемами управления конфликтами стали следующие: какие формы поведения в конфликтах характерны для людей, какие из них являются продуктивными или деструктивными, как стимулировать продуктивное поведение.

Наиболее удачную модель управления конфликтами предложил К. Томас. Он применил двухмерную модель: по вертикали выражена степень напористости при защите собственных интересов; по горизонтали – степень склонности к кооперации и внимание к интересам оппонентов. В соответствии с этими характеристиками, К. Томас выделяет следующие пять основных способов управления и регулирования конфликтами:

* *соревнование (конкуренция)* как стремление добиться удовлетворения своих интересов в ущерб другому;

* *приспособление* как принесение в жертву собственных интересов ради другого;

* *компромисс*;

* *избегание (уклонение)* как отсутствие стремления к кооперации, так и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;

* *сотрудничество* как создание участниками конфликта альтернативы, полностью удовлетворяющей обе стороны.

На предложенной ниже «сетке Томаса» нет однозначно плохих или однозначно хороших способов управления конфликтами, многое зависит от конкретной ситуации, от конкретных участников и от конкретной проблемы. Однако выявлены следующие возможности способов:

- при избегании конфликта ни одна из сторон не достигнет успеха;

- при соревновании, приспособлении и компромиссе либо один оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, либо оба участника конфликта проигрывают, так как идут на компромиссные уступки;

- лишь при сотрудничестве оба выигрывают, так как оба пытаются выйти на принципиально новый уровень решения проблемы.

Вместе с тем любой из изложенных способов имеет право на жизнь.

В каких же конкретных условиях целесообразно переходить к изложенным стилям управления конфликтами?

Соревнование предполагает активные действия и самобытный, самостоятельный путь выхода. Наиболее эффективен этот способ в условиях:

- когда исход очень важен для вас;
- когда вы обладаете достаточным авторитетом и властью;
- когда вы находитесь в критической ситуации, которая требует быстрого, даже мгновенного реагирования;
- когда у вас нет иного выбора;
- когда вы не можете дать понять группе людей, что находитесь в тупике, тогда как кто-то должен повести их за собой.

Избегание (уклонение) эффективно в условиях:

- когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас;
- когда вы чувствуете свою неправоту и правоту другого, к тому же если он обладает большей властью;
- когда вы общаетесь со сложным собеседником;
- когда вы пытаетесь принять решение, но не знаете, что предпринять;
- когда у вас недостаточно информации по проблеме;
- когда велика напряженность и нужно ее сбросить;
- когда вам нужно выиграть время.

Приспособление эффективно в условиях:

- когда вы чувствуете, что, немного уступая, вы теряете мало;
- когда надо смягчить ситуацию;
- когда вы понимаете, что итог намного важнее для другого, чем для вас;
- когда правота не на вашей стороне.

Компромисс, то есть когда вы сходитесь в частичном удовлетворении своего желания и частичном выполнении желания другого, наиболее эффективен в условиях:

- когда у участников конфликта одинаковая власть и они имеют взаимоисключающие интересы;
- когда требуется быстрое или временное решение;
- когда другие подходы оказались неэффективными;
- когда компромисс позволяет сохранить взаимоотношения.

Сотрудничество, в отличие от компромисса, достигается на более глубоком уровне и требует гораздо больше времени и активного совместного участия в разрешении конфликта. Этот стиль наиболее эффективен в условиях, когда:

- решение проблемы очень важно для обеих сторон;
- у вас тесные и длительные взаимоотношения;
- у вас есть время поработать над проблемой;
- обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью.

Возможные пути разрешения конфликта. В любом конфликте существуют, как правило, три пути его разрешения:

* самый легкий, но не всегда реальный: изменить, себя или изменить свое отношение к проблеме;

* самый трудный, а поэтому практически нереальный: изменить оппонента, его мнение, повлиять на него в нужном нам направлении;

* самый оптимальный и реальный: найти взаимоприемлемый вариант решения проблемы и бороться за его реализацию.

Возможные пути разрешения конфликта заключаются в поиске ответов на вопросы:

Что бы я сделал для разрешения конфликта?

Что мог бы сделать для этого партнер?

Каковы общие цели, во имя которых необходимо найти выход из конфликта?

При этом следует:

- проявить внимание и доброжелательность к собеседнику;
- проявить терпимость к особенностям партнера, показать свое искреннее сочувствие;
- быть сдержанным, контролировать свои движения, речь, мимику;
- попытаться понять, что именно привело человека в его нынешнее состояние – каковы явные или скрытые мотивы;
- дать собеседнику полностью выговориться, внимательно выслушать его; хороший эффект дает техника прямого повтора, интерпретации или обобщения услышанного – тем самым человеку дают понять, что его услышали;
- сократить социальную и физическую дистанцию до оптимального уровня;
- отвлечь внимание партнера от болезненного вопроса хотя бы на короткое время, при этом могут быть использованы любые приемы – от просьбы пересесть на другое место, позвонить, записать что-то до высказывания какой-нибудь нелепой мысли, шутки;
- подчеркнуть общность ваших интересов, целей, задач;
- высказывать собеседнику не готовые оценки и мнения, а свои чувства, состояния, вызываемые его словами; это заставит вашего партнера отвечать вам не односложно, а развернуто, мотивированно, с пояснением своей позиции;
- прежде чем отвечать на критику, замечания, упреки, нужно четко уяснить – что конкретно имеется в виду; вы должны быть уверены, что правильно все поняли.

Хотя в каждом отдельном случае причина конфликта совершенно конкретна, все конфликты имеют сходную основу, *фактическое положение дел находится в противоречии с ожиданиями людей*. Если это так, то можно наметить два стратегических пути разрешения конфликта: либо перестроить реальность под ожидания оппонентов, либо попытаться изменить отношение оппонентов к существующему положению дел. А практически чаще всего нужно действовать одновременно по обоим направлениям.

1. Создайте атмосферу сотрудничества. С момента первой встречи конфликтующих сторон и затем в начале каждой последующей встречи стоит провести несколько минут в неофициальной беседе.

2. Стремитесь к ясности общения. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. Признайте наличие конфликта. Как ни странно, это бывает труднее всего.

4. *Договоритесь о процедуре.* Если конфликт признан и очевидно, что он быстро не решается, то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. *Сформулируйте проблему конфликта.* Главная задача здесь заключается в том, чтобы определить конфликт в терминах той обоюдной проблемы, которая подлежит урегулированию. Уже на этой стадии нужно подходить к ней как к «нашей» проблеме – это сразу определит дух сотрудничества. Обе стороны должны высказаться о ситуации. В чем они видят конфликт, какие чувства это у них вызывает, и в особенности – как каждая оценивает свой вклад в конфликтную ситуацию.

Не менее важно выяснить также и то, что каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь отстраниться от скрытых интересов и личных амбиций, способных усложнить его разрешение. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, потребностях сторон и спорных предметах, стремясь не переходить на личности. Вряд ли стоит обсуждать побуждения людей или обнаруживать в поведении личные мотивы.

6. *Исследуйте возможные варианты решения.*

7. *Добейтесь соглашения.* Здесь нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, то есть быть соглашением. Иногда бывает достаточно одной встречи и самого факта переговоров, чтобы уладить разногласия. В других случаях, когда предмет более важен и сложен, может потребоваться несколько этапов переговоров.

8. *Установите крайний срок решения.* Если не поставить строго определенный срок, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго, поглощая! все время. Когда же поставлен предел, стороны будут строить работу, исходя из него. Важно только чтобы эти сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. *Воплощайте план в жизнь.* Желательно приступить к мерам по урегулированию конфликта как можно скорее после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и подозрения сторон друг к Другу.

1. *Оцените принятое решение.* При разработке самого удачного соглашения по урегулированию конфликта могут остаться обделенные или обиженные.

Стратегии поведения в конфликте

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Обычно люди используют все эти формы поведения, но предпочитают какую-то одну.

1. Противоборство, конкуренция характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, применением всех доступных ему средств давления на оппонентов. Ситуация воспринимается человеком как крайне значимая для него, как вопрос победы или поражения, что предполагает жесткую позицию по отношению к оппонентам.

Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы. Данный стиль используют в случае, если исход конфликта очень важен и участник:

– делает большую ставку на свое решение возникшей проблемы;

- обладает достаточной властью и авторитетом и ему представляется очевидным, что предлагаемое им решение – наилучшее;
- чувствует, что у него нет иного выбора и ему нечего терять;
- должен принять непопулярное решение и у него достаточно полномочий для выбора этого шага;
- взаимодействует с людьми, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако это не тот стиль, который можно использовать в личных отношениях, так как кроме чувства отчуждения он ничего больше не сможет вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуации, когда человек не обладает достаточной властью, а его точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения вышестоящего руководителя.

2. Сотрудничество означает, что индивид активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, перзабывает при этом и свои интересы. Здесь в выработке общего решения предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта. Данная форма требует продолжительной работы с участием всех сторон.

Стиль сотрудничества используют, если, отставив собственные интересы, человек вынужден принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Такой стиль требует умения объяснять свои желания, выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие хотя бы одного из этих умений делает данный стиль неэффективным. Его используют в следующих случаях:

- необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений;
- у оппонентов длительные, прочные и взаимозависимые отношения;
- основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- необходима интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность.

3. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет. Такой стиль поведения применим при условии, что оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Стиль компромисса напоминает стиль сотрудничества, но осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны хотят одного и того же, но знают, что одновременно это невыполнимо. Например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
- удовлетворение желания каждого из оппонентов имеет не слишком большое значение;
- оппонентов может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
- компромисс позволит оппонентам хоть что-то получить.

4. Уступчивость, приспособление. При таком стиле действия человека направлены прежде всего на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Данный подход возможен, когда вклад индивида не слишком велик или

когда предмет разногласия более существен для оппонента, чем для индивида. Такое поведение в конфликте используется, если ситуация не особенно значима, если важнее сохранить хорошие отношения, чем отстаивать свои собственные интересы, или у индивида мало шансов на победу.

Стиль приспособления означает, что одна сторона действует совместно с другой стороной и при этом не пытается отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей атмосферы. Этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для противоположной стороны и не очень существен для данного оппонента или когда жертвуют собственными интересами в пользу другой стороны.

Стиль приспособления может быть применен, когда:

- важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
- предмет разногласия не важен;
- лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
- оппонент осознает, что правда не на его стороне;
- оппонент чувствует, что у него недостаточно власти или шансов победить.

5. Уклонение (избегание, уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда человек не хочет отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, чтобы избежать ответственности за принятые/решения. Такое поведение возможно, если исход конфликта для индивида не особенно важен, либо, если ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, либо у индивида

не хватает власти для решения конфликта в свою пользу.

Стиль уклонения рекомендуют к применению в следующих ситуациях:

- источник разногласий тривиален и несущественен по сравнению с другими более важными задачами, а потому не стоит тратить на него силы;
- оппонент знает, что не может решить вопрос в свою пользу;
- у оппонента мало власти для решения проблемы желательным для него способом;
- оппонент хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- немедленно пытаться решить проблему опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- у оппонента был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Такой стратегии может придерживаться руководитель, если знает, что подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт.

Стили избегания и уступчивости не предполагают активного использования конфронтации при решении конфликта. При противоборстве и сотрудничестве, наоборот, конфронтация является необходимым условием выработки решения. Учитывая, что решение конфликта предполагает устранение причин, его породивших, можно сделать вывод, что только стиль сотрудничества реализует данную задачу полностью. При избегании и уступчивости решение конфликта откладывается, а сам конфликт переводится в скрытую форму. Компромисс может принести лишь частичное разрешение конфликтного взаимодействия, так как причины его не устранены.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. В некоторых случаях считается, что конфронтация в разумных, контролируемых пределах более

продуктивна с точки зрения решения конфликта, чем сглаживание, избегание и даже компромисс.

Психологи описывают *четыре вида* отношения руководителя к конфликтной ситуации:

1. Стремление избежать неприятности, страдания. Руководитель ведет себя так, как будто ничего не случилось. Он не замечает конфликта, уходит от решения вопроса, пускает случившееся на самотек, не нарушает видимого благополучия, не осложняет собственную жизнь. В результате увеличивается количество случаев грубого нарушения дисциплины, ухудшается социально-психологический климат, так как в конфликт втягивается все большее количество людей, нерешенные споры которых разрушают коллектив.

2. «Реалистическое» отношение к действительности. Ведет себя так, чтобы, с одной стороны, не будоражить коллектив и администрацию, а с другой – не портить отношения с людьми. Управляющий идет на поводу у оппонентов стремясь смягчить конфликтные отношения уговорами, увещаниями. Но уговоры, побрякки приводят к тому, что его перестают уважать и над ним же смеются.

3. Активное отношение к случившемуся. Руководитель признает наличие критической ситуации и не скрывает конфликта от вышестоящих начальников и коллег. Он не игнорирует случившееся и не пытается угодить «и нашим и вашим», а действует в соответствии с собственными моральными принципами и убеждениями, игнорируя индивидуальные особенности личности конфликтующих подчиненных, ситуацию в коллективе, причины конфликта. В результате складывается ситуация внешнего благополучия, прекращения ссор, нарушений дисциплины.

4. Творческое отношение к конфликту. Руководитель ведет себя в соответствии с ситуацией и разрешает конфликт с наименьшими потерями. В этом случае он сознательно и целеустремленно, с учетом всех сопутствующих явлений находит выход из конфликтной ситуации. Он учитывает объективные и субъективные причины конфликта, не принимает скороспелых решений.

Творческое отношение, тщательный анализ случившегося особенно необходимы при восприятии критики. Если критикующий стремится повысить эффективность работы, исправить недостатки, мешающие полноценному труду, общественной работе, необходимо зафиксировать ценные советы, постараться исправить упущения, а в свободное время, когда выступавший остынет, похвалить его за бестактность, объяснить, какой должна быть критика, и обязательно похвалить за серьезное отношение к работе, за желание исправить недостатки. Если же критикующий сводит личные счеты или стремится преподнести себя, показать свою принципиальность, лучше всего постараться заручиться поддержкой присутствующих и уйти от дальнейшего контакта с выступавшим. Что-либо объяснять в данном случае бесполезно. Лучше спокойно объяснить присутствующим причину возмущения критикующего, показать, чем вызвано желание «смело» выступить против пробелов в работе.

Считается, что течение конфликта зависит от следующих *факторов*:

А – адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных;

Б – открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации;

В – создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

Адекватное восприятие конфликта. Очень часто в ситуации конфликта люди неправильно воспринимают собственные действия, намерения и позиции, равно как и поступки, интенции и точки зрения оппонента. Собственные поступки считаются

благородными и полезными, а поступки оппонентов – вредящими делу и несправедливыми. Каждый из противников видит недостатки и погрешности другого, но не осознает таких же недостатков у себя самого. Как правило, каждая из конфликтующих сторон склонна не замечать смысла собственных действий по отношению к оппоненту, но зато с негодованием реагирует на его действия. Но даже тогда, когда противники осознают, что совершают одинаковые действия по отношению друг к другу, все равно собственные действия воспринимаются каждым из них как допустимые и законные, а действия оппонента – как нечестные и непозволительные. Это происходит за счет того, что очень часто каждый из партнеров чрезмерно упрощает ситуацию конфликта, причем так, чтобы это подтверждало его представление о том, что его поступки хороши и правильны, а действия партнера – наоборот, плохи и неадекватны.

Открытое и эффективное общение конфликтующих сторон – это основное условие конструктивного разрешения конфликтов. Однако зачастую в конфликтной ситуации коммуникация ухудшается. Противники в основном стараются сделать друг другу больно, а сами занимают оборонительную позицию, скрывая любую информацию о себе. Между тем коммуникация может помочь только тогда разрешить конфликт, когда обе стороны ищут способа достичь взаимопонимания.

Контроль эмоциональной сферы необходим, когда человек «обуреваем» эмоциями и захвачен конфликтом, ему трудно выражать свои мысли и внимательно выслушивать противника. Один из эффективных способов справиться с человеческим гневом состоит в том, чтобы помочь друг другу освободиться от этих чувств. Люди получают психологическое освобождение, даже если они просто расскажут о своих обидах. Поэтому имеет смысл в самом начале конфликта пойти на риск и как можно полнее, пусть даже в резкой форме, высказать друг другу то, что чувствуешь. Но это приведет к положительному результату только в случае, если говоришь о собственных чувствах, вызванных поступком оппонента, а не его личностью. Кроме того, оппонент должен быть готов выслушать нелицеприятное мнение и о собственных поступках. В противном случае может разразиться крупная ссора.

Созданию климата взаимного доверия и сотрудничества может способствовать проявление доверия путем готовности открыть свою незащищенную позицию, стремление к согласию и взаимопониманию с оппонентом, нежелание использовать слабые и уязвимые его места. Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении некоторого общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые, дополнительные способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение совместных задач повышает также степень взаимного доверия, что облегчает риск открытости в общении.

5.2. Руководитель как непосредственный участник конфликта и как посредник

Прямые и косвенные методы управления конфликтами в роли «третьего суда». К *прямым методам* относятся следующие:

* руководитель поочередно приглашает к себе конфликтующих и просит каждого изложить суть и причины конфликта. Главное при этом – пресекать любую попытку очернения одного другим и требовать фактов, а не эмоций: «Все плохое об... надо говорить при нем, а не за глаза. Я еще предоставлю вам такую возможность»;

* руководитель вызывает обоих конфликтующих и просит в его присутствии поочередно высказать суть проблемы. При этом он прерывает оппонентов, если начинают преобладать эмоции; держится строго и подчеркнуто независимо и беспристрастно;

* руководитель предлагает конфликтующим высказать свои претензии друг к другу при группе сослуживцев, товарищей по работе. При этом он принимает решение на основе высказываний, выступлений участников этого разговора.

Главное мерило принимаемых решений – авторитет группы, суждения и коллективные решения которой не подлежат дискуссии и являются, по сути, объективными;

- если конфликт не утихает, то руководитель прибегает к санкциям; при этом диапазон этих санкций колеблется от повторных критических замечаний и бесед с конфликтующими до административных взысканий и кадровых перемещений.

- Наряду с изложенными прямыми методами, вполне допустим ряд **косвенных методов** разрешения конфликтов:

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «выхода чувств»*. Психолог К. Роджерс отмечал, что если человеку дать выразить свои, отрицательные эмоции, то постепенно они «самим собой» сменяются положительными. Вот почему руководитель обеспечивает в ходе беседы выход отрицательных чувств. Его позицию при этом можно выразить словами «понимаю и внимательно слушаю»;

- в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «эмоционального возмещения»*. Следование этому принципу предполагает, что человек, обращающийся к руководителю с сетованием на оппонента, должен рассматриваться как страдающее лицо. Внутренняя картина ситуации, сложившаяся у собеседника, именно его выставляет страдальцем. И чем более он не прав, тем активнее выгораживает себя перед собственной совестью в качестве «мученика» и «жертвы». Со страданием следует считаться, будь оно даже «неправедным». Показ что вы считаетесь с этим, вы уже «эмоционально возмещаете» удрученное душевное состояние собеседника.

Особенно согревает похвала, комплимент, уместные и тактичные. Это ключ к совести собеседника. Однако именно комплимент, а не лесть. Надо сказать о том хорошем, что в человеке действительно. Возможные примеры таких комплиментов следующего типа:

«Вы ведь такой тонкий и деликатный человек, же это вас угораздило быть таким грубым и в конфликте с...?»;

«Старинная мудрость гласит, что из двух спорящих не прав тот, кто умнее. А вас, кстати, все считают умным человеком. Умнее тот, кто замолчит первым»;

«Если бы вы видели себя в зеркале в тот момент, когда оскорбляли. Злоба никому не к лицу, а вам – в особенности».

Следует подчеркнуть, что льстить конфликтующему нельзя. Это легко распознается, а лстец вызывает открытое или тайное презрение собеседника. Надо сказать о том хорошем, что в человеке действительно есть. Этого бывает достаточно, чтобы вызвать целую лавину раскаяния и искреннюю готовность пойти на мировую;

* в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «авторитетного третьего»*. Состояние конфликта резко искажает взаимовосприятие враждующими сторонами друг друга. Им трудно принять от соперника невольную похвалу, неожиданное одобрение. В этих проявлениях человеческого,

партнерского общения им слышится скрытая издевка либо мерещится хитрый замысел. Примиряющие добрые намерения одного из противников по отношению к другому в таком случае могут быть переданы только через третье лицо, авторитетное для обоих. Для обиженного человека положительные суждения о нем со стороны обидчика – это толчок к размышлению, который обязательно направит мысли на путь поисков межличностного компромисса;

* в процессе индивидуальной беседы руководитель реализует *принцип «обнажения агрессии»*. Он намеренно предоставляет конфликтующим возможность выразить свою неприязнь друг к другу. На людях это следует делать исключительно в замаскированном виде: можно столкнуть партнеров конфликта в спортивном состязании, диспуте, игре и др.

Прямая форма обнажения агрессии реализуется следующим образом: в кабинете руководитель побуждает оппонентов конфликтовать в его присутствии. Как правило, при третьем лице конфликт не достигает таких крайностей, чтобы пришлось в буквальном смысле слова разнимать враждующих. Дав им выговориться, руководитель не отпускает их, а продолжает работу. В ее основе – принудительное слушание оппонентами друг друга и расширение их духовного горизонта.

При реализации требования принудительного слушания оппонентами друг друга руководитель добивается, чтобы каждый из оппонентов, прежде чем ответить другому, с предельной точностью повторил последнюю реплику противника. Руководитель вмешивается в диалог, настойчиво требуя выполнения этого требования. Обычно при этом обнаруживается, что оппоненты не в состоянии правильно воспроизвести реплики друг друга, поскольку каждый слышит, в основном, себя, а противнику приписывают; слова, которые в действительности не были произнесены. Фиксируя внимание конфликтующих на этом факте, руководитель принуждает их к добросовестному слушанию друг друга. Непривычность такой ситуации уменьшает накал взаимного ожесточения и способствует росту самокритичности спорящих.

Для расширения духовного горизонта конфликтующих используются различные методы своеобразного протоколирования конфликта с применением магнитофона или видеоманитофона. После конфликта запись воспроизводится. Как правило, конфликтующие подавлены тем, что услышали и увидели. Все начинают понимать, что вели себя недостойно или некрасиво. На этом фоне руководитель приступает к разбору конфликта, разоблачая все мелкое, непринципиальное и примитивное, что сопровождало или вызывало конфликт. Перед конфликтующими намечаются жизненные ценности более высокого порядка духовные цели, в стремлении к которым оппоненты едины. Беседа завершается призывом ориентироваться именно на эти высокие ценности и цели, позади уязвленное самолюбие и мелочные счёты.

Следует подчеркнуть, что косвенные методы управления конфликтами уместны лишь на фоне общей трудовой активности группы, включая конфликтующих. В атмосфере безответственности и разобщенности эти методы не только не устраняют конфликты, но и могут даже способствовать их нарастанию и углублению.

Правила поведения в конфликте.

Эффективность управления конфликтами зависит от умения выдержать и sobлюсти своеобразный «кодекс поведения» в конфликте. К основным требованиям этого кодекса, по мнению Н.М. Власовой (1994), необходимо отнести следующие:

1. *Настройся на позитивное (по крайней мере на нейтральное) отношение к оппоненту, создавай базу для доверия.* Прежде чем конфликтовать, прикажи себе «полюбить» оппонента и с этим настроем вступай во взаимодействие с ним. Почему это необходимо? Дело в том, что конфликт всегда возникает, когда

ущемляют наши интересы либо нам кажется, что их ущемляют. Тот, кто это делает – враг. Что мы видим у врага? Худшую часть его личности и относимся к нему с подозрением и настороженностью. Рациональнее, даже в конфликте, увидеть в оппоненте «друга» и лучшую часть его личности. С кем легче разрешить возникшую проблему: с врагом или другом?

Как же представить в оппоненте «друга»? Здесь уместны следующие советы:

* вначале разговора поговори на другую тему, желательно легкую, шутивную, на которую сложилась общая точка зрения. Тем самым создается база доверия в конфликте;

* подумай о его достоинстве и благородстве;

* вспомни все хорошие проявления его личности;

* наконец, просто с интересом посмотри на него как на личность со своими плюсами и минусами.

2. Переключись с эмоционального на рациональный режим работы психики.

В конфликтах чаще всего доминируют эмоции. Это ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои действия. Эмоциональный подход ведет к смещению дела, проблемы и отношения к оппоненту. Мы застреваем на выяснении отношений, а дело, проблема стоит и не решается. Если проблема не решается, то отношения либо сильно ухудшаются, либо разрываются.

Вот почему необходимо отделять свои отношения, эмоции от самой проблемы и не смешивать их. Важно при этом пытаться решать две самостоятельные задачи: главное – это найти решение проблемы и упорядочить при этом отношения. Но если решение не найдено, надо во что бы то ни стало сохранить хорошие отношения. Ведь к поиску решения можно вернуться и позже, опираясь на сохраненные взаимоотношения.

3. Дай оппоненту «выпустить пар», говори, когда он остыл. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно. Многие зависит от того, насколько мы сумеем помочь оппоненту снизить внутреннее напряжение. Наиболее уместными приемами в этом направлении могут быть молчание, улыбка, рукопожатие, выражение сожаления и др. Если это не помогает, то желательно представить, что вокруг нас есть оболочка (аура), через которую не проходят стрелы агрессии. В последнем случае мы оказываемся изолированными, как в защитном коконе.

В процессе многочисленных исследований была выявлена интересная закономерность: отрицательное эмоциональное воздействие усиливается, если получает подкрепление в виде эмоционального реагирования. Не получив подкрепления, отрицательное эмоциональное воздействие затухает. Основными приемами, позволяющими не отвечать на отрицательное эмоциональное воздействие, могут быть следующие:

* не спеши реагировать, держи паузу;

* посмотри на себя со стороны;

* найди, на чем отвлечься;

* искренне пожалей про себя оппонента;

* сознательно распредели свое внимание на другие объекты, сконцентрируйся не на слуховых ощущениях, а на зрительно и чувственно воспринимаемых объектах.

4. Потребуй от оппонента спокойно обосновать претензии. Но скажи, что будешь учитывать факты и объективные доказательства, а не эмоции. Основные приемы при этом:

* используй разнообразные открытые вопросы. Например, спроси: «То, что вы говорите, относится к фактам или к мнению, догадке?»;

* сокращай число предъявляемых претензий. Например, скажи: «Ваши претензии помогут мне улучшить работу, поэтому выделите самое важное и первостепенное»;

* переведи эти претензии на уровень конкретного конечного результата, который желает иметь оппонент;

* попроси у оппонента совета, спроси, как бы он устранил то, что вызвало его претензии. Но при этом не оправдывайся, не обвиняй других, не ссылайся на обстоятельства;

* заверши контакт на позитивной ноте, например поблагодари оппонента за то, что подсказал еще одну критическую точку в твоей деятельности.

5. *Сбивай возможную агрессию неожиданными приемами.* Главной задачей при этом является снижение уровня отрицательных эмоций, а в идеале – и переключение оппонента с отрицательных эмоций на положительные. К таким приемам можно отнести следующие:

* доверительно попроси у оппонента совета;

* задай неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для собеседника;

* напomini о том, что связывало в прошлом и было приятным;

* скажи комплимент («В гневе вы еще прекраснее»).

6. *Предложи оппоненту высказать свои варианты решения проблемы:*

* не ищи виновных и не объясняй создавшееся положение, а ищи совместно выход из него;

* не останавливайся на первом приемлемом варианте, а создавай спектр вариантов, потом из них выбери лучший;

* следует искать взаимоприемлемый вариант решения, ищи точки соприкосновения;

* если не можете договориться, то ищите объективную основу соглашения (нормативы, закон, факты, существующие положения, инструкции и др.).

7. *Давай оценку только действиям и поступкам оппонента, а не его личности, не перескакивай с проблемы на личность.* Не задевай его достоинства. Он этого не простит, даже если и уступит нажиму. Можно сказать: «Вы уже дважды не выполнили свое обещание», но ни в коем случае нельзя говорить оппоненту: «Вы – необязательный человек».

8. *Отражай как эхо при помощи вопросов смысл его высказываний и претензий:* утверждения вызывают сопротивление, а вопросы – ответы. Примерами таких вопросов могут быть следующие: «Правильно ли я вас понял?», «Вы хотели сказать...?», «Если я вас правильно понял...». Эта тактика устраняет недоразумения и демонстрирует внимание и уважение к человеку. Ведь понять – не значит согласиться с оппонентом.

9. *Не бойся извиниться, если чувствуешь, что виноват, но сделай это быстро, решительно и не в конце разговора.* Следование такой линии поведения, во-первых, обезоруживает оппонента и опережает возможную критику, и, во-вторых, вызывает у него уважение, ведь способны к извинению только уверенные и зрелые личности. Извинение может стать самым недорогим и ценным вкладом в решение проблемы.

1. *Оформи принятую договоренность и оговори взаимоотношения на будущее.* Если зашли в конфликте в тупик, то вернитесь назад, к той точке, где ваши интересы совпадали. Фиксируйте каждое достигнутое согласие.

11. *Если конфликт переходит в скандал, то замолчи первым.* Люди чувствуют себя неловко в молчании, особенно если не правы или неуверены в своих высказываниях. Молчание часто воспринимается как безвыходное положение, и другая сторона в этой ситуации иногда предлагает другой выход. Молчание позволяет выйти из ссоры. В любом конфликте – две стороны, а если одна исчезла, то с кем ссориться? Но при всем этом молчание не должно быть обидным (без издевки, злорадства, вызова и т.д.).

2. *Всячески избегай характеристик эмоционального состояния оппонента.* «Успокаивающие» фразы, типа «Ну вот, полез в бутылку!», «А чего ты кипятишься? Чего бесишься?», только укрепляют и усиливают развитие конфликта.

Руководитель в роли «третейского судьи». По роду своей управленческой деятельности руководителю приходится быть посредником в конфликтных ситуациях, возникающих в подчиненных отделах и подразделениях, между подчиненными сотрудниками. В этих условиях он выполняет функции так называемого «третейского судьи». Реализация этой функции предусматривает выполнение ряда требований:

- * знать суть конфликта;
- * обладать большими терпением и терпимостью;
- * положительно относиться к обеим сторонам, эмоционально поддерживать говорящих, что не означает согласия с кем-либо;
- * давать оппонентам возможность беспрепятственно выразить свои чувства;
- * выяснять не позиции (что предлагают противники), а интересы (во имя чего они предлагают это);
- * уметь находить общее в их интересах;
- * уметь переводить конфликт из эмоционального состояния в рациональное взвешивание и анализ предложений.

Алгоритм действий руководителя по управлению конфликтами подчиненных может включать следующую последовательность действий.

1) Анализ конфликта:

* определение стадии развития конфликта. С.И. Самыгин и Л.Д. Столяренко (1997) отмечают, что если руководитель «входит и управляет конфликтом» в начальной фазе, то он разрешается на 92%, на фазе подъема – на 46%, на первичном пике – менее чем на 5%, на фазе спада – на 20%, на фазе вторичного подъема – на 7%, на вторичном пике – на 2%;

* определение скрытых и явных причин и повода конфликта;

* определение ведущей проблемы конфликта в категориях целей, а не решений;

* определение интересов конфликтующих. Главное – не позиция, а интересы. Наша позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения проблемы. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы, именно в них – ключ к решению проблемы;

* разграничение участников и возникших проблем;

* учет индивидуальных качеств конфликтующих;

* учет состояния предшествующих конфликту взаимоотношений конфликтующих (между собой, с другими членами организации, с руководителем и др.).

2) *Открытое заявление своей беспристрастности, объективности и нейтральности по отношению к участникам конфликта.* Для руководителя главное – интересы дела и взаимоотношения в организации.

3) *Сокращение объекта конфликта и числа претензий конфликтующих.*

4) *Справедливое и непредвзятое отношение к инициатору.* Не стоит забывать, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство.

5) *Эмоциональная выдержанность и сдержанность в процессе управления конфликтом подчиненных.*

б) *Определение наиболее эффективного метода управления и разрешения конфликта.* В ходе реализации метода предложение сторонам своих вариантов решения проблемы.

5.3. Стресс и управление эмоциональными состояниями.

Понятие о стрессе. В обиходе слово «стресс» употребляется в весьма широком смысле. Что такое стресс? Под ним подразумевается напряжение, давление или бремя, нагрузка. «Стресс» – слово, заимствованное из английского языка и означающее «напряжение».

Само это понятие взято из арсенала материаловедения и обозначает там давление (нагрузку), с которым воздействуют на материал при его испытании. В литературу по медицине и психологии слово «стресс» попало в середине 30-х годов. В 1936 г. в журнале «Nature» было опубликовано короткое сообщение канадского физиолога Г. Селье под названием «Синдром, вызываемый разными повреждающими агентами». Так было положено начало утверждению в научном и повседневном обиходе одной из самых модных теорий XX века.

В стрессовых ситуациях протекают процессы физической и умственно-психической адаптации к внешним и внутренним воздействиям. Соответственно, и сам стресс можно рассматривать как защитную реакцию на внешние и внутренние раздражители (стрессоры). Вместе с тем стресс – это комплекс эмоциональных состояний, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия.

Посредством стрессовой реакции организм пытается восстановить нарушенное под воздействием стрессоров равновесие. Г. Селье показал, каким образом стресс связан с постепенным истощением резервов организма, который старается приспособиться к новым условиям. При этом, например, происходит активизация той части вегетативной нервной системы, которая ответственна за активность и работоспособность организма.

Г. Селье назвал комплекс этих реакций всеобщим адаптационным синдромом и описал три стадии этого синдрома. Первая стадия – реакция тревоги, выражающаяся в мобилизации всех ресурсов организма в ответ на воздействие извне, нарушающее равновесие процессов жизнедеятельности. За ней наступает стадия сопротивления, когда организму удается справиться с вредными воздействиями. В этот период может наблюдаться повышенная стрессоустойчивость.

Если же действие вредоносных факторов долго не удастся устранить и преодолеть, наступает третья стадия – истощение. Приспособительные возможности организма снижаются. В этот период он хуже сопротивляется новым вредным воздействиям, увеличивается опасность заболеваний. Однако наступление третьей стадии не обязательно.

С доисторических времен, когда пещерные люди жили под постоянной угрозой нападения, человеческое тело приобрело свойство определенным образом реагировать на любое напряжение. Попадая в угрожающую ситуацию, первобытный человек был вынужден быстро мобилизовать все свои силы, защищаясь или убегая от опасности. Когда мы чувствуем опасность, в нашем организме происходит следующее:

- * надпочечники начинают вырабатывать гормон адреналин, который «готовит» наше тело к выходу из критической ситуации;
- * сердце начинает биться быстрее, а дыхание становится чаще;
- * увеличивается приток крови к мозгу, которому требуется больше кислорода для активной деятельности во время опасности;
- * мускулы напрягаются и готовы действовать;
- * прекращается процесс пищеварения, что позволяет организму сэкономить немало энергии.

Исходя из этого, к основным психофизиологическим признакам стресса можно отнести: вспотевшие ладони; частое сердцебиение; обильное потоотделение; возникновение проблем с дыханием; лицо краснеет или бледнеет; зрачки

расширяются; возрастает кровяное давление; мышцы напряжены; возникает ощущение подавленности. Человек, только что избежавший несчастного случая, мог ощутить в своем теле в момент опасности все перечисленные физиологические изменения. Подобные, но не такие сильные последствия происходят и в менее опасных ситуациях.

К сожалению, если человек не может управлять собой и не способен быстро выходить из стрессовых состояний, во всем организме происходят небольшие, но необратимые изменения. Как это происходит, до сих пор не совсем понятно, однако многочисленные исследования подтверждают, что, превратившись в устойчивые, эти изменения порождают в человеке ощущение слабости, болезненности и способствуют возникновению нового стресса.

Стресс – это естественная и неизбежная особенность жизни. По мысли Г. Селье, отсутствие стресса равносильно смерти и даже во сне человек испытывает легкий стресс. На ранних этапах развития человеческого общества стресс возникал в условиях необходимости физического выживания (добыча пищи, убежища, огня, партнера для продолжения рода). В современном обществе (особенно в условиях научно-технической революции) наши стрессоры весьма мало связаны с основными механизмами выживания и значительно больше с социальным успехом, с рождением возрастающих требований жизненных стандартов, а также с необходимостью отвечать ожиданиям других и самих себя.

Мы все нуждаемся в определенном уровне стресса, если не хотим скучать и чувствовать себя несчастными. Но обязательный уровень стресса для каждого человека различен. От человека к человеку меняется не только уровень потребности в стрессе, но само содержание или вид необходимого стресса.

«Хороший» и «плохой» стресс. Позднее Г. Селье дополнил свою теорию, высказав мысль, что не всякий стресс вреден: стресс – неотъемлемая часть жизни и его нельзя избежать. Важно, по его мнению, поддерживать оптимальный для себя уровень стресса, позволяющий действовать наиболее эффективно. В этом случае стресс – это «аромат и вкус жизни». Окажет ли стресс пагубное воздействие на состояние здоровья или нет, зависит от соответствующей дозы, вида нагрузки и отклика на раздражение.

Стресс как давление, нагрузка или напряжение нейтрален. Наше тело не различает, воздействует на него положительный либо отрицательный стресс. Решает здесь то, как вы сами умственно и эмоционально оцениваете соответствующую ситуацию. Например, скорее всего, положительно вы воспримете в повседневной деловой жизни следующие ситуации:

- * деятельность требует необычайных свершений и особенно пробуждает творческий потенциал;

- * встреча после долгой разлуки с партнером, приятелем, другом;

- * добровольные занятия спортом и подобные физические нагрузки.

В подобных ситуациях вы сами управляете своим поведением и реализуете собственные цели, то есть вы автономны и самостоятельны. Форма напряжения, возникающая при этом, благоприятно действует на вас, стимулирует, мотивирует и высвобождает силы. Положительный стресс именуют *эустрессом* или *эвстрессом*.

Отрицательные стрессовые ситуации возникают большей частью тогда, когда вы чувствуете себя отчужденным, зависимым, когда находитесь под сильным влиянием обстоятельств. В этом случае вы ограничены в возможности влиять на ход событий и чувствуете себя скорее жертвой. Отрицательный стресс обозначают словом *дистресс* (греч «dis» – плохо). Сюда включают все остро или хронически возникающие ситуации, которые вы ощущаете для себя неудовлетворительными, угрожающими или устрашающими. Здесь речь может идти как о «повседневной нервозности», так и о чрезвычайных обстоятельствах.

Оказывает ли стресс на вас положительное воздействие или вредит, зависит от дозы и, естественно, от вида нагрузки. Как отмечают немецкие специалисты Ф. Готвальд и В. Ховальд, *чем продолжительнее и интенсивней воздействует раздражитель и чем разнообразней и необычней сами нагрузки, тем сильнее реакции, вызываемые ими.* Если у вас – руководителя уже в течение недель существуют трудности в общении с одним из своих подчиненных (продолжительность) и данный конфликт вас самих сильно тревожит (интенсивность), если вы впервые переживаете такую конфликтную ситуацию (новизна) и, возможно, она распространяется еще на других сотрудников (множественность), то доза получаемого стресса оказывается максимальной. Таким образом, является ли сам стресс вредным для вашего здоровья или нет, определяется *длительностью, интенсивностью, новизной, множественностью стрессовой ситуации.*

Когда вы слишком много работаете и сильно нагружены, само по себе это не вредит вам до тех пор, пока работа доставляет вам радость и вам сопутствует успех. Но если к напряжению сил добавляются еще разочарование и неудачи, то существенно повышается риск заболеваний.

Факторы, вызывающие стресс (или стрессоры). Важно уяснить, что существуют определенные стрессоры, способные вызвать стресс, факторы, порождающие превышение способности организма адекватно реагировать на воздействие извне. Под *стрессором* (синоним – «стресс-фактор», «стресс-ситуация») обычно понимается чрезвычайный или патологический раздражитель; значительное по силе и продолжительности экстремальное воздействие, вызывающее стресс.

В самом общем виде обычно различают следующие виды стрессоров:

* *физиологические* (чрезмерные боль, шум, загрязненный воздух, неблагоприятное питание, воздействие экстремальных температур, прием ряда лекарственных препаратов и др.);

* *психологические* (информационная перегрузка, нереалистические ожидания и притязания, критические события в жизни, соревнование, угроза социальному статусу, самооценке, ближайшему окружению и др.).

По мнению Д. Фонтана, для анализа стрессоров профессионального стресса и стресса руководителей следует ориентироваться на несколько иную классификацию. С этой точки зрения можно выделить две большие группы стрессоров:

* *стрессоры служебной деятельности;*

* *стрессоры внеслужебной деятельности.*

Стрессоры служебной деятельности подразделяется на общие и специфические. Рассмотрим **общие стрессоры.** К ним относят следующие.

1. *Плохую организацию служебной деятельности* (задержки, безответственность, неритмичность), то есть отсутствует системы в работе. Организацию время от времени лихорадит. Она зачастую работает в режиме пожарной команды. Руководитель, в свою очередь, действует в вертикальной структуре, выстроенной по иерархическому принципу, и неритмичность, бессистемность в работе вышестоящего руководителя тут же сказывается на деятельности нижестоящих руководителей.

2. *Недостаток сотрудников,* заставляющий выполнять, кроме своих обязанностей, еще и обязанности других. Это уменьшает количество времени, необходимого для выполнения непосредственных обязанностей. В этих условиях либо работа выполняется некачественно, так как ее объем резко увеличен, либо она выполняется с высоким качеством, но это качество дается слишком высокой ценой – путем чрезвычайного напряжения сил.

3. *Режим рабочего времени* (работа в сверхурочные и неудобные часы). Человеческий организм имеет естественные, циклические ритмы в течение суток,

недели, года. Сюда входят периоды сна и активной деятельности. Когда работа заставляет нарушать естественный ритм, то накапливается стресс.

4. *Работа руководителя* требует сверхурочного времени. Ее сложно втиснуть в строгие рамки распорядка служебного времени. Кроме этого, деятельность любого руководителя сопряжена с решением внезапных кризисных проблем.

5. *Статусные проблемы* (низкий статус, небольшая зарплата, недостаточные перспективы служебного продвижения). Для большинства руководителей-профессионалов работа становится частью их личности. Однако при всей ее значимости, в условиях, когда общество и государство оценивают ее невысоко, когда другие склонны рассматривать то, что делает руководитель, как нечто, не имеющее особого значения или же как дело, с которым может справиться кто угодно, нелегко сохранить чувство достоинства, собственной значимости.

Возможность служебного продвижения способствует осознанию как ценности собственного профессионализма, так и уверенности в долгосрочных перспективах. Без этого у руководителя возникает острое ощущение, что время уходит, оставляя его в состоянии застоя, а иногда и безнадежности.

6. *Заорганизованность, формализм и заседательская суэта (ненужные ритуалы и процедуры)*. Наиболее явными проявлениями этого стрессора являются ненужное «бумаготворчество» и бесконечные совещания. Эти факторы вызывают стресс сами по себе, так как у руководителя возникает ощущение, что они тратят на написание несущественных, ненужных отчетов и на представление всевозможных данных не меньше времени, чем на саму работу.

Вероятность возникновения стресса усиливается в результате осознания руководителем того плохо скрываемого факта, что требования постоянных отчетов и проведение длительных совещаний есть не что иное, как попытка вышестоящих руководителей оправдать собственную занятость, поднять свой статус и значимость, укрепить собственное положение.

7. *Неопределенность и непредсказуемое развитие событий в организации*. Неопределенность вырывает руководителя из привычной среды, в которой он хорошо ориентируется и стабильно ощущает себя. В организации неопределенность может принимать форму частых перемен в местной политике без объяснимой необходимости. В результате руководитель никогда точно не знает, что происходит и что будет происходить.

При помощи чего вышестоящие руководители создают неопределенность? Чаще всего при помощи внезапных изменений целей и задач деятельности, обязанностей, частых передвижений сотрудников как по горизонтали, так и по вертикали. Все это разрушает определенность и понятность ситуации, предсказуемость, чувство безопасности, ввергает руководителя в стресс.

Требуют отдельного рассмотрения *специфические стрессоры* в деятельности руководителя. Под ними понимаются стрессоры, которые присущи не столько самой работе, сколько способу, с помощью которого осуществляется управленческая деятельность на соответствующем уровне. К специфическим стрессорам относят следующие.

1. *Нечеткие ролевые обязанности*. Иногда руководитель не имеет четких служебных инструкций по поводу того, что он должен делать и где границы его ответственности. Нечеткий перечень функциональных обязанностей ставит руководителя в очень уязвимую позицию: если он ничего не делает, ему говорят, что он должен действовать; если же он проявляет инициативу, его обвиняют в превышении полномочий и в том, что он борется за свое особое место в организации.

2. *Ролевой конфликт*, возникающий в условиях, когда два аспекта деятельности руководителя оказываются несовместимыми. В работе руководителя такого рода стрессор может возникнуть в условиях лояльности к интересам организации, требованиям вышестоящих руководителей и такого же отношения. К

подчиненным. Нередко ролевой конфликт приводит к психологической путанице: что бы руководитель ни сделал, он по крайней мере хотя бы по одному из критериев оказывается не прав. Это вызывает внутренний конфликт, страх перед разоблачением и осуждением со стороны руководства. И как итог – ощущение собственной неадекватности и низкая самооценка.

3. Нереалистично высокие притязания, стремление к совершенству.

Руководитель может постоянно ждать от себя слишком многого, заставляя себя трудиться в полную силу, тем не менее оставаться недовольным результатами. В силу этого он лишен возможности расслабиться и ощутить, что работа сделана им хорошо. Эти нереалистические притязания отличает ряд особенностей:

- * долженствование: во главе угла стоит категорический императив типа: «Я в любом случае должен»;

- * глобальная отрицательная самооценка и самоуничужение типа: «Если я потерпел поражение, значит, я неудачник»;

- * низкий порог фрустрации, выражающийся в том, что руководитель не видит возможности преодолеть возникшие трудности (фразы и установки типа: «Я этого не перенесу», «Я такое не выдержу»);

- * катастрофичность (фразы и установки типа: «Если это не заладится, то все, считай, пропало»);

- * неправомерные обобщения (фразы и установки типа: «Если у меня даже это не получилось, то вообще ничего не получится в дальнейшем»).

За нереалистичной оценкой перспектив неотступно следуют отрицательные, тягостные чувства и сама неудача. Например, если руководителю предстоит выступить на совещании, а он перед его началом думает: «Меня сегодня разделают в пух и прах», то он заранее и неизбежно оказывается в ситуации, когда будет чувствовать себя скованным, неуверенным, испытывающим огромное давление. И если все на совещании закончится для руководителя относительно хорошо, то его тревоги не исчезнут. Ведь он ожидал провала, а этого не произошло, значит, здесь что-то не так и успокаиваться рано. Так что не сама ситуация, как таковая, доводит руководителя до стресса, а исключительно то, как он ее оценивает и примеряет к себе.

4. Особенности взаимодействия с вышестоящими руководителями, игнорирование ими мнения руководителя. Вышестоящие руководители способны вызвать стресс потому, что они могут повлиять на жизнь и деятельность руководителя материально и морально (большой или меньший оклад, возможности продвижения по служебной лестнице и др.). Кроме того, они могут оказывать руководителю доверие или нет, быть мелочно придирчивыми, постоянно вмешиваться в то, что делает руководитель, быть постоянно скупы на похвалу и щедры на критику. В результате у руководителя возникает чувство, что его недооценивают, притупляется удовлетворение от работы и, в конечном счете – стресс.

Руководитель предпочитает сознавать, что имеет некоторую власть и способен влиять на события, что его личные предпочтения и идеи по повышению качества служебной деятельности получают признание. Однако когда предложения и мнения руководителя, да и он сам, игнорируются, это вызывает высокий уровень разочарования и напряженности. Особенно стрессогенно воздействие этого фактора в условиях, когда никто, кроме руководителя, лучше не знает существующей системы и ее недостатков.

5. Особенности взаимодействия с коллегами по горизонтали. Во-первых, руководитель зачастую связан лишь отношениями по вертикали, в ущерб горизонтальному взаимодействию. В этих условиях он ограничен в возможности обсудить профессиональные проблемы, получить не только одобрение, поддержку, но и замечания, оценку, то есть то, что мы называем обратной связью, успокоить

себя сознанием того, что коллеги переживают те же трудности, что и руководитель. Для большинства руководителей такое положение ведет к возрастающему чувству уязвимости и истощению профессиональных ресурсов. Кроме того, изоляция порождает ощущение, что никто не сможет справиться с нагрузкой руководителя, так же как и он. Это ведет к интенсификации его деятельности и к стрессу.

Во-вторых, неадекватный стиль вышестоящего руководства, не удовлетворяющий потребности сотрудников, зачастую создает вакуум власти. Его с неизбежностью начинают заполнять борьба за власть между сотрудниками, давление на руководство, склоки, разброд и шатания как по горизонтали, так и по вертикали.

Наконец, в-третьих, неизбежная борьба за статус, за особое место в организации, защита территориальных притязаний или привилегий ведет к разнообразным формам выяснения отношений между коллегами по горизонтали.

6. Особенности взаимодействия с клиентами и подчиненными. Трудные клиенты или подчиненные могут вызвать стресс, когда стычки с ними либо абсолютно неожиданны, либо несправедливы и неправомочны. В первом случае руководитель ожидает приятных (в крайнем случае – нейтральных) отношений, а наталкивается на холодность и речевую агрессию. Во втором случае руководителю предъявляют претензии и обвинения, которые по своей сути относятся к системе и общей ситуации, а не к конкретному руководителю этой системы. Стремление оставаться «вежливым и корректным» несколько не облегчает ситуацию. С другой стороны, в случае потери контроля над собой руководитель чувствует себя еще хуже, воспринимая этот конфликт как свидетельство своего непрофессионализма.

Несколько слов о влиянии эмоционального фактора. Здесь трудно избежать двух крайностей. С одной стороны, руководитель не может, как по волшебству, отказаться от чувств приязни и неприязни, симпатии и антипатии и даже любви и ненависти. В функции руководителя входит принятие решений, влияющих на судьбы других. Решения эти окрашены в различные чувства, каким бы беспристрастным не пытался выглядеть руководитель.

С другой стороны, любой руководитель может находиться под воздействием так называемого «синдрома эмоционального выгорания (истощения)», когда он воспринимает подчиненного не как «живого» человека, а как некий объект своей деятельности, элемент сложной системы. Иногда руководитель может утвердиться в мысли, что у подчиненного есть различные чувства, мнения, желания, взгляды, но руководитель не обязан их учитывать в своей деятельности, более того, их учет только вредит общему делу. Такие подходы не могут время от времени не вызывать у руководителя стрессы.

7. Особенности управленческого труда. С точки зрения стрессогенности управленческий труд имеет ряд особенностей. Во-первых, любого руководителя время от времени охватывает чувство профессиональной несостоятельности. Темпы технологических изменений в наше время настолько велики, что количество знаний, требуемых для того, чтобы не отставать от жизни, достигает головокружительных размеров. У руководителя возникает ощущение, что ему не хватает образования, опыта, навыков. Усилия же, необходимые для усвоения новых знаний и опыта, каждый год отнимают все больше и больше времени и энергии. Руководитель стоит перед выбором: либо изо всех сил пытаться угнаться за временем и решить непосильную задачу, либо остаться в хвосте с отрицательным самоощущением о своей компетентности и профессионализме. В свою очередь, невозможность или неспособность оказаться на высоте своего профессионального долга влечет за собой появление ощущения личностного поражения, особенно у специалистов с высоким чувством профессиональной ответственности.

Во-вторых, управленческий труд связан с перегрузками, временным прессингом, постоянным переключением с одного вида деятельности на другой.

Иногда побуждающей силой для работы становятся жесткие временные рамки и фиксированное расписание. Однако это не должно продолжаться постоянно, так как чревато стрессом. Любому руководителю, наряду с традиционными перерывами в работе, необходимы короткие паузы (от нескольких часов до нескольких дней) между завершением одной служебной задачи и переходом к следующей. Во время этого относительного затишья он может сбросить накапливающееся напряжение, оглядеться вокруг, расслабиться, действительно избавиться от всего лишнего. Без этих кратковременных передышек руководитель чувствует себя почти в ловушке. У него нет ни минуты, чтобы остановиться и объективно проанализировать результаты своей работы.

В-третьих, для управленческого труда характерна монотонность, недостаток разнообразия. Руководитель время от времени нуждается в новых впечатлениях, чтобы сохранить собранность и творческие потенции. Его деятельность, в основе своей состоящая из выполнения административных обязанностей, ведет к состоянию монотонности. Ряд профессионалов, по меткому замечанию Д. Фонтаны, признаются, что по утрам, собираясь на работу, они испытывают почти паническое состояние, поскольку уверены в однообразности и непреложности всех событий предстоящего трудового дня. Дело не в том, что сами по себе эти события нежелательны. Просто их предсказуемость достигает той точки, за которой утрачивается ее успокаивающий эффект и появляется однообразие, монотонность, серость и ограниченность. Почему монотонность сопряжена со стрессом? Потому что однообразие некоторых аспектов работы остро напоминает руководителю об утекающем времени.

В-четвертых, руководитель зачастую принимает решения при явном недостатке необходимой служебной информации либо при не возможности передать необходимые инструкции в соответствующие инстанции. Обычно это создает ощущение неполного контроля над событиями. Иногда прямая попытка получить нужную информацию превращается из короткой, легко выполнимой задачи в нечто длительное, часто крайне бесплодное и ведущее к сильному стрессу.

Успешно конкурируют со стрессом на работе так называемые **внеслужебные стрессоры**. К ним обычно относят следующие.

1. *Стресс, вызванный супругом.* Возникает, главным образом, в результате столкновения либо темпераментов, либо интересов (нежелание помогать по дому, задержки на работе, ревность, разные взгляды на жизнь, супружеская измена и др.).

2. *Стресс, вызванный детьми.* Проблема отцов и детей стара, как этот мир, и тем не менее дает о себе знать. Руководитель замечает, что дети делают все совершенно не так, «как надо», забывая, что в свое время он поступал точно так же. Он пытается их «учить жизни», старается передать им свой жизненный опыт. Однако с горечью понимает, что дети больше учатся не у него, а у жизни как таковой. Почему-то им больше нравится учиться на своих ошибках.

3. *Стресс, вызванный родителями и родственниками.* Здесь та же проблема отцов и детей, однако, взгляд уже с другой стороны. Руководитель не может понять, почему он – человек, влияющий на судьбы нескольких сотен людей, все еще остается сыном или дочерью, которых можно продолжать воспитывать. Если это сопряжено с какой-либо формой зависимости, то стрессовые состояния обеспечены наверняка.

4. *Стресс, вызванный домашней обстановкой.* Главное при этом, что у руководителя слишком большое количество домашних обязанностей и слишком малое время для их исполнения.

5. *Стресс, вызванный давлением окружающей среды на семью руководителя.* Здесь и шумные соседи, и финансовые проблемы, связанные с оплатой по домашним счетам, и возникающие время от времени бытовые проблемы и т.д.

Управление стрессом. Традиционным способом борьбы со стрессом является прием алкоголя, кофе, различных медицинских препаратов. Однако они имеют

побочные действия и производят то или иное разрушительное воздействие на здоровье. Мы уже указывали на противоречивость использования алкоголя при стрессе. К основным недостаткам приема алкоголя как антистрессового средства можно отнести следующие:

- * задержка процесса естественной саморегуляции эмоциональных реакций;
- * формирование зависимости;
- * снижение интеллектуальных возможностей;
- * создание дополнительных проблем (например, потеря социального контроля).

Означает ли это, что алкоголь не способен в отдельных случаях играть антистрессовую роль? Нет, но он не может стать заменой другой, более действенной и длительной помощи. Даже если алкоголь и используется в условиях стресса, то необходимо соблюдать умеренность потребления – не более трех доз в день для мужчин и двух доз – для женщин (доза – стакан сухого вина либо рюмка водки или коньяка, либо 250-300 г пива).

Самым мощным (и часто игнорируемым) средством избавления от стресса является *сознание* человека. Важно только научиться умело и своевременно им управлять. С другой стороны – возможности по управлению своим сознанием есть управление стрессом.

Под *управлением стрессом* обычно подразумевается совокупность стратегий, методов и приемов, позволяющих человеку предотвратить негативное воздействие стрессоров либо свести это воздействие к минимуму. Сам процесс управления можно представить несколькими вариантами:

- * до появления стресса главные усилия необходимо сосредоточить на проблемах *профилактики стресса*;
- * после появления стресса главное внимание уделяется *мерам активного противодействия стрессу*;
- * в острой стрессовой ситуации осуществляются *меры первоочередной самопомощи*.

Профилактика стрессов. К стрессам необходимо готовиться заблаговременно, потому что еще никому на этом свете не удавалось их избежать. А вот успешно управлять ими по силам любому человеку, в том числе и руководителю. В основе профилактики стрессов лежат следующие основные подходы.

Во-первых, мудрое отношение к собственной жизни, ее активное конструирование.

В любой ситуации существует выход и выбор. Сложная ситуация проверяет нас на прочность – выдержим или нет? Если мы не выдержим, то кому, кроме нас и наших близких, станет от этого хуже? А если мы выдержим, то кто, в конечном счете, окажется победителем? Самая драматичная ситуация не предполагает абсолютного и однозначного алгоритма действий. Даже в условиях самых жестких реалий существует возможность маневра, относительная свобода, выбор.

По мнению Р.Л. Кричевского, к принципам мудрого отношения к жизни можно отнести следующие.

1. *Постоянно ставить и добиваться соразмерных нашим возможностям жизненных целей.* Речь не идет об отказе от своих притязаний, в том числе и связанных с известной долей риска. Необходимо задуматься о реальности наших притязаний и выбирать цели, которые чуть-чуть выше реальных возможностей. Как писал Г. Селье: «Стремись к самой высшей из доступных тебе целей и не вступай в борьбу из-за безделиц».

Этот принцип требует известной динамичности наших установок. Руководитель с большим набором гибких установок и достаточно большим количеством ближайших и перспективных целей («галерея целей»), обладающий

способностью их заменять, в случае неудачи показывает свои способности управлять стрессом.

2. *Уметь отличать главное от второстепенного.* Этот принцип ориентирует нас на нахождение какой-то основной, доминирующей линии жизни, предостерегает от погони за сиюминутными, случайными целями. А ведь часто именно в стремлении достичь их незаметно проходит вся жизнь. В свое время Р. Нибур писал: «Боже, дай нам благоразумие спокойно принять то, что мы не можем изменить; мужество, чтобы изменить то, что можем; и мудрость, чтобы отличить одно от другого».

3. *Знать меру воздействия на события, то есть быть реалистичными в оценке как собственных возможностей, так и ситуации, в которой находимся.* Игнорирование принципа ведет не только к излишней трате сил, но и к дистрессу. Г. Селье советует: «С какой бы жизненной ситуацией вы ни столкнулись, подумайте сначала – стоит ли сражаться».

4. *Уметь подходить к проблеме с разных сторон.* Речь идет о многоплановости видения возникающих проблем, способности взглянуть на них с разных сторон и позиций, о необходимости гибкого подхода в оценке людей и событий. Французский мыслитель Монтень как-то заметил: «Человек страдает не столько от того, что происходит, сколько от того, как он оценивает происходящее».

Этот принцип требует осуществлять объективацию стрессов, то есть объективно оценивать то, что в начале представлялось катастрофическим или трагическим.

5. *Готовить себя к любым неожиданным событиям заранее.* Настраивая себя на возможные, да и на непредвиденные повороты событий, мы тем самым; проявляем известную гибкость, реалистичность в подходе к действительности, избавляемся от ненужных иллюзий, а порой готовимся, таким образом, к малоприятным новостям.

6. *Воспринимать действительность такой, какова она в реальности, а не в нашем воображении.* Речь идет опять-таки о реализме в оценке происходящего вокруг нас, позволяющем разумно воспринимать и решать возникающие проблемы, не уклоняясь от них и не забываясь в скорлупу иллюзий.

7. *Стараться понимать окружающих.* Адекватное понимание других, в частности мотивов их поведения, проникновение в их внутренний мир позволяет избрать более гибкие линии поведения, избежать ненужных столкновений и в конечном счете, обеспечить себе некоторый уровень психологического комфорта.

8. *Уметь извлекать положительный опыт, уроки из всего происходящего.* Любой (по знаку) приобретенный опыт, при условии серьезного его осмысления и соответствующих выводов, способен значительно расширить наши возможности в оценке людей и ситуаций, способствуя тем самым и лучшей жизненной адаптации.

9. *Жить полной жизнью в каждый данный ее момент.* Несмотря и вопреки сложностям нашей жизни надо жить, а не существовать; жить каждый день и каждый час; жить каждый миг отпущенной нам жизни. Жить... Более двух тысячелетий назад Марк Аврелий сказал: «Наша жизнь есть то, что мы думаем о ней». Его высказывание верно и в наше время.

Важно не только мудро строить свою жизнь, но и активно конструировать свою повседневную реальность. Активные люди отличаются тем, что события, как правило, не застают их врасплох. Им свойственны:

* *предвосхищение событий.* Они определяют, что вероятнее всего может случиться, и предпринимают шаги, чтобы избежать неприятностей или, наоборот, получить пользу от того, что должно произойти, или изменить ход событий и удовлетворить собственные интересы. Они, как правило, бывают хорошо информированы и умеют оказываться в нужное время в нужном месте. Иногда по этой причине их не совсем справедливо называют счастливыми. На самом же

деле эти люди кажутся таковыми благодаря своим активным и рациональным действиям;

* *решительность*. Они заставляют себя действовать, в то время как другие еще колеблются. В общем, решительность не тождественна импульсивности. Импульсивные люди не превосходят развития событий и действуют поспешно даже в тех случаях, когда «опасность» почти рядом;

* *мужество*. Необходимость действовать быстро и решительно предполагает элемент осознанного риска. Одни готовы взять этот риск на себя, в то время как другие медлят с этим (и в длительной перспективе навлекают на себя еще больший риск);

* *хорошая сопротивляемость стрессу*. Люди активные очень часто способны действовать, находясь в состоянии стресса, и при этом сохранять трезвую способность следить за развитием событий. В то же время люди, сильно подверженные стрессу, стараются отстраниться от стрессогенной ситуации, избегая или отрицая ее.

Однако, активно конструируя реальность своей жизни, не стоит забывать об окружающих. Наша активность означает изменение нашего поведения, однако эти изменения могут оказаться стрессогенными для окружающих. Создается ситуация, когда уменьшение стресса для руководителя может означать увеличение стресса для подчиненных. Чтобы избежать такого развития событий:

* *оповестите подчиненных заранее и публично изменениях, которые вы собираетесь ввести*, как бы очевидны они ни были. Другими словами, правила ни в коем случае не меняются незаметно и не в ходе развертывающегося процесса. Объясните, что эти изменения направлены на улучшение дела, а не против сотрудников;

* *будьте тверды и последовательны в нововведениях*. Умение сказать «нет» и придерживаться соответствующей линии поведения – важнейшее личностное качество, обеспечивающее способность сопротивляться стрессу;

* *вовлекайте подчиненных в процесс планирования и реализации изменений*. Это укрепит вашу позицию и снимет много вопросов;

* *прогнозируйте и упреждайте невыгодное развитие событий*. Лучше действовать, чем реагировать. Попробуйте мобилизоваться до того, как ожидаемые изменения и их последствия станут необратимыми. Прогнозируйте их там, где это возможно, и берите инициативу в свои руки. Люди, отдающиеся на милость обстоятельств, обычно ждут, пока гром не грянет, и лишь потом реагируют на это. Руководитель обязан по своей статусной роли предвидеть развитие событий и действовать в должное время и должным образом так, чтобы обезопасить себя и интересы дела.

Во-вторых, прогнозирование стрессогенных факторов индивидуальной жизни и заблаговременная подготовка к стрессам, то есть формирование стрессоустойчивости. К основным мероприятиям этого направления необходимо отнести следующие:

* использование разнообразных тестовых методик, самонаблюдения для познания себя и раннего обнаружения надвигающегося стресса;

* ознакомление с опытом других, специальной литературой по стрессу;

* динамичное формирование адекватного образа жизни (если нужны изменения, то они вносятся и соблюдаются);

* физические упражнения;

* наличие эффективной среды естественной поддержки (семья, социальное окружение, друзья, родственники);

* формирование волевых качеств (целеустремленности, инициативности, настойчивости, выдержки (самообладания), решительности, выносливости).

Меры активного противодействия стрессу.

Активное противодействие стрессу может включать ряд мер, подходов и стратегий поведения, которые в своей совокупности образуют систему, призванную если не снять полностью негативные последствия стресса, то в максимальной степени их ослабить. К основным структурным элементам этой системы можно отнести следующие.

Во-первых, анализ индивидуальной картины стресса. Стресс – явление личностное и часто ситуативное. Анализ включает ряд обязательных действий:

- * составление перечня стрессоров (перечень делает ситуацию управляемой, а проблему – более реальной и осязаемой). Или, по крайней мере, создает ощущение подконтрольности и прогнозируемости ситуации. Что само по себе тоже важно, так как ведет к повышению уверенности в своих силах;

- * ранжирование стрессоров (от самого сильного к самому слабому);

- * планирование реальных и конкретных действий по отношению к стрессорам. Можно выделить следующие три вида действий:

- * немедленное действие (стрессоры, по отношению к которым можно что-то сделать прямо сейчас, сегодня или в течение ближайших дней, например нечеткие служебные обязанности, неопределенность);

- * перспективное действие (стрессоры, поддающиеся коррекции, но неясно, какой именно и когда, например большие нагрузки или слишком много совещаний);

- * игнорирование или адаптация (стрессоры, которые находятся вне пределов досягаемости, по крайней мере, в обозримом будущем; к ним следует просто приспособиться и принимать их такими, какие они есть, например, плохие условия работы).

Во-вторых, мобилизация физиологических возможностей организма для противодействия стрессу при помощи:

- * увеличения приема жидкости (до восьми стаканов в день к тому количеству, которое мы выпиваем ежедневно);

- * питания;

- * дыхания;

- * физических упражнений (комбинация упражнений на гибкость (5 мин в день) и выносливость (1 мин в день)).

Наконец, в-третьих, мобилизация психофизиологических возможностей для противодействия стрессу, или психическая саморегуляция.

Психическая саморегуляция – аутовоздействие человека при помощи специально организованной психической активности для регуляции своего состояния. К основным разновидностям психической саморегуляции относятся:

- * релаксация (от лат. *relaxatio* – уменьшение напряжения, расслабление) в форме сознательного нервно-мышечного расслабления в теле (АНМР). АНМР представляет курс систематических тренировок по произвольному расслаблению различных групп мышц. Суть релаксации – в чередующихся периодах максимального сокращения и быстро следующего за ним расслабления определенного участка тела.

Теоретическими предпосылками релаксации выступают следующие положения:

- * стресс и тревожность связаны с мышечным напряжением;

- * путем ослабления напряжения мышц можно достичь значительного уменьшения переживания, беспокойства, тревоги, других проявлений повышенного возбуждения;

- * расслабление мышц достигается легче по сравнению с напряжением.

Релаксации необходимо учиться; это умение достигается только постоянной практикой. Обычно требуется несколько месяцев непрерывных занятий, не менее получаса каждый день, чтобы научиться достигать полной релаксации организма.

Но овладев искусством релаксации, вы станете обладателем знания, силу которого признают и культурный опыт многих народов, и современная наука.

Особенно необходимы навыки релаксации при борьбе со стрессом. Она уменьшает напряжение в теле и снимает физическое возбуждение, то есть противодействует именно тем физиологическим последствиям, которые вызывает стресс посредством адреналиновой атаки. Благодаря релаксации, меняется вся картина воздействия гормонов на организм. С помощью одной только регулярной практики глубокой мышечной релаксации можно преодолеть депрессию и гнетущее чувство беспокойства, вылечить бессонницу, избавиться от мышечных судорог, напряжения шейных мышц, головных болей и болей в спине, снизить кровяное давление. Мышечная релаксация уменьшает риск сердечных заболеваний. Наконец, некоторые исследования позволяют сделать вывод о положительном воздействии релаксации на иммунную систему человека.

Самовнушение в форме *аутогенной тренировки* (или *аутотренинга*), представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на сознательном внушении чувств тепла, тяжести, облегчения различных органов и участков тела. Но переживание этих чувств – не самоцель. Главное – достижение требуемого состояния «на выходе» из аутогенного погружения, а также получение отсроченного оптимизирующего эффекта.

Аутотренинг был разработан немецким психиатром И.Г. Шульцем на основе творческой переработки многовекового наследия восточных (главным образом тибетских и индийских) учений. Основным элементом в аутотренинге выступает усвоение и оперирование вербальными формулировками (формулами самовнушения) в виде самоприказов.

Самовнушение в форме *сенсорной репродукции*, или *визуализации*, представляет собой метод психической саморегуляции состояний, основанный на мысленном воссоздании во всех подробностях образа приятного места, красивого пейзажа и своих ощущений при нахождении там. Кроме указанных образов, это может быть воспоминание о самом удачном дне каникул или отпуска, о путешествии по лесистым горам, об отдыхе на палубе корабля, бороздящего просторы океана, и др.

Медитация (лат. *meditatio* – размышление, обдумывание) представляет собой метод психической саморегуляции при помощи умственных действий, направленных на приведение психики человека в состояние углубленной сосредоточенности, погружения в себя. Главная цель медитации – достичь чувства гармонии и сопричастности миру, возвращение к истоку всей духовной и физической деятельности, к самости. Состояние человека в результате занятий медитацией характеризуется:

* в психологическом плане – устранением эмоциональных «крайностей» и значительным снижением реактивности; приподнятостью и некоторым отрешением (как от внешних объектов, так и от внутренних переживаний);

* в телесном плане – расслабленностью.

Древние традиции многих культур содержат упоминания о том, как важно регулярно практиковать медитацию, состояние внутренней тишины, чтобы достичь глубокого покоя и ясности ума. Восточные мировоззрения – индуизм, буддизм, даосизм и дзен – придают особое значение практике внешнего и внутреннего безмолвия для достижения душевного мира и гармонии. В христианстве, иудаизме и исламе состоянию тишины и уединения также придается очень большое значение. Мы знаем из Библии, что Авраам и Иисус молились в уединении, уходя в пустыню или поднимаясь на гору. Медитации в тихом и уединенном месте были обязательным ритуалом для членов средневековых монашеских орденов.

Обычно выделяют три основных техники медитации:

* *концентрация на определенных словах, которые повторяются во время медитации*, часто в заданном ритме, В результате человек может достичь состояния покоя и ощутить свой внутренний мир. Для каждой религии и культуры характерны свои слова, свои молитвы. В восточной традиции применяются особенные молитвы, которые называются мантрами. Во время медитации мантры повторяются медленно, много раз, с определенным ритмом и напевом. Наиболее известна мантра, представляющая собой звук «ом», который символизирует развитие Космоса и его абсолютное единство. Со временем мантры стали применяться и в западной религиозной культуре. В течение столетий христиане повторяют имя «Иисус» как молитву во время медитации. Некоторые люди медитируют, медленно повторяя «мир», «любовь», различные словосочетания, например «мирная релаксация» или «безмятежный покой»;

* *расслабленное, ритмичное дыхание*, которое успокаивает возбужденный разум и освобождает его от мыслей и тревог. Дыхание – важная составная часть любой восточной медитации. В традициях христианства также существуют дыхательные практики, сопровождающиеся молитвами. Замедление и углубление дыхания физически способствует процессу релаксации;

* *достижение состояния «неподвижного разума» (самая глубокая и сложная техника)*. Медитирующий как бы находится в состоянии отстраненного наблюдения за своими мыслями: он следит за тем, как они возникают, изменяются и исчезают, в то же время пребывая вне их и не отождествляя себя с ними. Считается, что в подобном состоянии достигается чистое восприятие мира, восприятие истинной реальности, не искаженной предубеждениями, желаниями и идеями человека относительно тех или иных вещей. Такую способность восприятия реальности можно развивать. В соответствии с восточной традицией, длительная практика этого способа медитации приближает человека к Высшей Гармонии – объединению с Божественным Принципом Вселенной.

Меры первоочередной самопомощи.

Воздействие стресса бывает настолько интенсивным, неожиданным и стремительным, что может серьезно сказаться на нашем здоровье (а порой и жизни). В этих случаях каждому руководителю необходимо твердо знать основы первоочередной самопомощи. К мерам такой помощи обычно относят следующие.

1. В острой стрессовой ситуации не следует принимать (или пытаться принимать) никаких ответственных решений. Исключения составляют стихийные бедствия, когда речь идет о спасении самой жизни.

2. Медленно сосчитайте до десяти.

3. Займитесь своим дыханием. Медленно вдохните воздух носом и на некоторое время задержите дыхание. Выдох осуществляйте постепенно, также через нос, сосредоточившись на ощущениях, связанных с вашим дыханием.

Дальнейшие события могут развиваться в двух направлениях.

а) Стрессовая ситуация застигла вас в помещении:

4. Встаньте, если это нужно, и, извинившись, выйдите из помещения.

5. Воспользуйтесь любым шансом, чтобы смочить лоб, виски и артерии на руках холодной водой.

6. Медленно осмотритесь по сторонам, даже в том случае, если помещение, в котором вы находитесь, хорошо вам знакомо или выглядит вполне заурядно. Переводя взгляд с одного предмета на другой, мысленно описывайте их внешний вид.

7. Затем посмотрите в окно на небо. Сосредоточьтесь на том, что видите. Когда вы в последний раз вот так смотрели на небо?

8. Набрав воды в стакан (в крайнем случае – в ладони), медленно, сосредоточенно выпейте ее. Сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

9. Выпрямитесь, поставьте ноги на ширину плеч и на выдохе наклонитесь, расслабляя шею и плечи, так, чтобы голова и руки свободно свисали к полу. Дышите глубже, следите за своим дыханием. Продолжайте делать это в течение 1-2 минут. Затем медленно выпрямитесь; действуйте осторожно, чтобы не закружилась голова.

б) Стрессовая ситуация застигла вас где-либо вне помещения:

1. Осмотритесь по сторонам, попробуйте взглянуть на окружающие предметы с разных позиций, мысленно называйте все, что видите.

2. Детально рассмотрите небо, называя про себя все, что видите.

3. Найдите какой-нибудь мелкий предмет (листок, ветку, камень) и внимательно рассмотрите его. Разглядывайте предмет не менее четырех минут, знакомясь с его формой, цветом, структурой таким образом, чтобы суметь четко представить его с закрытыми глазами.

4. Если есть возможность выпить воды, воспользуйтесь ею – сконцентрируйте свое внимание на ощущениях, когда вода будет течь по горлу.

5. Еще раз проследите за своим дыханием. Дышите медленно, через нос: сделав вдох, на некоторое время задержите дыхание, затем так же медленно, через нос, выдохните воздух. При каждом выдохе концентрируйте внимание на том, как расслабляются и опускаются ваши плечи.

В качестве первой помощи этого вполне достаточно. Не повредят умеренные занятия спортом или прогулка – словом, любая деятельность, требующая физической активности и сосредоточения, но, опять же, не переусердствуйте.

5.4. Жизненные кризисы и деятельность руководителя

Каждый из нас на протяжении всей предшествующей жизни неоднократно встречался с понятием «кризис». Оно широко используется в нашей повседневности, когда мы говорим о кризисах перепроизводства, о духовно-нравственном кризисе общества, о кризисе в состоянии больного человека, о психологическом кризисе отдельной личности.

Теория кризисов появилась на психологическом горизонте сравнительно недавно. Начало было положено статьей Е. Линдемана, опубликованной в 1944 году и посвященной анализу острого горя. По мнению ряда зарубежных психологов, на теорию кризисов повлияли четыре интеллектуальных движения:

- теория эволюции и ее приложения к проблемам общей и индивидуальной адаптации;
- теория достижения и роста человеческой мотивации;
- подход к человеческому развитию с точки зрения жизненных циклов;
- интерес к совладанию с экстремальными стрессами.

Среди идейных истоков теории кризисов также психоанализ (и в первую очередь такие его понятия, как психическое равновесие и психологическая защита), некоторые идеи К. Роджерса, а также теория ролей.

Дословно «кризис» (krisis) в переводе с греческого означает решение, поворотный пункт, исход. В психологии эта категория понимается:

* во-первых, как жизненный кризис, то есть поворотный момент в жизни человека, а не общества;

* во-вторых, как тяжелое переходное состояние, вызванное болезнью, стрессом, травмой и т.п.; как эмоционально значимое событие или радикальное изменение статуса в персональной жизни.

По мнению А. Ребера, под кризисом понимаются резкие отклонения от обычной жизни, любые внезапные прерывания нормального хода событий в жизни индивида или общества, которые требуют переоценки моделей поведения, действий,

мышления. Кризис – это общее значение потери обычных основ повседневной деятельности.

Таким образом, **кризис** – это сложное переходное состояние, возникающее в условиях невозможности (или затрудненности) жить, как прежде, и незнания, как жить дальше, связанное с мучительным переживанием своего нового «Я».

Как особое состояние кризис проходит несколько стадий:

- * шок и оцепенение (игнорирование травмирующих событий);
- * осознание действительности и поиск смысла (гнев, чувство несправедливости, попытки «разрушить реальность»);
- * острое горе и отчаяние (душевная боль, трудности концентрации, утрата энергии);
- * реорганизация и рождение нового (создание образа памяти).

Как процесс переживания кризис понимается российским психологом Ф.Е. Василюком. В основе его подхода следующие положения:

* внутренней необходимостью жизни личности является реализация своего жизненного замысла;

* психологическим «органом», осуществляющим замысел, несмотря на неизбежные трудности и сложности мира, является воля;

* когда перед лицом событий, охватывающих важнейшие жизненные отношения человека, воля оказывается бессильной (не в данный изолированный момент, а в принципе, в перспективе реализации жизненного замысла), возникает специфическая критическая ситуация – кризис;

* таким образом, кризис – это критический момент и поворотный пункт жизненного пути, когда реализация жизненного замысла серьезно затрудняется, либо становится невозможной;

* динамика возникновения и развития кризиса следующая: он начинается с развертывания борьбы мотивов в процессе осуществления жизненного замысла (испытания) и достигает апогея, когда индивид все так же остро ощущает актуальность своего сорвавшегося замысла и уверен в невозможности его реализации.

Процесс переживания может протекать в двух формах:

* когда, реализация жизненного замысла серьезно затрудняется и осложняется (при этом сохраняется возможность восстановления прерванного кризисом хода жизни);

* когда реализация жизненного замысла становится невозможной (в этом случае происходит метаморфоза личности, перерождение и принятие нового замысла жизни, новых ценностей, новой жизненной стратегии, нового образа «Я»).

Понимание и объяснение кризиса возможно лишь при анализе всей совокупности факторов (по крайней мере, большинства), воздействующих на человека. Не менее важно отношение к человеку как к активному участнику своей повседневности, к человеку, осуществляющему активное конструирование повседневной реальности.

Давайте рассмотрим *слагаемые процесса восприятия человеком окружающей действительности*, которые позволят нам увидеть истоки возникновения кризиса.

1. Для того чтобы существовать в окружающем мире, мы должны иметь внутреннюю картину или образ окружающего нас мира.

2. В каждый данный момент нашего существования окружающий нас мир миллионами фрагментов информации бомбардирует наши органы чувств.

3. Процесс придания *смысла* тому, что происходит вокруг нас, является основополагающим. Все то, что происходит вокруг нас, должно быть подвергнуто интерпретации и соотнесено с внутренней картиной окружающего мира.

4. Пока внешняя информация тождественна внутренней картине, окружающая действительность воспринимается как нечто само собой разумеющееся, так как она

привычна. Почему? Потому что каждый имеет известные планы на будущее («картину будущего»), которые придают *предсказуемость* окружающему миру. Реализация и подтверждение этих планов почти всегда зависят либо от окружающих, либо от собственного тела.

5. Когда окружающие или наше тело нарушают *предсказуемость* событий, возникает то, что мы называем *кризисом*.

Исходя из этого, мы можем дать еще одно определение кризиса как феномена, как психологической реальности. По мнению британского психолога Г. Перри, кризис – это «потрясающий основы существования человека вызов его представлениям о себе и своем месте в мире».

Почему он возникает? Потому что внезапно наступает момент, когда имеющаяся у человека картина мира оказывается полностью несостоятельной. Нужно время для того, чтобы осмыслить, усвоить и принять новую информацию. Но из-за внезапности поступления информации времени для осмысления просто нет. Пространство времени осмысления занято кризисом.

К числу основных событий повседневной жизни, способных привести к кризису, относят:

- * смерть или тяжелую болезнь близкого человека;
- * тяжелое заболевание, вызывающее страх смерти;
- * отделение от родителей, семьи, друзей, любимой (привычной) работы, смену места жительства;
- * изменение внешности;
- * смена социальной обстановки;
- * женитьба;
- * резкие изменения социального статуса.

Таким образом, основными причинами возникновения кризиса являются следующие:

- * значимый «другой» ведет себя не так, как мы ожидаем;
- * наше тело повергает нас в состояние болезни или травмы;
- * происходят весьма значительные нарушения привычного хода событий (катастрофы, бедствия и др.).

Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие.

1. *Когнитивная ригидность, т.е. нежелание человека изменить собственные представления.* Каждый должен упреждающим образом реагировать на возможные изменения в окружающем мире, уметь приноровиться к этим изменениям раньше. «Люди, находясь в состоянии кризиса, – замечает Г. Перри, – нередко вместо того, чтобы провести ревизию своего понимания мира и себя, цепляются за старые представления, что существенно ограничивает их возможности и будущие действия». Важным в этом отношении является поиск альтернативных вариантов действий.

2. *Категоричность в восприятии альтернатив.* Чем их меньше, тем меньше пространства для маневра.

3. *Наличие неверных представлений и установок* («относительно безвредные в обычных обстоятельствах, они могут создавать проблемы на фоне сильного стресса»). Что обычно понимается под такими представлениями и установками? Во-первых, представление о том, что страдание есть залог добродетели. Во-вторых, неверное представление о том, что страх можно преодолеть, избегая контакта с его источником. Наконец, в-третьих, установка, гласящая, что стыдно быть счастливым, когда вокруг так много несчастья. Особенно это характерно для русского менталитета. Как пишет И.А. Джидарьян, у людей возникает чувство психологического дискомфорта из-за того, что многие люди страдают и несчастны, в то время как тебе

хорошо и ты чувствуешь себя счастливым. Возникает трудно объяснимое состояние, когда человек несчастлив своим счастьем.

4. *Инерция мышления.* После кризисного события разум продолжает использовать старые планы, былые представления и пытается заставить реальность соответствовать им.

Это неизбежно, таковы особенности человеческого восприятия. В этих условиях создать новую картину мира непросто по ряду причин. Во-первых, наличие какой-нибудь картины, плана всегда лучше, чем их отсутствие. Любая картина, план придают смысл окружающим событиям. Бессмысленность же переносится человеком с трудом. Во-вторых, мы не можем мгновенно поверить во что-то новое. Нужны не малозначимые корректировки картины мира или образа «Я», а коренное переосмысление всего существующего. Это не достигается сразу и безболезненно.

5. *Стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.* Радикальное несоответствие между внутренней картиной мира и сигналами, которые поступают извне, вызывают эмоции. Эмоции – это сигналы о необходимости уделить чему-то больше внимания, пока оно не переросло в большую проблему. Как метко заметила Г. Перри, «мы выбираем кратковременное освобождение от тревоги, которое получаем ценой появления проблем, требующих длительного решения. Когда кризис, в конце концов, поражает нас, то, изначально проявившийся как опасение, досада, печаль, перерастает в панику, ярость и отчаяние, то есть переживание, в значительно меньшей степени поддающееся управлению».

Кризис противоречив. С одной стороны, это болезненные переживания своего несоответствия, своей никчемности. С другой стороны, кризис – это возможность для личностного роста. Если основные убеждения пересматриваются, то в итоге возникает более глубокое и полное осознание себя и мира.

Вот почему время кризиса – это решающий поворотный момент в жизни человека, когда в результате страданий и боли рождается нечто новое и хорошее. Вот почему любой кризис – это *выбор*. Либо защищать нашу внутреннюю картину от каких-либо внешних доказательств ее неправильности, либо попытаться сформировать новую картину окружающего нас мира. В содержательном отношении второй путь требует:

- * перестройки смысловых структур сознания;
- * переориентирования на новые жизненные задачи, ведущие к смене характера деятельности.

Стресс и кризис. Всякий кризис обязательно сопровождается стрессом. Но из этого совсем не обязательно, чтобы каждый стресс был и кризисом. Самое важное заключается в том, что кризис затрагивает вершинную часть личности – его самосознание, направленность, в то же время далеко не всякий стресс может вызвать изменения в этой сфере. Каковы же характерные черты кризиса как явления? Обычно к ним относят следующие:

* кризис переживается как событие, не поддающееся (или слабо поддающееся) контролю. Если человеку угрожает стресс (опасность), он может попытаться спастись бегством. При кризисе нет действия, позволяющего уйти от стресса (опасности), невозможно такое преобразование действительности, которое разрешало бы ситуацию. Дж. Каллан к жизненным событиям, ведущим к кризису, относит такие, которые ставят перед индивидом проблему, «от которой он не может уйти и которую не может разрешить в короткое время и привычным способом»;

* кризис связан с открытием чего-то весьма неприятного для себя (потеря, опасность, унижение – все это разрушает мир привычных реалий и образ «Я»);

* кризис возникает неожиданно;

* кризис носит глобальный характер, то есть он связан не с какой-то одной проблемой или сферой жизнедеятельности, а затрагивает все сферы личности;

* кризис придает будущему неопределенный характер (само будущее ставится под вопрос), лишает возможности предсказать будущее;

* кризис разрушает привычный ход событий, жизни;

* кризис включает длительное страдание (как правило, процесс травмирующего переживания может продолжаться от двух до шести недель).

Особенности кризисов профессионального становления. Анализ профессионального становления личности руководителя подводит к выводу: переход от одной стадии профессиональной жизни к другой, как правило, сопровождается особыми кризисами, которые можно определить как *кризисы профессионального становления*. Эти кризисы могут и не осознаваться, но от этого они не перестают существовать и влиять на всю жизнедеятельность руководителя.

Под **кризисом профессионального становления** следует понимать относительно непродолжительные по времени (до года) периоды кардинальной перестройки личности руководителя, обусловленные внутренними противоречиями и неудовлетворенностью своей управленческой деятельностью.

Происходящая перестройка смысловых структур профессионального сознания, переориентация на новые цели, коррекция и ревизия социально-профессиональной позиции подготавливают смену способов выполнения деятельности, ведут к изменению взаимоотношений с окружающими, а в отдельных случаях – к смене профессии. При характеристике таких кризисов, как правило, анализируются трудности профессионализации личности, противоречивость управленческой деятельности и коллизии карьеры.

К **причинам, порождающим кризисы** профессионального становления, обычно относят следующие: неудовлетворенность своим социальным и профессиональным статусом, постепенные качественные изменения способов выполнения деятельности. У любого руководителя наступает момент, когда дальнейшее освоение деятельности уже невозможно без коренной ее ломки. Личности становятся тесны прежние профессиональные рамки, и она пытается подняться над ними. Руководитель пытается совершить прорыв из привычного, но неудовлетворяющего настоящего в неизвестное, но сулящее возможность самоактуализации и совершенствования будущее. Этот прорыв может осуществляться как в рамках своей профессии, так и в условиях смены места работы, службы, профессии, места жительства и др.;

* **социально-экономические условия жизнедеятельности человека.** К таким условиям относят сокращение штатов, а иногда и организации, неудовлетворительную оплату труда, социальную незащищенность, сложность нахождения между «неугомонными» подчиненными и требовательным руководством и др. На формирование кризисов профессионального становления может оказать влияние ухудшение здоровья, профессиональная усталость, интеллектуальная беспомощность, синдром «эмоционального сгорания». Нередко кризисы такого рода возникают при вступлении в новую должность, участии в конкурсе на замещение вакантной должности, аттестации;

* **чрезмерная поглощенность профессиональной деятельностью.** Руководители, одержимые работой как средством достижения признания и успеха, жертвуют всем ради «дела всей своей жизни». Руководство как деятельность заменяет им все – семью, друзей, радость общения, свободное время, увлечения. Для них иногда обеспечение «дела» заменяет само «дело». Постепенно у них начинает наблюдаться так называемый «технократический подход» к решению управленческих проблем. Они нарушают профессиональную этику, становятся конфликтными, проявляют чрезмерную жесткость во взаимоотношениях с подчиненными и коллегами.

Время от времени такой руководитель пытается остановить суматошный бег времени и задуматься над сакраментальным вопросом: «И это все, к чему я так

стремился?» Его охватывает чувство неудовлетворенности и собой, и окружающими, и жизнью вообще. Как следствие, возникает состояние профессиональной апатии и пассивности, депрессия, прерываемые иногда лихорадочными поисками выхода.

Переживая кризис, руководитель, как правило, поднимается на более высокий уровень развития. Это связано с тем, что кризис приводит к перестройке психологической структуры личности. Порождая психическую напряженность, кризис стимулирует профессиональное развитие. Руководитель, повышающий свою квалификацию, стремящийся реализовать себя в деятельности, руководитель, являющийся лидером не только в своей организации, но и на своем противоречивом жизненном пути, имеет все шансы успешно преодолеть этот кризис.

РЕЗЮМЕ

1. Пять основных способов управления и регулирования конфликтами: соревнование, приспособление, компромисс, избегание.

2. Течение конфликта зависит от следующих **факторов**: 1) адекватности восприятия конфликта, то есть достаточно точной, не искаженной личными пристрастиями оценки поступков, намерений как противника, так и своих собственных; 2) открытости и эффективности общения, готовности к всестороннему обсуждению проблем, когда участники честно высказывают свое понимание происходящего и пути выхода из конфликтной ситуации; 3) создания атмосферы взаимного доверия и сотрудничества.

3. Процесс переживания кризиса усугубляется действием ряда факторов, к которым можно отнести следующие: когнитивная ригидность, категоричность в восприятии альтернатив, наличие неверных представлений и установок, инерция мышления, стремление избежать болезненных эмоциональных переживаний.

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Охарактеризуйте стадии динамики конфликта.
2. Что такое осознание конфликта?
3. В чем суть конфликтных действий?
4. Каковы основные способы разрешения конфликта?
5. Охарактеризуйте объективные предпосылки конфликта?
6. В чем сущность и содержание модели управления конфликтом К. Томаса?
7. Каковы основные правила поведения в конфликте?
8. Что такое конфликт?
9. Какие типы конфликтов выделяют?
10. Каковы основные элементы, критерии конфликта и динамика его развития?
11. Каковы основные причины конфликтов в организации?
12. Какие психологические различия могут способствовать появлению конфликта?
13. Что такое непреднамеренные конфликты и какие конфликтогены их вызывают?
14. Что такое структурные и межличностные способы управления конфликтами?
15. Перечислите типичные ошибки конфликтного поведения.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Агапов, В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя / В.С. Агапов; ред. А.А. Деркач; Рос.акад.гос.службы при Президенте РФ – М.: РАГС, 2009. – 208 с.
2. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.

3. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.
4. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т.В. Кузьмина. – М.: Дашков и К., 2009. – 46 с.
5. Шапарь, В.Б. Психология манипулирования / В.Б. Шапарь. – Ростов н/д:Феникс, 2007. – 366 с.

ГЛАВА 6. СОТРУДНИЧЕСТВО КАК СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ И РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНФЛИКТАМИ

6.1. Организация типичных мероприятий.

- 6.1.1. Деловая беседа.
- 6.1.2. Деловые переговоры.
- 6.1.3. Деловые совещания.
- 6.1.4. Деловые дискуссии.
- 6.2. Организация специальных событий.
- 6.2.1. Деловая беседа.
- 6.2.2. Церемонии открытия.
- 6.2.3. Презентации.
- 6.2.4. Конференции.
- 6.2.5. Дни открытых дверей.
- 6.2.6. Круглые столы.
- 6.2.7. Выставки.

6.1. Организация типичных мероприятий

6.1.1. Деловая беседа

Посредством деловой беседы реализуется стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

Деловые беседы направлены на реализацию следующих функций:

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

стран.

Структура деловой беседы:

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.
4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксация договоренности.
1. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (разрешение конфликта, торговые переговоры, экономические или

политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом, включает составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализа внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы и, прогноза возможного исхода беседы, сбора необходимой информации о будущем собеседнике, отбора наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбора наиболее подходящей стратегии и тактики общения, а также давление, манипуляцию, просьбы помощи, сотрудничество.

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

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней, задав себе вопросы: «1) Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе? 2) Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство? 3) Могу ли я обойтись без этого разговора? 4) Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник? 5) Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Какие объективные и субъективные препятствия можно ожидать? 6) Какой исход устраивает или не устраивает меня, его, обоих? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс? 7) Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.? 8) Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник? 9) Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласится; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям; д) попытается скрыть свое недоверие?»

Шансы на успешный исход деловой встречи возрастут, если придерживаться следующих рекомендаций:

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

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

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

3. Начало беседы включает встречу и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве. Соответственно, «встреча гостя» может осуществляться по-разному: от подхода к человеку до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубившись в свои бумаги. И приветствие может проявляться как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание либо подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «Родитель – Взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта либо «Взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу», просителя,

«Ребенка». Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ: «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился: «А что?» – «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!».

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов: 1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...»), «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»); 2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...»), «Я проходил случайно и заскочил к вам...»); 3) фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т.е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто оказывает решающее воздействие на желание или нежелание собеседника продолжать разговор и слушать партнера по общению.

Для начала беседы чаще всего пользуются четырьмя основными приемами: **метод снятия напряжения**, цель которого – установить тесный контакт, включает несколько приятных фраз личного характера, может использоваться легкая шутка; **метод зацепки** – это может быть необычный вопрос, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы; **метод стимулирования воображения** – постановка ряда вопросов, которые должны рассмотреться в беседе, цель – пробудить интерес к беседе; **метод прямого подхода** (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращения к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеют значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают «**присоединение**» к собеседнику – к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к репрезентативной системе собеседника через использование слов соответствующей (визуальной, аудиальной либо кинестетической) системы.

4. Постановка проблемы и передача информации – важный этап беседы. Постановка цели беседы может быть различной.

1) Цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников.

2) Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение в сопровождении описания самой ситуации). Не только начальник, но порой, и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

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

3) Порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному единственному решению, т. е. вроде бы ответственность

за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

4) Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

По проблемам передачи информации собеседнику в ходе беседы можно сделать следующие рекомендации:

1. Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации в целях сведения к минимуму потерь, возникающих в процессе разговорного общения.

2. Начинать фазу передачи информации с «Вы-подхода», т.е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» – лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже об этом слышали, что...»

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

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

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

Например, заметив произвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации); если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение; если собеседник начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение. Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить принятие его решения (например, подайте ему в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы содержание вашей речи отвечало следующим правилам: 1) профессиональные знания дают высокую объективность, достоверность и глубину изложения; 2) ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности и недосказанности; 3) важна наглядность: максимальное использование наглядных пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения; 4) повторение основных изложений и мыслей способствует лучшему восприятию и пониманию информации; 5) элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов; 6) разумный объем информации позволит избежать вам занудливости, которая вызывает усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»); 7) определенная доля юмора, а порой и

иронии может быть уместна, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»; 8) постоянная направленность к реализации основных задач беседы способствует логичности и целеустремленности изложения; 9) ритм беседы и изложения должен быть гибок, предусматривать своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника, но к концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументации естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

Для достижения аргументации важно:

1. Оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, если их преподнести все вместе и сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход вовсе необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга).

3. Избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то: а) выслушивайте сразу несколько возражений; собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном; б) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения; в) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или, может быть, вы неточно сформулировали суть вопроса; г) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»; если последует «нет», уточните, почему).

Почему возникают замечания? Это могут быть защитные реакции, спортивная позиция, разыгрывание роли, несогласие по деловым критериям, другой подход, тактические раздумья. Какие виды замечаний встречаются? Это могут быть невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями, – «придирки», объективные замечания по сути дела, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно осуществлять анализ замечаний и их настоящей причины, выбрать подходящий прием «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Доказательство бессмысленности замечаний или

эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Наиболее велики шансы на благоприятный исход беседы в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся осуществить анализ различных точек зрения, альтернатив с позиции «Взрослый – Взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний. Так, «Родитель» и «Ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «Ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («Интересно!» «Перспективно!»), а для «Родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности. Позиция «Взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально, логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятия решения, фиксации договоренности» аннулируются.

7-8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться либо в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности, либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами, так как лучше, если собеседник примет решение сейчас, чем потом. Но если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны). Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока либо не испробуете все возможные методы форсирования, либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9-1. Фиксация договоренности и выход из контакта – заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть резюмированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением.

Выход из контакта осуществляется вначале невербально – изменяется поза, человек отводит глаза, встает – и завершается речевым прощанием «До свидания», «До встречи», «Всего доброго», «Успеха» и т.п.

11. Самоанализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения, при этом полезно ответить себе на такие вопросы: «1. Последовательно ли

вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны? 2. Не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти. 3. Основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение? 4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора? 5. Сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло? 6. Как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?»

Инициатива в деловом общении определяется тем, кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы. Существует правило «Вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

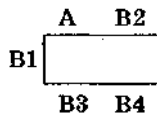
6.1.2. Деловые переговоры

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

На ход переговоров может повлиять размещение участников за столом. Марк Кнапп в книге «Невербальная коммуникация при взаимодействии людей» анализирует следующие размещения:

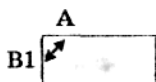
Лицо В может занять 4 основных положения относительно лица А:

- В1 – угловое расположение;
- В2 – позиция делового взаимодействия;
- В3 – конкурирующе-оборонительная позиция;



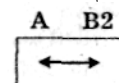
- В4 – независимая позиция.

81 – угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской, непринужденной беседой (достигается постоянный контакт глаз, наблюдение за жестами друг друга, отсутствует территориальное разделение стола). Шансы на



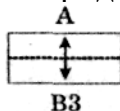
успех переговоров возрастают при угловом расположении собеседников.

82 – деловое взаимодействие, совместная работа, выработка общих решений



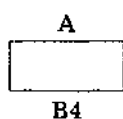
успешнее осуществляется при этом расположении собеседников.

83 – вызывает оборонительное отношение и атмосферу соперничества, в результате каждый собеседник более упорно придерживается своей точки зрения,



сокращаются шансы на успех переговоров.

Подчиненный в позиции В3 упорнее может противостоять своему руководителю А. Когда люди сидят напротив друг друга, они подсознательно делят стол на две равные части, и им не нравится, если собеседник посягает на их территорию. Поэтому вначале лучше документ (схему, образец) положить на центральную линию стола. Собеседник может отреагировать: 1) либо наклонится вперед и будет рассматривать документ; 2) либо заберет его на свою территорию; 3) либо передвинет его на вашу территорию. Только если собеседник забирает документ на свою территорию, то это дает вам возможность попросить разрешения пройти к нему и занять угловую позицию или позицию делового сотрудничества. Во всех других случаях ваша попытка сблизиться получит отпор со стороны собеседника.



В4 – независимая позиция, – отсутствие заинтересованности, нет желания взаимодействовать. Если собеседник во время разговора непроизвольно перемещается в позицию В4, то он потерял к вам интерес или даже перешел во враждебную позицию. Шансы на успех переговоров в этом случае минимальны.

Могут применяться различные тактики ведения переговоров, из которых далеко не все эффективны и полезны. Тактика ведения переговоров такова:

а) определение предельного срока, по истечении которого прекращается всякая связь;

б) поддержка третьей стороны, настаивающей на внесенном предложении или условиях;

в) привлечение посредника, который:

– идет лишь на ограниченные уступки в связи с недостатком полномочий; – знает еще до начала переговоров, как далеко он может пойти на уступки; – должен выяснить, насколько твердую позицию занимает противоположная сторона; г) привлечение агента – профессионального негодяя, который владеет всеми тонкостями тактических приемов его вознаграждение зависит от размера выторгованной им (продажной цены); д) публичные заявления. При наличии открытого блефа (партнеру по переговорам трудно что-либо противопоставить) строгое придерживание принципа или курса. Принципы довольно легко создаются, но оппоненту очень трудно ними бороться;

ж) ссылка на прецедент;

з) вступление в сговор с оппонентом против третьей стороны;

и) упрямство, упорное настаивание на своей позиции без всяких уступок, если известно о зависимости оппонента;

к) ссылка на наличие другой, альтернативной возможности, на наличие других предложений;

л) затяжка времени:

– откладывание переговоров;

– ссылка на якобы имеющиеся неясности;

– необходимость предварительной консультации со специалистами;

– переход к другой теме;

– пускать пыль в глаза, рассказывать длинные истории; м) угроза или имитация угрозы, также являющейся формой блефа;

н) ссылка на отсутствие твердых гарантий:

- нет возможности для контроля выполнить принятые договоренности;
- нет возможности использовать какие-либо санкции в случае нарушения договора;
- нельзя исключить возможность надувательства;
- нет возможности принимать ответные меры.

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

1) жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон;

2) «мягкая уступчивость» (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу «жесткого» участника. Сторонники «жесткого» подхода (Ж) ставят перед собой цель «победить» любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Сторонники «мягкого» подхода (М) ставят цель достичь «соглашения», поэтому делают уступки для развития отношений, вносят предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое «пойдут» партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются, тем труднее им изменить свою первоначальную позицию, срывается «гонор, спасение своего лица», и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

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

1. Признайте наличие конфликта, очертите конфликт как «Наша проблема».

2. Сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого, дружелюбного, уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы.

3. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов.

4. Проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников.

5. Старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок.

6. Осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т.п.), а не зависело от одной воли или каприза каждой стороны. Главное – пытаться достичь результата, руководствуясь

критериями, не имеющими отношения к состязанию воли, и уступать доводам, а не давлению. 7. Добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров «без поражений».

6.1.3. Деловые совещания

В деловом совещании могут участвовать 7-9, максимум 2 человек, большее количество участников уже может снижать эффективность работы. Тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады. Имеет значение пространственное расположение участников в форме «круглого стола» для активизации взаимодействия.

Ведущий совещания вначале должен высказать надежду, что совещание будет носить деловой и конструктивный характер, в течение совещания следить за регламентом, «удерживая» выступающих в рамках обсуждаемой темы, вовлекая «малоактивных», останавливая «словоохотливых», определяя порядок предоставления слов, задавая необходимые вопросы, осуществляя парафразирование и подведение промежуточных итогов, давая заключительный комментарий проведенного совещания. Следует помнить, что деловое совещание предполагает возможность критики предметных позиций, а не личностных особенностей того, кто ее высказал, причем рекомендуется соблюдать правило: отметить вначале совпадение позиций, а затем обсудить различие разных позиций и подходов к решению проблемы, убедительно аргументируя достоинства и недостатки каждой альтернативы. В случае, если вы попали под огонь критики, полезно перевести атаку на себя в атаку на проблему: «Я рад, что вас волнует тот же вопрос и вы пытаетесь найти наилучшее решение...» Главное – не победить в споре, а продвинуться в решении проблемы. Важно отнестись к своей позиции не как к единственно возможной и единственно верной, а суметь понять и даже принять иное мнение, быть проницаемым для иного мнения. В целях снятия пассивности участников могут применяться: высказывания по кругу или метод «мозгового штурма». При конфликте мнений могут быть две формы: конкурентно-соревновательная и кооперативно-сотрудничающая. В целях ослабления враждебности при конкуренции мнений могут создаваться согласительные комиссии или группы, включающие участников с противоположными взглядами, которые должны определить пункты, в которых их мнения сходятся, найти пункты в чужой позиции, которые нравятся или могут быть полезными для оптимального решения проблемы.

Деловые совещания часто носят директивный характер, когда руководитель с позиции «Родитель» указывает свое мнение как единственное решение проблемы, а остальные участники с позиции «Ребенка» принимают это решение к исполнению. Наиболее эффективны деловые совещания, которые носят коллегиальный характер равноправного взаимодействия с позиции «Взрослый – Взрослый». Впрочем, встречаются и манипуляции, когда внешне взаимодействие осуществляется как «Взрослый – Взрослый», а на самом деле, «Родитель – Ребенок», т. е. руководитель вроде бы просит всех высказаться, даже молчунов, но после того как все высказались, руководитель, парафразируя всех, расставляет нужные акценты и в результате проводит нужное ему решение, обязывая участников исполнять это решение фактически с позиции «Ребенка».

Различные формы поведения участников на собрании:

а) конструктивная роль:

- проявление инициативы,
- (повторное) изложение проблемы,
- внесение предложений,
- запросы об информации, мнениях, мыслях,
- сообщение информации, мнений, идей,
- выявление связей между имеющимися данными,
- оценка проблемы;
- б) способствование ходу собрания:
 - поддержка, стимулирование выступающих,
 - «расчистка пути»,
 - формулировка и контроль за соблюдением установленных в группе правил,
 - организация группового процесса и формирование общественного сознания,
 - посредничество, поиск компромиссов,
 - снятие напряженности; в) отрицательная роль:
 - агрессивное поведение,
 - блокирование принятия решения,
 - «самолюбование»,
 - соперничество,
 - поиск сочувствия.

При проведении делового совещания выполняются три этапа:

1) Этап – постановка вопроса:

- введение в курс дела,
- формулировка вопроса,
- формулировка исходной позиции,
- постановка вопроса.

2) Этап – формирование мнения о путях решения вопроса:

- сбор данных,
- изучение всех сторон вопроса,
- новая формулировка основной проблемы,
- поиск альтернативных решений,
- выдвижение предложений,
- подведение предварительных итогов обсуждения,
- выработка основных направлений,
- обсуждение последствий различных возможностей решения вопроса.

3) Этап – принятие решения:

- выводы из 2 этапа,
- договоренности,
- решения.

Рекомендации руководителю по тактике разговора с подчиненным, когда требуется вслух оценить его деловые качества.

1. Сначала разговаривайте с подчиненным о его работе и только потом о нем самом.

2. Прежде чем сообщить работнику свою оценку, подведите его вопросами к тому, чтобы он сам себя оценил. Если самооценка человека выше вашей собственной оценки его, выясните причину расхождения.

3. Упомянув о недостатках в работе подчиненного, учитывайте, какова она в целом. Не давайте общую отрицательную оценку деятельности и личности подчиненного (чаще всего такая оценка несправедлива и оскорбительна для человека). Вы добьетесь большего, если вначале отметите достоинства (например, компетентность, опыт, добросовестность подчиненного), а затем четко укажете на конкретные ошибки, недостатки. Работнику, деятельность которого вас не удовлетворяет, ясно скажите, какова ваша оценка его труда. Подчеркните, что верите в него и поэтому не освобождаете его от работы.

4. Хорошему работнику дайте понять, что цените его заслуги. Помните, что важнее развитие достоинств, чем исправление ошибок работников. Не скупитесь на уважительное и благодарственное слово, если работа выполнена хорошо, покажите, что вы довольны ею.

5. Если недостатки в работе возникли по вашей вине, признайте это.

6. Не говорите с оцениваемым о других работниках.

7. Не проводите повторного разговора вскоре после того, как вы наказали и отчитали подчиненного.

6.1.4. Деловые дискуссии

Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы). Выделяют этапы деловой дискуссии:

- 1) вступление в контакт;
- 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии);
- 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников;
- 4) выдвижение альтернативных вариантов;
- 5) конфронтация участников;
- 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства;
- 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы. Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» – «снизу» – «на равных» (через позу, взгляд, темп речи, инициативу). Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и, напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т.е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию – необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего. Он должен:

1 – сформулировать цель и тему дискуссии (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: 1) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; 2) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; 3) выбор оптимальной альтернативы.

2 – установить время дискуссии (20-30-40 минут или более);

3 – заинтересовать участников дискуссии (изложить проблему в виде некоторого противоречия);

4 – добиться однозначного понимания проблемы всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5 – организовать обмен мнениями (желающим или по кругу);

6 – активизировать пассивных (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7 – собрать максимум предложений по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);
8 – не допускать отклонений от темы (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии);

9 – уточнять неясные положения, пресекать оценочные суждения о личности участников;

1 – помогать группе прийти к согласованному мнению;

11 – в конце – четкое подведение итогов, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с полученными результатами; следует подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

1 – *нелогичность* (непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей);

2 – *проблема самовыражения* (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния и внешних признаков);

3 – *эгоцентризм* (не учитывается плюрализм мнений; неспособность понять иное, чужое мнение);

4 – *некомпетентность* (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

5 – *проблема контакта* (трудности контакта с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т.п.);

6 – *проблема самоконтроля* (трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т.п.);

7 – *проблема выхода из контакта* (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора).

Рекомендация человеку, публично защищающему свое мнение, – лично вести дискуссию в том случае, если вы заранее продумаете возможные вопросы оппонентов и постараетесь предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить вас. Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (лучше ответить: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);

5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);

б) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а оценив степень провокационного вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

Правила, которые помогут вам убедить собеседника

Первое правило (правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего,

а с точки зрения лица, принимающего решение.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей: 1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. Сильные аргументы

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это, прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в данной сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. Слабые аргументы

Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм – прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится. Итак, вот рекомендации,

которые помогут сделать речь убедительнее:

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.

2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь этим.

Законы аргументации и убеждения

1. *Закон встраивания (внедрения)*. Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломая ее), не излагать их параллельно.

2. *Закон общности языка мышления*. Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. *Закон минимализации аргументов*. Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. *Закон объективности и доказательности*. Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

5. *Закон диалектичности (единства противоположностей)*. Говорите не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим вы придаете своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. *Закон демонстрации равенства и уважения*. Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».

7. *Закон авторитета*. Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

8. *Закон рефрейминга*. Не отвергайте доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. *Закон постепенности.* Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

1. *Закон обратной связи.* Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11. *Закон этичности.* В процессе аргументации не допускайте неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции и т.д.), не задевайте «больные места» оппонента.

Приведем девять диагнозов и рецептов поведения на совещании и собрании, на переговорах и беседах с партнерами.

Диагноз 1. Оппонент раздувает проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), «размазывая» проблему, и умертвляет в зародыше новое.

Рецепт. Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и верните разговор в прежнее русло.

Диагноз 2. Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса.

Рецепт. Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

Диагноз 3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует ваши аргументы.

Рецепт. Предусмотрите заранее возражения соперника, изучите их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

Диагноз 4. Противник допускает намеки, компрометирующие вас. Тем самым он ставит под сомнение вашу мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на вас, на вашу личность, б) приписать вам явно нелепые высказывания.

Рецепт. Не исключайте комплиментов в адрес соперника, выигрывайте доброжелательностью, демонстрируйте свою объективность. Для этого: а) скажите, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайтесь оправдаться, в) не проявляйте резких эмоций, г) не поддавайтесь на провокацию.

Диагноз 5. Он намеренно уводит вас к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.

Рецепт. Прекратите обмен мнениями, похвалите собеседника за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

Диагноз 6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.

Рецепт. Остроумно сорвите его маску, напомните факт подобной «доброжелательности» прежде и его результат, раскройте его замысел всем присутствующим.

Диагноз 7. Он уличает вас в некомпетентности, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

Рецепт. Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попросите высказать его соображения, как выйти из затруднения.

Диагноз 8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Рецепт. Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Он – чья-то марионетка. Сверните разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Диагноз 9. Вас грубо одергивают во время разговора (вашей речи, ваших рассуждений).

Рецепт. Не давайте волю своим чувствам. Это – попытка соперника вывести вас из равновесия. По возможности будьте сатиричны, ироничны, саркастичны по отношению к нему, попробуйте спародировать его поведение (разыграйте пародию).

Второе правило (правило Сократа)

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Третье правило (правило Паскаля)

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Четвертое правило

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

Пятое правило

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...») снижают статус).

Шестое правило

Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

Седьмое правило

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного – с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т.д.

Восьмое правило

Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

Девятое правило

Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

Десятое правило

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

Тринадцатое правило

Следите за мимикой, жестами, позами – своими и собеседника.

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

1. Вовлеченность, интерес.

Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса.

Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же – в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т.п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.

Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвлечение, защита активного или пассивного рода.

Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом – вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу,

вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «grimаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя – приподнимание вверх, сидя – в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, склонных к помпезности людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Походка словно рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

6.2. Организация специальных событий

Специальные события (special events) – это мероприятия, проводимые компанией в целях привлечения внимания общественности к самой компании, ее деятельности и продуктам. Спецсобытия призваны нарушить рутинный и привычный ход жизни в самой компании и окружающей ее среде, стать событием для целевых групп общественности.

Успешное спецсобытие требует подготовки более серьезной, чем это обычно предполагается зрителями, участниками и приглашенными. Важно четко определить цель спецсобытия, согласовать ее со всеми заинтересованными сторонами и довести до сведения всех участников подготовки мероприятия. Это помогает избежать разнонаправленности действий и достичь принципиальной скоординированности усилий. Подготовка спецсобытия предполагает определение круга участников и их ролей, состава приглашенных, разработку детальной программы и сценария, расписанного по минутам. Все возможные варианты отклонений от сценария необходимо предусмотреть заранее. События не должны выходить из-под контроля. Экспромтов и сюрпризов для организаторов спецмероприятия не должно существовать, – их следует оставить только для публики.

Мероприятия, имеющие значение для общественности более широкой, чем сами участники, предполагается освещать в СМИ. Важно подготовить необходимые условия для работы журналистов: стулья, розетки для аппаратуры, средства связи – иногда пресс-офисы с телефоном, факсом, компьютером, напитки и закуски. Отсутствие условий для своей работы на объекте журналисты воспринимают как пренебрежение конкретным СМИ, общественным мнением и потому освещение события может получить негативный оттенок.

Основными спецсобытиями, организация которых относится к компетенции ПР, являются: церемонии открытия, приемы, презентации, конференции, дни открытых дверей, круглые столы, выставки.

6.2.1. Церемонии открытия

Церемонии открытия знаменуют собой начало нового бизнеса, становление новой услуги компании, – а именно открытие новой страницы в жизни компании.

Церемония открытия нового корпуса производственных мощностей, нового завода направлена на укрепление имиджа, улучшение репутации компании среди инвесторов, акционеров, дистрибьюторов, потребителей. Демонстрация современного оборудования и последних технологий косвенно свидетельствует о возможностях обеспечения высокого качества продуктов. Демонстрация хороших условий работы помогает привлечь лучшие кадры. Кроме того, церемония открытия способствует укреплению корпоративного духа и лояльности занятых. Улучшаются отношения с местной общественностью, поскольку в районе создаются новые рабочие места. Официальное открытие нового магазина направлено на привлечение новых покупателей и партнеров.

Необходимость в публичности, или позитивной известности, делает участие в церемонии открытия значимым не только для бизнеса, но и для политиков, государственных должностных лиц и неприбыльных организаций. Открывая новый корпус университета, делового центра, новую школу, больницу, политик или представитель администрации города усиливает позитивные стороны своего имиджа, что обеспечивает ему дополнительную поддержку на выборах. Представители открываемых школ или больниц могут быть заинтересованы в церемонии открытия с участием представителей городской администрации, поскольку она создает им новые возможности известить общественность о своих достижениях или нуждах. Официальное открытие медицинского или образовательного учреждения часто обнаруживает серьезную общественную проблему и служит стартом для развертывания фандрайзинговой деятельности – сбора средств на решение социально-значимой проблемы или задачи.

Церемония открытия может быть полезной не только для заводов, магазинов, ресторанов, отелей, но и для определенных типов офисных помещений, складов, транспортных станций и кораблей. Аналогом мероприятия открытия служит торжественный полет, вояж или автопробег по новому маршруту.

Выбор персоны, лично открывающей объект, предполагает несколько альтернатив. Это может быть мэр города, министр или представитель городской администрации, министр или представитель ведомства, курирующего сферу деятельности объекта, парламентарий, известный спортсмен, артист, общественный деятель. Критериями выбора служат – общественная значимость, доступность, заинтересованность, а также цена – для артистов или спортсменов. Общественный статус персоны прямо пропорционально влияет на интерес СМИ к церемонии. Участие в церемонии мэра может обеспечить больше шансов для широкого и подробного освещения события СМИ, чем участие менее известного депутата. Чем выше статус приглашенных лиц, тем выше интерес СМИ к церемонии, тем более широко она будет освещена. Однако, чем выше статус персоны, тем больше необходимость обеспечить ей замену на случай занятости. И чем более высокопоставлена персона и прочие приглашенные, тем выше затраты на проведение мероприятия – потому что растут затраты на обслуживание охраны и сопровождающих – на размещение, питание и перевозки.

Если со стороны официальных лиц не ожидается заинтересованности в участии в церемонии, следует ориентироваться на хорошо известных людей из спорта или индустрии развлечений. Для церемонии открытия нового магазина такие персоны весьма уместны, их участие способно обеспечить отражение события в местных газетах. В небольших городах и поселках участие прессы в таком случае более вероятно, если вообще возможно.

В отличие от официальных лиц, люди из спорта и сферы развлечений ожидают оплаты своего участия. В Великобритании цена может составлять от одной до нескольких тысяч фунтов стерлингов. За эти деньги персона может появиться на церемонии, провозгласить открытие объекта и сразу исчезнуть.

Другие персоны, и не обязательно более дорогостоящие, способны при этом провести день на объекте среди гостей и потребителей, раздавая автографы и беседуя с сотрудниками.

Нередко официальное открытие состоится уже после фактического открытия объекта. Интересы бизнеса могут требовать начала функционирования объекта до того, как торжественная церемония открытия с участием почетных гостей и официальных лиц может быть проведена. В таком случае объявляются две даты – дата фактического открытия с небольшой церемонией, и «официальное открытие с визитом или общественным мероприятием».

Для проведения церемонии составляется программа и сценарий. Готовятся пресс-релизы и бэкграундеры – фоновая информация для медиа – история компании, профили главных управляющих. В материалах для прессы дается характеристика открываемого объекта – нового подразделения/продукта/услуги/товара/магазина. Обеспечивается присутствие фотографа – на случай, если фотограф из СМИ не придет или упустит интересный кадр. Извещение-приглашение в СМИ следует сделать как для журналиста или редактора отдела новостей, так и для фоторепортера. Важно определить специальные места для журналистов и создать им условия для работы.

6.2.2. Презентации

Презентация – самостоятельная акция, которая может сочетаться с приемом. Презентация – это представление фирмы, лица, продукта аудитории. Так, презентация фирмы может проводиться 1) по случаю открытия или создания фирмы, 2) ежегодно, например, презентация, демонстрирующая новые достижения и результаты работы компании, ее новое лицо, 3) при выходе на новые рынки, например, презентация фирмы в стране создания филиала, подразделения или представительства.

Проведение презентации включает этапы:

1. Определение цели (или целей и их приоритетов): привлечение новых клиентов; формирование имиджа в деловой среде; привлечение новых партнеров, – поставщиков, потребителей, инвесторов, рекрутирование новых занятых, улучшение отношений с местной общественностью и/или администрацией.

2. Генерирование идеи (основного замысла) презентации и ее концептуализация; определение места и сроков проведения, состава участников – хозяев и приглашенных; примерного бюджета.

Лучше проводить презентации после обеда – в 5 часов. Длительность – 1,5-2 часа. После окончания – коктейль или фуршет продолжительностью 1-2 часа. Приглашенным обычно рассылаются специальные приглашения с информацией, позволяющей гостю оценить целесообразность своего присутствия. В приглашении следует указать место, время (от и до) проведения презентации, программу, состав участников и гостей, а также ориентиры и способы достижения места проведения (станции метро, маршруты транспорта).

3. Разработка сценария (программы). Открывает и ведет программу должностное лицо фирмы, представляющее ее собственной персоной. Это может быть руководитель службы ПР, или службы маркетинга. Ведущий должен уметь хорошо говорить, иметь хорошую дикцию и уметь вести себя публично. Возможный сценарий может строиться по следующей **схеме**:

а) ведущий представляет руководителей фирмы присутствующим, и наоборот, – присутствующих отдельных наиболее интересных лиц всем остальным,

б) показывается видеофильм длительностью 7–2 минут с сюжетами, отражающими инновационность, общественную значимость, актуальность,

оригинальность, творческую / технологическую / научную / художественную новизну объекта презентации,

в) ведущий просит представителей фирмы сделать краткие сообщения (по 2-5 минут) по вопросам, потенциально интересным для присутствующих, показать (желательно в действии) продукцию фирмы, – если не в реальном воплощении, то в макете, на диапозитивах/ пленках с помощью проектора, другой демонстрационный материал,

г) представители компании-хозяйки отвечают на вопросы присутствующих,

д) слово представляется гостям для выступления с замечаниями, комментариями, пожеланиями и поздравлениями,

е) приглашенным вручаются сувениры, рекламные листки, памятки, значки,

ж) коктейль/банкет/фуршет, а также развлекательная, менее формальная часть, позволяющая приглашенным возможность установления контактов с представителями компании-хозяйки и друг с другом, неформального обмена информацией. Установление таких контактов для многих участников может быть одной из основных целей посещения презентации. Это следует использовать и организаторам: пригласив интересных персон, можно рассчитывать на приход ряда других нужных компании людей. Наиболее широкие возможности для контактов обеспечивает проведение приема «стоя», когда участники могут свободно перемещаться и общаться друг с другом. Прием с рассадкой ограничивает контакты участника соседом слева и соседом справа на длительный период, что препятствует широкому и свободному общению участников.

6.2.3. Конференции

Конференции предоставляют возможность продвижения своих идей, продуктов организациям, чьи представители делают доклады на заседаниях. Конференции могут быть внутренними – т.е. для собственных занятых компании, или внешними – ориентированными на внешнюю аудиторию. Конференция может быть научной, практической, политической или синтезировать два и более аспектов. Назначение, тематическая направленность и название конференции обычно определяют характер проведения и содержание обсуждаемых проблем.

Ядром конференции являются выступления авторитетов в сфере интересов собравшихся. Это могут быть Достаточно известные ученые, топ-менеджеры ведущих в отрасли компаний, известные руководители госаппарата. Кроме того, с докладами выступают и другие участники – менее известные, но имеющие материалы, интересные для собравшихся.

Спикеры, или докладчики должны быть подготовлены с тем, чтобы их доклады были содержательными и впечатляющими. Следует избегать банальностей, напыщенности, скуки и чрезмерной длительности докладов. Аудитория обычно не склонна воспринимать доклады, звучащие более 20 минут. Для некоторых аудиторий и это много. Уровень интеллекта слушателей, наличие и качество синхронного перевода, уровень восприятие иностранного языка определяют оптимальную длительность докладов. Слайды, видео и пленки/транспарантки, проектируемые на экран существенно улучшают восприятие речи.

По материалам конференции, имеющей интерес более широкой аудитории, издаются сборники текстов тезисов докладов, сведения об участниках.

Конференции, собирающие десятки и более сотни человек, требуют многомесячной подготовки. Подготовка к международным конференциям, проводимым на базе американских университетов, нередко начинается за год до ее начала. Потенциальным участникам рассылается извещение, содержащее тему, цели конференции, место проведения, примерную программу, ключевых спикеров, условия участия, включая цены. За несколько месяцев до начала конференции организаторы по полученным заявкам отбирают участников. После этого

формируется окончательная программа, где расписан весь ход мероприятия (с указанием дней, часов, залов и докладчиков) – общие и секционные заседания с кофе-брейками, телемосты, завтраки, ланчи, обеды, приемы и, возможно, посещения лабораторий, заводов, компаний. За несколько недель все участники должны получить программу конференции.

Конференции, представляющие интерес для общественности, нередко освещаются в СМИ. Важно помнить, что журналист может быть абсолютно не знаком с организацией, проводящей конференцию, с тематическим профилем и составом участников и при этом должен быстро подготовить материал в печать, передать сообщение по телефону. Поэтому организаторам следует заранее подготовить и вручить журналистам медиа-кит, содержащий 1) бэкгра-ундер, или общую информацию об организации (точное название, профиль деятельности, краткая история, структура, список должностных лиц, фотографии фасада и пр.), 2) программу конференции, 3) список участников с их краткой характеристикой, 4) тезисы наиболее важных и интересных докладов, 5) текст пресс-релиза. Организация связи (возможно, мини-пресс-офиса), питания и прочих условий для журналиста – элементарная вежливость организаторов в отношении к его работе. На крупных конференциях журналистам необходимы специальные комнаты со средствами связи, где можно брать интервью, желательно с телевизором, показывающим ход заседаний в нескольких залах. Журналиста следует не только пригласить заранее и встретить, но и ориентировать его, сопровождать, показывая, где развиваются наиболее интересные события.

Конференции, – это средство поддержания связей, обсуждения и решения проблем в профессиональных, корпоративных, академических, деловых и политических сообществах. Крупные организации проводят конференции регулярно, – ежегодные собрания членов профессиональных сообществ в США – норма. В небольших компаниях собрания могут проводиться в начале или конце рабочего дня. В крупных глобальных компаниях и академических сообществах традиционные конференции дополняются теле - и видео-конференциями, конференциями в Интернет.

6.2.4. Дни открытых дверей

Дни открытых дверей могут быть открытыми для разного типа публики: для широкой публики и родственников занятых, для визита группы важных персон, сопровождаемых СМИ.

Широкая публика, как правило, – это, прежде всего, местная общественность, посещает организацию из любознательности, а сама организация стремится улучшить к себе отношение с ее стороны. Приглашение родственников занятых в организацию на дни открытых дверей направлено на ознакомление членов семей с рабочей средой. Это знакомство снижает напряженность в семейных отношениях когда работа требует много времени и усилий.

Подготовка дня открытых дверей предполагает разработку программы и сценария проведения этого мероприятия, назначения ведущих для общих и отдельных собраний публики по интересам.

Посещение рабочих мест публикой требует обеспечения безопасности, уборки и сопровождающих, выполняющих роль хозяев для гостей. День открытых дверей – своего рода внутренняя экспозиция организации, что предполагает подготовку стендов, указателей.

6.2.6. Круглые столы

«Круглый стол» – одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности. Так, например, обсуждение актуальных социально-значимых проблем может быть организовано в форме «круглого стола», участниками которого являются авторитетные представители академического сообщества, делового мира, госаппарата, общественных организаций, СМИ. Участие в «круглом столе» высших руководителей компании, спонсорство такого мероприятия и освещение его в СМИ способно расширить известность компании.

Тема и обсуждаемые вопросы планируются и объявляются заранее и участников знакомят с ними до начала заседания. Это дает возможность участникам подготовить аргументы, материалы для демонстрации, цифры и факты, что делает заседание более интересным. Число участников может составлять 6-4 человек. Таблички-идентификаторы имен и организаций облегчают процесс общения. Работу «стола» организует ведущий. Перед началом обсуждения и выступлений все участники должны коротко представиться всем присутствующим. Удобно, если очередность представления задана порядком сидящих – например, по часовой стрелке. Ведущий предлагает порядок хода обсуждения и регламент участникам, объявляет вопросы для обсуждения и корректирует ход дискуссии.

6.2.7. Выставки

Выставки и ярмарки стали одним из ведущих средств ПР во всем мире. Понятия «выставка» и «ярмарка» не всегда имеют одинаковое значение. Иногда под выставкой понимают демонстрацию достижений человека в областях науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка – это экономическая выставка с правом продажи товаров со стенда, и проводится она периодически. Торговый показ (trade show) – аналог ярмарки, собирает в одном месте в определенное время группу поставщиков, представляющих физические экспонаты своих продуктов и услуг. Мы рассматриваем преимущественно деловые, или коммерческие выставки, торговые показы.

Количество деловых торговых показов-ярмарок растет во всем мире. Так, лишь в США количество торговых показов увеличилось за 1980-1990 гг. вдвое. В 1988 г. в США более 10 тысяч фирм участвовало в 11-ти тысячах показов и истратили на это более 9 млрд. долл. Торговые показы составляют 22-25% бюджета рыночного продвижения типичного американского бизнеса.

В дореволюционной России проводилось 16-17 тыс. выставок и ярмарок ежегодно. Одна из старейших в России – Нижегородская ярмарка – появилась в 1816г., поставив этот город в один ряд с ведущими центрами мировой торговли во второй половине 19 века – Ливерпуль, Гамбург, Лондон, Париж, Петербург.

Сегодня в России несколько сотен фирм занимаются организацией выставок. Наиболее крупные из них объединились в «Союз выставок и ярмарок».

РЕЗЮМЕ

1. Деловая беседа представляет собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

2. Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходят сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

3. В деловом совещании тема обсуждения должна быть заранее определена, чтобы участники могли профессионально подготовиться, продумать свои предложения, даже подготовить соответствующие доклады.

4. При проведении делового совещания выполняются три этапа: 1) этап – постановка вопроса; 2) этап – формирование мнения о путях решения вопроса; 3) этап – принятие решения.

5. Дискуссия – процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников

6. Презентация – самостоятельная акция, которая может сочетаться с приемом. Презентация – это представление фирмы, лица, продукта аудитории.

7. Церемонии открытия знаменуют собой начало нового бизнеса, становление новой услуги компании.

8. Конференции предоставляют возможность продвижения своих идей, продуктов организациям, чьи представители делают доклады на заседаниях.

9. «Круглый стол» – одна из форм генерирования и обсуждения идей, значимых для различных групп общественности.

10. Выставка – демонстрация достижений человека в областях науки, техники, промышленного производства, сельского хозяйства. Ярмарка – это экономическая выставка с правом продажи товаров со стенда, и проводится она периодически

ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ:

1. Дайте определение сущности и содержания конфликта.
2. Охарактеризуйте психологические факторы в конфликте.
3. Каковы ошибки человеческого фактора, и каким образом можно их уменьшить?
4. К чему приводят ошибки управления?
5. Какие стратегии поведения малых групп являются наиболее желательными для современных компаний?
6. Рассмотрите примеры межгрупповых конфликтов и определите, каким образом можно их разрешить?
7. Какова структура деловой беседы?
8. Как правильно провести переговоры и организовать деловую дискуссию?
9. Как подготовиться к публичному выступлению?
10. Раскройте основные четыре приема для снятия напряжения в начале беседы.
11. Какие приемы передачи информации существуют?
12. В чем суть фазы нейтрализации?
13. Какие приемы выхода из контакта существуют?
14. Рассмотрите особенности каждой позиции при ведении переговоров.
15. Какие особенности проведения деловых совещаний?
16. Раскройте виды аргументации и сущность законов аргументации и убеждения.
17. В чем заключаются особенности организации специальных событий?
18. Раскройте особенности проведения приемов, презентаций, выставок и т.п.

ЛИТЕРАТУРА:

1. Агапов, В.С. Акмеологическое становление Я-концепции руководителя / В.С. Агапов; ред. А.А. Деркач; Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ – М.: РАГС, 2009. – 208 с.
2. Кабаченко, Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами / Т.С. Кабаченко. – СПб.: Питер, 2006. – 399 с.
3. Коноваленко, В.А. Управление персоналом - креативный менеджмент в помощь руководителю / В.А. Коноваленко, М.Ю. Коноваленко. – М.: Дашков и К., 2009. – 223 с.

4. Кузьмина, Т.В. Эффективное манипулирование поведением человека / Т.В. Кузьмина. – М.: Дашков и К., 2009. – 46 с.

5. Шапарь, В.Б. Психология манипулирования / В.Б. Шапарь. – Ростов н/Д Феникс, 2007. – 366 с.

ПРАКТИКУМ

ТЕСТ «ВЕДУЩАЯ РЕПРЕЗЕНТАТИВНАЯ СИСТЕМАМ

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовать свои репрезентативные системы, вести общение на «одном языке». Этот тест позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для вас ведущей.

Инструкция. Для каждого из утверждений поставьте определенный ранг, например, цифру – ранг I перед предложением, которое, как вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего вам подходит), затем ранг II – перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех.

Вопрос Ответ/ранг	1	2	3	4
I	2	1		4
II	1	2		3
III	3	3	...	2
IV	4	4	...	1

1. Я скорее всего скажу:

I – важные решения – это дело моих чувств,

II – важные решения зависят от моего настроения,

III – важные решения зависят от моей точки зрения,

IV – важные решения – это дело логики и ума.

2. Тот скорее окажет влияние на меня:

I – у кого приятный голос,

II – кто хорошо выглядит,

III – кто говорит разумные мысли,

IV – кто оставляет у меня хорошие чувства.

3. Если я хочу узнать, как вы поживаете:

I – я посмотрю на вашу внешность, II – я проверю, что вы чувствуете,

III – я прислушаюсь к звукам вашего голоса,

IV – я обращу внимание на то, что вы говорите.

4. Для меня легко:

I – модулировать полноту звуков в стереосистеме,

II – сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе,

III – выбрать суперкомфортабельную мебель,

IV – найти богатые комбинации красок.

5. I – Мне очень легко понять смысл новых фактов и данных.

II – Мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности.

III – Я хорошо чувствую одежду, облегающую мое тело.

IV – Когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

6. Если люди хотят узнать, как я поживаю:

I – им следует узнать о моих чувствах,

II – им следует посмотреть, как я одет,

III – им следует послушать, что я говорю,

IV – им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:

I – услышать факты, о которых вы знаете,

- II – увидеть картины, которые вы нарисовали,
 III – узнать о ваших чувствах,
 IV – послушать интонации вашего голоса, звуки происходящих событий.
8. I – Когда я вижу что-то, я верю этому.
 II – Когда я слышу факты, я верю им.
 III – Я верю, когда чувствую что-то.
 IV – В зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.
9. I – Обычно я хорошо чувствую настроения членов своей семьи.
 II – Я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали, касающиеся моей семьи.
 III – Я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов.
 IV – Я хорошо различаю интонацию голосов членов моей семьи.
1. I-Я учусь понимать какие-то вещи. II – Я учусь делать какие-то вещи.
 III – Я учусь слушать новое.
 IV – Я учусь видеть новые возможности.
11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее:
 I – приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств,
 II – в зависимости от моего настроения,
 III – приму те, которые я вижу наиболее отчетливо,
 IV – приму их с помощью логики и разума.
2. I – Мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга.
 II – Мне легко вспомнить, как выглядит мой друг.
 III – Хорошая мысль – вспомнить, что говорил мой друг.
 IV – Мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

Обработка результатов

1-й шаг

От вет Во прос										9		1	
I										К			
II										В			
III										Д			
IV										А			

А – аудиальная репрезентативная система; В – визуальная репрезентативная система; К – кинестетическая репрезентативная система; Д – «думающий, анализирующий, логический компьютерный тип».

2-й шаг

Репрезентативная система вопросы/ранги ответов	В	К	А	Д
1	3	2	1	4
2	2	3	1	4
3	3	1	2	4
2				
Всего: сумма			4	26
Итого: ведущая репрезентативная система *			ведущая	малозначимая

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на 3-м, 4-м месте по значимости), является слабо выраженной и мало значимой для человека.

ТЕСТ «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ СЛУШАТЬ?»

Отметьте ситуации, вызывающие у вас неудовлетворение, досаду или раздражение при беседе с любым человеком, будь то ваш товарищ, сослуживец, начальник или случайный собеседник.

1. Собеседник не дает мне высказаться, постоянно прерывает меня во время беседы.
2. Собеседник никогда не смотрит на меня во время разговора.
3. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага занимают его больше, чем мои слова.
4. Собеседник никогда не улыбается.
5. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
6. Собеседник старается опровергнуть меня.
7. Собеседник вкладывает в мои слова другое содержание.
8. На мои вопросы собеседник выставляет контрвопросы.
9. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
10. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
11. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т.д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
12. Собеседник делает выводы за меня.
13. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
14. Собеседник смотрит на меня внимательно, не мигая.
15. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
16. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
17. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
18. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
19. Собеседник часто смотрит на часы во время разговора.
20. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

Подведем итоги. Итак, количество ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

4-20 – вы плохой собеседник и вам необходимо кропотливо работать над собой и учиться слушать.

8-4 – вам присущи некоторые недостатки, вы критически относитесь к высказываниям, но вам еще не достает некоторых достоинств хорошего собеседника, избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимание на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.

2-8 – вы хороший собеседник. Но иногда отказываете партнеру в полном понимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте время высказать свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.

0-2 – вы отличный собеседник. Вы умеете слушать. Ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, Г.С. Психологические механизмы управления, и о том, как их использовать / Г.С. Абрамова. – М.: Известия, 2009. - 32 с.
2. Аширов, Д.А. Организационное поведение: учебник / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.
3. Берн, Э. Игры, в которые играют люди / Э. Берн. – Минск: Современный литератор, 2008. - 320 с.
4. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: учебное пособие / Д.Д. Вачугов. – 3-е изд., исп. и доп. – лМ. [Текст]: Высшая школа, 2009. - 192 с.
5. Весенин, В.Р. Менеджмент: учебник / В.Р. Весенин. – М.: Элит, 2008, 2007. – 547 с.
6. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. - М.: Гардарики, 2009. – 538 с.
7. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: учебное пособие / В.Н. Глумаков. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2008. – 256 с.
8. Добраев, В.Л. Организационное поведение / В.Л. Добраев. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2009. – 320 с.
9. Егорова, Т.И. Основы менеджмента: краткий курс / Т.И. Егорова. – М.: Ижевск, 2009. – 33 с.
10. Каппони, В. Сам себе психолог / В. Каппони, Т. Новак. – СПб.: Питер, 2009. – 224 с.
11. Карнеги, Д. Как завоевать друзей и оказать влияние на людей / Д. Карнеги. – М., 2007. – 630 с.
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА, 2007, 2006. – 220 с.
13. Каунт, Д. Организуй себя / под ред. И.В. Андреевой – СПб.: Издательский дом «Нева», 2007. – 254 с.
14. Книшева Е.Н. Менеджмент: учебное пособие / Е.Н. Книшева. – М.: ФОРУМ-ИНФРА, 2007. – 302 с.
15. Кравченко, А.И. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов / А.И. Кравченко. – М.: Академический Проект, 2007. – 560 с.
16. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие / Ю.Д. Красовский. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007. – 511 с.
17. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.
18. Краткий курс лекций по управленческой психологии: учебное пособие / сост. Л.А. Иванова. – 2006.
19. Литвак, Б.Г. Практические занятия по управлению: Мастер класс / Б.Г. Литвак. – М.: Экономика, 2009. – 355 с.
20. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА, 1999. – 692 с.
21. Менеджмент персонала / С.И. Самыгин, Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 1997. – 480 с.
22. Менеджмент персонала: учебное пособие / под ред. Б.И. Герасимов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 447 с.
23. Менеджмент: тесты, задачи, ситуации, деловые игры. Практикум: учебное пособие / под ред. проф. Н.П. Беляцкого. – Минск: Книжный дом, 2005. – 224 с.
24. Менеджмент: учебник / под ред. проф. В.И. Королева. – М.: Экономист, 2009. – 432 с.

25. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: «Дело», 2007. – 346 с.
26. Молочников, Н.Р. Основы менеджмента: глоссарий и практикум: учебное пособие / Н.Р. Молочников. – 3-е изд., исп. - М.: Изд-во МПСИ. – Воронеж: «МОДЭК», 2009. – 28 с.
27. Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. В.Г. Алиева. – 2-ое изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство» «Экономика», 2009. – 31 с.
28. Организация и психология управления персоналом / Г.Ф. Щекин. – 2002.
29. Попова, Т.И. Маркетинг. Теория, ситуации, тесты, деловые игры: учебно-методическое пособие / Т.И. Попова. – М.: Книга-сервис, 2007. – 12 с.
30. Практикум по курсу «Менеджмент» / под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономить, 2009. - 288 с.
31. Практическая психология управления / В. Танаев, И. Карнаух. – Изд-во: АСТ-Пресс книга, 2004.
32. Психология делового общения и управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: «Феникс», 2005. – 416 с.
33. Психология личности: учебное пособие / под ред. проф. П.Н. Ермакова, проф. В.А. Лабунской. – Издательство: Эксмо, 2007.
34. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – 2004.
35. Психология управления / Л.Д. Столяренко. – Изд-во: Феникс, 2007. – 507 с.
36. Психология управления / М.И. Станкин. – Изд-во: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 368 с.
37. Психология управления / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2005. – 384 с.
38. Психология управления: учебное пособие / А.А. Урбанович. – Изд-во: Харвест, 2007. – 640 с.
39. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – Изд-во: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
40. Психология: экспресс-справочник: учебное пособие / С.К. Багадирова. - Изд-во: Майкоп, 2004. – 57 с.
41. Розанова, В.А. Психология управления / В.А. Розанова. – Изд-во: Альфа-Пресс, 2008. – 384 с.
42. Современная психология труда: учебное пособие / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
43. Социология и психология управления / Г.Л. Ильин Г.Л. – Изд-во: Академия, 2005. – 192 с.
44. Социология и психология управления / О.В. Ромашов, Л.О. Ромашова. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2002.
45. Урбанович, А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.
46. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / сост., науч. ред., послесл. Р.И. Капелюшников; предисл. М.И. Левин. – М.: ГУ ВШЭ, 2007. – 672 с.
47. Чередниченко, И.П. Психология управления / И.П. Чередниченко, Н.В. Тельных. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 608 с.
48. Шашина, В.П. Методика игрового общения / В.П. Шашина. – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2005. – 288 с.
49. Экономическая психология / под ред. И.А. Андреевой. – СПб; Питер, 2008. – 52 с.
50. Юридическая психология: учебное пособие. / Ю.В. Чуфаровский. – 1997. – 189 с.

Учебное издание

*Уварина Наталья Викторовна
Гнатышина Елена Александровна
Корнеев Дмитрий Николаевич
Корнеева Наталья Юрьевна
Савченков Алексей Викторович*

РАЗВИТИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ МОЛОДЕЖИ

Учебное пособие

ISBN 978-5-93162-542-3

Протокол №18, пункт 23, 2021 г.

Издательство ЗАО «Библиотека А. Миллера»

Подписано в печать 16.09.2021 г.

Формат 60×34 1/16. Объем 15,1 уч.-изд. л. (15,1 п.л.)

Тираж 100 экз. Бумага типографская

Заказ №46

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ
454030, г. Челябинск, пр. Ленина, 64