

Шейнов В. П.

Искусство управлять людьми / В. П. Шейнов.— Мн.: Харвест, 2004.— 512 с.— (Библиотека практической психологии).

В книге систематизирован огромный материал по управлению людьми во всех сферах деятельности. Краткость и ясность изложения, множество имеющих большое практическое значение методов, приемов и правил — вот стиль этой книги. Надежность их подтверждена отечественной практикой.

Данная книга — незаменимое пособие для всех, кто желает овладеть искусством управления людьми.

Глава 1.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ

Не победить, а убедить — вот что достойно славы.

В. Гюго

1.1. ВАЖНЕЙШЕЕ ИЗ УМЕНИЙ

Неумение убеждать в нашем обществе просто поразительно. Ежедневно приходится видеть, насколько беспомощны попытки убедить начальника (или другое должностное лицо), продавца (или покупателя), контролера, супруга или ребенка.

При этом убеждающие нарушают все известные профессионалам принципы убеждения и законы психологии.

Чего стоят наши усилия на работе, если мы никого не можем убедить в своей правоте?

Чего стоит любовь родителей к своим детям, если они не могут направлять и воспитывать их?

Чего стоят знания учителей, если они оставляют учеников равнодушными?

Чего стоит продавец самого лучшего товара, если он не способен убедить купить его?

Проводя в течение последних 20 лет занятия с деловыми людьми, автор убедился, что и в их подготовке умение убеждать — одно из слабейших звеньев. И это серьезное препятствие к успеху, вполне заслуживаемому этими людьми.

1.2. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА УБЕЖДЕНИЯ

Всего приятнее для нас слова, которые дают нам какое-нибудь знание.

Аристотель

Первое правило (правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность.

Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный.

Из этого правила вытекает, что слабыми аргументами лучше не пользоваться: обнаружив таковые в процессе подготовки, не используйте их в целях убеждения. Ибо вреда от них намного больше, чем пользы.

Действительно, лицо, принимающее решение (ЛПР), уделяет больше внимания слабостям в ваших аргументах, ибо приняв положительное решение, он принимает на себя ответственность. Поэтому ему важно не ошибиться. Не количество аргументов решает исход дела, а их убедительность.

Не следует начинать с просьбы, надо начинать с аргументов. Ведь просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение.

Следует отметить одно очень важное обстоятельство. Один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым. Поэтому сила (слабость) аргументов должны определяться с точки зрения ЛПР.

Установлена функциональная зависимость (формула Томашевского) между решением действовать, значимостью цели и вероятностью ее достижения («Вопросы психологии», 1969, № 4).

Второе правило (правило Сократа)

Для получения положительного решения

по очень важному для вас вопросу, поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он без затруднения скажет вам «да».

2400 лет существует это правило, оно проверено сотней поколений образованных людей. Оно живет потому, что верно. И только сравнительно недавно были выяснены глубокие (физиологические!) причины, объясняющие эффективность данного приема.

Установлено, что, когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны норадреналина, настраивающие его на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ — «гормонов удовольствия» (эндорфинов).

Получив две порции гормона удовольствия, собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступить в борьбу.

Одной порции эндорфинов может оказаться недостаточно, чтобы перебороть плохое расположение духа, в котором,

возможно, пребывает собеседник. Кроме того, человек не способен мгновенно перестроиться с одного настроения на другое, надо дать ему больше и времени, и гормонов удовольствия, чтобы обеспечить этот процесс. Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени. Кроме того, при длительной подготовке к основной части беседы возрастает вероятность того, что кто-то вторгнется (телефонным звонком или визитом) в разговор и ваша «заготовка» пойдет на пользу другому.

Третье правило (правило Паскаля)

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие неким образом ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства.

Например, открытая угроза воспринимается как вызов и, чтобы не показаться трусливым, человек поступает вопреки требуемому, даже, возможно, в ущерб себе. А когда его уличили в чем-то порочащем достоинство, согласиться — значит согласиться и с отрицательной оценкой своей личности.

Слова Паскаля «ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции» как нельзя лучше подсказывают, в чем здесь дело.

Это и подсказка, как практически реализовать рассматриваемое правило. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения — это поможет ему принять вашу точку зрения!

Удачный пример применения данного правила дает Инструкция налогового ведомства США. В ней напоминает, что декларировать необходимо даже нелегальные доходы и платить с них налог. И хотя в самой декларации нет пункта «нелегальные доходы», дается понять, что их можно приплюсовать к легальным поступлениям. Подавляющее большинство американцев так и поступают. Ведь, неровен час, скрываемое станет явным, и налоговое ведомство вышлет задним числом не только налог с скрытых доходов, но и возьмет огромный штраф плюс проценты по ним. Неуплата налога в США — одно из наиболее тяжелых и осуждаемых обществом нарушений закона.

Таким образом, налогоплательщику дана возможность, не признаваясь в незаконных доходах, тем не менее расплатиться с государством в полной мере.

Четвертое правило

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего

Одно дело, когда человек авторитетный, уважаемый, другое — когда незначительный, не воспринимаемый всерьез.

Датский философ Кьеркегор в одной из своих книг рассказал о пожаре в цирке. Не найдя, кого послать к публике с неприятным известием, директор отправляет на арену клоуна. Услышав известие о пожаре в здании из уст коверного, зрители начинают хохотать и не трогаются с места. В результате большинство зрителей сгорели заживо. Фактически четвертым правилом пользуются те, кто просит уважаемого человека «замолвить за них словечко» или ссылается на мнение авторитета, цитирует его в подтверждение своих доводов.

Статус — это положение в обществе. Студент, доцент, профессор, декан, ректор, рабочий, мастер, начальник цеха, директор — это все статусы. Если статус дает ответ на вопрос «кто?», то **имидж** (образ, изображение, отображение) отвечает на вопрос «какой?», «какое?»: хороший или плохой, умный или глупый, красивый или нет, приятный или неприятный, и т.п.

Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-либо области, образование, признание окружающих, высокие личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ним — и вес, значимость его аргументов. Поддержка коллектива также повышает статус индивида, поскольку статус коллектива выше статуса любого его члена.

В студенческой жизни действие правила имиджа проявляется в том, что (как говорят опытные старшекурсники) «сначала ты работаешь на хорошую зачетку, потом она работает на тебя».

Следует иметь в виду некоторые факты и обстоятельства, свидетельствующие о различиях в восприятии статусов в зависимости от ситуации.

Например, социологические опросы, проведенные в преддверии выборов депутатского корпуса, показали, что избиратели отдают предпочтение (при прочих равных условиях) мужчинам, а не женщинам, людям среднего возраста, а не молодым и пожилым.

Наоборот, в судебных заседаниях по бракоразводным делам статус женщины воспринимается судьями в целом как более высокий (вследствие сложившегося стереотипа, что такие пороки, как пьянство, рукоприкладство, неверность, эгоизм, присущи в большей степени мужьям).

В целом же большинство и мужчин и женщин считают, что в нашем обществе мужчины имеют более высокий статус, нежели женщины.

При прочих равных условиях человек плотного телосложения (или полный) нередко воспринимается как более основательный, вызывающий большее доверие. Вспомним, какими определениями награждают таких людей:

представительный, дородный, внушительный, «хорошего должно быть много» и т.д. Идут три человека примерно одного возраста и о чем-то оживленно беседуют. С высокой степенью вероятности можно заключить, что находящийся в центре является лидером. Ведь это наиболее удобная позиция, не надо говорить через кого-то, а остальные чувствуют себя одинаково приближенными к лидеру.

Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Отражением этого является следующее бытующее (несмотря на свою парадоксальность) утверждение: «Раз оправдывается — значит, виноват!».

Участие в конфликте понижает имидж. Говорят же: «Не то он украл, не то у него украли...» Особенно об этом не стоит забывать руководителям, ибо имидж для них — синоним авторитета.

Пятое правило

Не загоняйте в угол себя, не принижайте свой статус.

Многие беседы заканчиваются, не успев начаться, особенно если собеседники обладают разными статусами. Приведем несколько типичных примеров так называемого «самоубийственного» начала беседы. Отрицательные примеры тому: «Извините, я не помешал?», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к тому причин), проявления признаков неуверенности в себе.

Нередко неудачными, непродуманными высказываниями человек загоняет себя в угол.

Доброхот уговаривает пьяницу бросить пить.

— Да мне уже поздно...

— Нет, никогда не поздно.

— Раз никогда не поздно, так я как-нибудь потом...

Как видим, доброжелатель загнал себя в угол. Но вот другая, не такая серьезная история.

Мальчика заставляют нянчить маленькую сестренку.

Соседка в шутку попросила его, чтобы он продал ей сестренку. Тот не согласился. Но когда ему надоело нянчиться, он сам принес девочку для продажи. «У меня нет денег», — сказала соседка. «А вы возьмите в долг, под зарплату», — не растерявшись, посоветовал ей мальчик.

Комментарии излишни.

Шестое правило

Не принижайте статус и имидж собеседника

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику есть покушение на его статус и вызывает обычно негативную реакцию.

Указание на ошибку собеседника или его неправоту наносит ущерб имиджу критикуемого. И потому воспринимается, как правило, болезненно, провоцирует спор или конфликт.

Если все же указать на промах необходимо, то желательно делать это в таком оформлении, что признать свою неправоту собеседник не сочтет унижительным. Например: «По-видимому, вам не известны некоторые обстоятельства... (указываются). Учитывая ваши соображения и эти обстоятельства, не кажется ли вам, что мы приходим к следующему выводу...»

Статус может быть повышен или занижен и целенаправленно, искусственно.

Хозяин кабинета повышает свой статус и влияние на посетителя с помощью изменения формы своего кресла и расположения стула для посетителя.

Кресло с завышенной спинкой как бы повышает статус сидящего в нем. Неслучайно, поэтому императоры, короли, Папы Римские, а также судьи традиционно восседают в креслах с высокими (до 2,5 метра) спинками.

Увеличение и других размеров кресла (ширины, длины его ножек, чтобы сидеть выше) также повышает статус сидящего в нем.

Крутящееся кресло ассоциируется с большей властью и свободой. Сидящий в таком кресле делает меньше жестов и телодвижений, раскрывающих его чувства и отношение к собеседнику (телодвижения маскируются поворотами кресла).

Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло находится далеко от стола хозяина кабинета. Это ощущение усиливается, если вместо кресла стоит стул, то есть отсутствуют подлокотники.

Другие неудобства (низкая посадка на диванчике, трудно дотянуться до пепельницы и т.п.) также принижают статус посетителя.

Руководители и служащие, принимающие посетителей, не должны забывать, что принижение статуса обычно воспринимается человеком болезненно.

Седьмое правило

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного — критически.

Одно из правил ведения деловой беседы (см. главу 3) гласит, что задача первой части беседы — создание атмосферы взаимного доверия. Как видим, оно хорошо согласуется с рассматриваемым правилом.

Аристотель говорил, что сильнейшее средство убеждения заключается в личном благородстве оратора. Обаяние личности — само по себе, конечно, ничего не доказывает, ни в чем не убеждает; это, в сущности, обольщение, подкуп слушателей. Но мысль Аристотеля безусловно верна в том смысле, что человек, не внушающий уважения, не может рассчитывать на доверие.

Цицерон также указывал, что оратор должен производить приятное впечатление на слушателей.

Механизм действия этого правила такой же, как и правила Сократа: приятный собеседник стимулирует выработку гормонов удовольствия и нежелание вступать в конфронтацию, неприятный — наоборот.

Приятному впечатлению, как известно, способствует множество обстоятельств: уважительное отношение, умение слушать, грамотная речь, приятные манеры, внешний вид. Более сильные способы описаны в других главах.

Восьмое правило

Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказываниях собеседника. Если же вы абсолютно со всем не согласны (что бывает, конечно, крайне редко), поблагодарите его хотя бы за то, что он четко изложил свою позицию, что вам интересно было ознакомиться с его точкой зрения и т.п.

Но даже после этого не стоит говорить: «А у меня на этот счет другое мнение». Эта фраза разводит вас по разные стороны баррикады под названием «самолюбие». Ибо тем самым как бы говорится: «Сейчас я докажу, что умнее тебя».

11

Любой из нас с большим удовольствием выслушивает то, с чем он согласен и что не противоречит его взглядам.

Наоборот, мы раздражаемся, когда услышанное противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе — неприятным.

Девятое правило

Проявите эмпатию к собеседнику.

Эмпатией называется способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Эмпатия помогает лучше понять собеседника, представить ход его мыслей, как бы «влезть в его шкуру».

Не проявив эмпатии, невозможно выполнить правило первое (Гомера). Действительно, силу аргументов мы должны оценивать с точки зрения ЛПР, то есть как бы ставить себя на его место. То же касается и правил Сократа и Паскаля: нужно предвидеть реакцию собеседника на ваши слова — опять проявить к нему эмпатию.

Также целесообразно оценить статусы с точки зрения собеседника (см. правила 4 и 6). Говоря о способах вызвать расположение слушателей, Аристотель фактически призывает к проявлению эмпатии. Последней способствует выполнение следующего правила.

Десятое правило

Будьте хорошим слушателем.

При детальном анализе споров выясняется, что многие из них разгораются потому, что спорящие говорят о разных вещах, но не понимают этого.

Поэтому внимательное слушание — залог вашей убедительности: вы никого не убедите, если не поймете ход мыслей собеседника. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника, то есть использует и правило 7.

Замечено, что мы слышим то, что хотим услышать, а не то, что говорят. Внимательно слушать — значит, «услышать» более того, что произнесено. Об этом, например, следующая история.

На прием к психотерапевту пришла женщина посоветоваться, выходить ли ей замуж за человека, сделавшего ей предложение. Рассказывая, что в нем нравится, а что не нравится, она, в частности, сказала: «Он зачесывает волосы с одной стороны на другую, чтобы прикрыть лысину, — это так раздражает. Ну ничего, у меня он так ходить не будет!».

Эти слова показали, что фактически посетительница уже решила для себя вопрос, а пришла за «советом» лишь для того, чтобы утвердиться в фактически созревшем решении. Когда ей об этом сказали, она, подумав, согласилась.

Проверить себя на умение слушать и на коммуникабельность можно с помощью соответствующих тестов.

Одиннадцатое правило

Избегайте конфликтогенов.

Конфликтогенами называются слова, действия (или бездействие), способные привести к конфликту. Дословный перевод

слова *конфликтотген* — «рождающий конфликты».

Всевозможные проявления превосходства, агрессии и невоспитанности (грубость, угрозы, насмешки, замечания, хвастовство, безапелляционность, навязывание советов, перебивание собеседника, обман, утаивание информации и т.п.) — все это конфликтотгены. Рассматриваемое правило примыкает к правилу 7. Действительно, конфликтотгены не остаются незамеченными, встречают отпор и... разговор превращается в препирательство.

Двенадцатое правило

Проверяйте, правильно ли понимаете друг друга.

Наиболее употребительные слова имеют множество значений в зависимости от контекста. Это характерно для любого языка (например, в английском языке 500 наиболее употребительных слов имеют в среднем по 28 значений; русский язык не является здесь исключением). Поэтому степень понимания сообщения, особенно устного, оставляет желать лучшего.

Мать на вопрос сынишки «Откуда я появился?» разразилась лекцией о воспроизводстве человеческого рода, и только ради того, чтобы услышать: «Сосед говорит, что они приехали из Гомеля. А мы откуда?».

Во многих случаях спорящие просто по-разному понимают предмет спора, в результате «один — про Фому, другой — про Ерему». Не поняв друг друга, нельзя прийти к согласию.

Есть простые способы проверить степень взаимопонимания. «Правильно ли я вас понял...» (и повторить, как поняли), или «Другими словами, вы считаете...», «Сказанное вами может означать» и т.п. Не грех и переспросить: «Что вы имеете в виду?», «Не уточните ли вы...», «Нельзя ли поподробнее о...»

Никто не мог превзойти в научных спорах Галилео Галилея: он начинал с того, что излагал точку зрения своих противников более ясно, чем они делали это сами, а затем разносил ее в пух и прах, — в этом отношении он был истинным виртуозом.

Тринадцатое правило

Следите за мимикой, жестами и позами — своими и собеседника.

Нередко мы не знаем, что на самом деле думает слушатель по поводу наших слов. Далеко не всегда наши собеседники откровенны.

Процессу убеждения способствует в подобных случаях знание языка жестов и поз. Дело в том, что, в отличие от речи и мимики, мы не контролируем жестикуляцию и принимаемые нами позы, это происходит неосознанно.

Человек, знающий язык жестов и поз, «читает» собеседника, получая о нем дополнительную информацию. Вместе с тем, мы бываем неубедительными, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Многие это несоответствие ощущают, говоря: «Чувствую, здесь что-то не то...» Знание языка жестов и поз позволяет сделать нашу речь более убедительной. В главе 4 мы приведем значения многих информативных жестов и поз.

Четырнадцатое правило

Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-либо из потребностей собеседника.

Согласно А. Маслоу, выделяют потребности человека:

- 1) физиологические (пища, вода, сон, жилье, здоровье и т.д.);
- 2) в безопасности, уверенности в будущем;
- 3) принадлежать какой-либо общности (семье, компании друзей, коллективу и т.д.);
- 4) в уважении, признании;
- 5) в самореализации, реализации своих потенциальных возможностей; духовные потребности.

Человек нуждается в удовлетворении всех этих уровней потребностей. И это служит источником для нахождения сильных аргументов. Сильнейшим аргументом является возможность удовлетворить какую-то из потребностей.

Например, специалисты по рекламе утверждают, что страх безотказно действует на людей, когда речь идет о риске и опасности. На том же построено все страховое дело. Эксплуатация потребности человека в безопасности делает страховой бизнес одним из самых прибыльных.

1.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА

Можно сопротивляться вторжению армий, вторжению идей сопротивляться невозможно.

В. Гюго

«Активные» и «пассивные» правила

Многолетняя практика автора и его учеников по применению перечисленных выше правил показала, что обычно успешный результат достигается в случае, если не нарушено ни одно из «пассивных» правил и использовано 2—3

«активных» правила.

«Пассивными» мы называем правила, нарушение которых может разрушить процесс убеждения, во всяком случае ослабить его. Это правила 3, 5, 6, 7—13, а также замечание к правилу 1 о недопустимости использования слабых аргументов

«Активными» являются правила, применение которых усиливает позицию убеждающего: это правила 1, 2, 4, 7-10, 14.

Правила 7—10 являются одновременно и «активными», и «пассивными». Назовем их «активно-пассивными».

Полезные советы

Ставьте лишь реально достижимые цели. Применение правил значительно расширяет возможности убеждающего.

Однако в пределах разумного.

Если вопрос в принципе неразрешим, то нечего и копыя ломать. Но и в этом случае указанные выше правила окажут вам помощь. Правило 9 поможет определить границы решаемости—нерешаемости вопроса.

16

Поставив себя на место ЛПР, спросим себя, согласились бы мы сами с предлагаемым. Очень часто такой подход позволяет сделать цель убеждения реально достижимой.

Спрашивайте, а не утверждайте. Интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении (правило 14), поднимаем его статус (правило 6). Будучи хорошим слушателем (правило 10), мы найдем аргументы, наиболее убедительные именно для данного человека. Став благодаря всему вышесказанному приятным собеседником, мы обеспечим более лояльное отношение к нашим аргументам (правило 7).

Уже сам вопрос задает направление мысли отвечающего. И не в столь навязчивой форме, как прямое утверждение.

Точно поставленный вопрос может быть самым сильным аргументом.

История сохранила для нас множество подобных случаев. Вот один из них.

Авраам Линкольн (в бытность свою адвокатом) на суде по иску пароходных компаний, добивавшихся запрета строительства моста через Миссисипи, выступал защитником строителей. В своей краткой речи он, высказав восхищение блестящей речью адвоката-соперника, задал суду вопрос: разве у гражданина больше прав путешествовать по реке, нежели пересекать ее? Этот риторический вопрос решил исход дела в пользу строителей, хотя их противники и привели немало серьезных аргументов.

Неявным образом Линкольн использовал здесь правило 14: в данном случае речь шла об удовлетворении одной из основных потребностей человека — свободы передвижения.

Применяйте «словесный динамит». Чтобы ваши аргументы были услышаны, необходим высокий уровень внимания собеседника. Привлечь внимание и удержать его нелегко.

Одно из эффективных средств здесь — неожиданные заявления, или «словесный динамит». Например: «На вашем месте первой моей мыслью было бы выбросить эти предложения сразу же, не читая, в мусорную корзину. Но вдруг в них есть что-то полезное?».

Запомните ключевые слова. Поскольку аргументация приводится обычно «без бумажки», то кое-какие моменты следует держать в памяти. Эти ключевые слова могут быть каркасом убедительной речи.

Другое назначение ключевых слов — эмоциональное воздействие на собеседника. Следует заранее подобрать хотя бы несколько слов, которые благотворно подействуют на слушателя, и обязательно произнести эти слова. Найти эти слова поможет эмпатия к собеседнику.

Способствует запоминанию ключевых слов и их предварительная запись.

Дайте понять, что идею вы почерпнули от собеседника. Тем самым вы поднимаете статус собеседника: к своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим.

Если ничего подобного собеседник не говорил и «притягивание» его мыслей является неестественным, то, поговорив на интересующую тему, вы можете сообщить, что его рассуждения навели вас (только что) на новую идею. В этом случае как бы предлагается соавторство. И этого нередко бывает достаточно, чтобы склонить собеседника к своей точке зрения.

Боритесь с главным возражением. «Громя» второстепенные доводы, мы без пользы теряем время. Пока не опровергнуто главное возражение, собеседник останется непоколебимым.

Поэтому начинать опровержение необходимо с главной причины негативного отношения к вашему предложению.

Главное возражение можно узнать по следующим признакам: его произносят более эмоционально и о нем говорят больше.

Если вас перестали слушать... В этом случае можете остановиться на полуслове — это невольно привлекает внимание.

Если же вы «говорите в пустоту», то тем самым принижаете свой статус, нарушаете правило 5.

Если мы себя не уважаем, то и никто нас уважать не будет. А значит, не будет и считаться с нами.

Другим приемом является резкая перемена темы разговора. Блестящий пример этого дал наиболее знаменитый греческий оратор Демосфен.

Выступая в суде и видя, что судьи перестали слушать его, он вдруг начал рассказывать о юноше, нанявшем осла с погонщиком. День был жаркий, и седок, спешившись, прилег отдохнуть в тени, отбрасываемой ослом. Погонщик возразил, говоря, что отдал внаем только осла, но не его тень. Тут Демосфен умолк, но судьи попросили его закончить рассказ. Тогда он воскликнул: «Басню о тени осла вы готовы слушать, так выслушайте же и дело, которое должны рассудить!».

Говорите по возможности кратко. Не стоит отнимать время у других своим многословием. К тому же многословие — признак неуверенности говорящего.

Вот вам ориентир: постарайтесь высказать все, пока горит спичка.

Конфуцию принадлежат слова: «Кто много стреляет, еще не стрелок; кто много говорит, тот не оратор». История сохранила сведения, как спартанцы реагировали на многословного оратора: «Начало твоей речи мы забыли, середину промучились и только конец нас обрадовал».

Найдите подход к собеседнику. Наиболее универсальный способ — знание и использование его увлечений, хобби. Разговор об увлечениях, пристрастиях — открытые врата в душу человека.

Для этого, правда, нужна подготовка: во-первых, предварительно все разузнать, во-вторых, подготовиться соответствующим образом, чтобы не только перевести разговор в нужное русло, но и поддерживать его.

Говоря в сфере интересов собеседника, нам легче стать приятным собеседником, и правило 7 становится здесь нашим помощником.

Подкрепляйте слова инсценировкой. Действия более выразительны, нежели слова. «Лучше один раз увидеть, чем тысячу раз услышать» (китайская пословица).

Например, говоря о чрезмерности требований, можно проиллюстрировать это, согнув линейку: еще одно усилие — и она сломается.

Герой одного из американских фильмов убеждает высокопоставленного руководителя принять меры против возможного захвата маньяком ракетной установки с целью уничтожения Нью-Йорка. Взяв со стола руководителя сигару и изобразив ею летящую ракету, он с силой смял ее о стол.

— Сигара стоит 5 долларов, — сказал тот.

— А сколько стоит Нью-Йорк? Руководитель отдал необходимые распоряжения.

В отделе маркетинга корпорации «Дженерал моторе» установили следующее устройство: висит тяжелый металлический шар, каждому новому сотруднику предлагается взять тяжелую кувалду и, с силой ударяя по шару, раскачать его. В результате шар почти не двигается с места, зато кувалда отскакивает с такой силой, что ударивший с трудом удерживается на ногах. Ему говорят: «Вот что такое сбыт под интенсивным давлением».

После этого новичку рекомендуют надавить на шар пальцем. Шар слегка подается вперед, затем — назад. В этот момент советуют снова нажать пальцем. И так за несколько несильных нажатий шар раскачивается. Новичку объясняют, что именно неинтенсивное, но систематическое воздействие на потребителя в нужные моменты обеспечивает сбыт продукции. Подобная инсценировка обладает максимальной убедительностью, запоминается обучаемым маркетологом на всю оставшуюся жизнь и несравненно эффективнее многих часов самых серьезных лекций.

Иногда полезно помолчать. Один из наиболее знаменитых ораторов древности Цицерон говорил: «Молчание — это искусство, но еще и красноречие». Эти слова, сказанные 2000 лет назад, не утратили своего значения и до сегодняшнего дня.

У этого высказывания есть два аспекта. Молчание может быть ответом, не менее красноречивым, нежели слова.

Кратковременное молчание (пауза) заставляет обратить большее внимание на последующие слова.

И, наконец, умение держать язык за зубами. «Боже, помоги мне молчать, пока не буду знать, что говорить», — это слова из утренней молитвы одного из великих людей.

Схема убеждения

Классическая, хорошо проверенная, схема последовательного воздействия на сознание человека:

внимание — интерес — желание — действие

Внимание можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами.

Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей.

Желание возникает у него, когда он увидит, что цель достижима.

Действие является следствием желания и подсказки о том, что надо делать.

Если убедить не удалось...

В этом случае надо искать компромисс. То есть отступить от части своих требований в обмен на уступки другой стороны.

Но чтобы стороны соблюдали условия компромисса, необходимо чем-то компенсировать потери каждого. Сделать это можно только посредством расширения обсуждаемого круга взаимных интересов.

Отсюда золотое правило компромисса: **прежде чем резать пирог, увеличьте его.**

Столкновение с фактом

Журналист останавливает прохожего: «Пожалуйста, ответьте лишь на один вопрос — знакома ли вам эта фотография?». Тот пожимает плечами: «Первый раз вижу». — «Вы уверены?» — «Конечно!» — «А часто вы бываете на этой улице?» — «Да я здесь живу!»

Репортер обращается с тем же вопросом к другому прохожему. Он тоже видит это фото впервые, хотя работает неподалеку. Когда собирается группа из нескольких недоумевающих прохожих, журналист предлагает пройти два десятка шагов к Доске почета, где они видят ту самую фотографию, которую не смогли опознать.

Так было доказана неэффективность применяемых средств агитации и пропаганды.

1.4. ОСВОЕНИЕ ПРИЕМОВ УБЕЖДЕНИЯ

Нет ничего важнее, чем склонить слушателя на сторону оратора. Ведь люди судят чаще под влиянием душевного движения, нежели сообразно с истиной.

Цицерон

Правила применения правил

Конечно, перечисленными выше правилами не исчерпываются приемы убеждения. Но те, что названы, по нашему мнению, составляют базис, на основе которого каждый может, с одной стороны, добиваться успехов, убеждая других, а с другой — идти дальше, работая над собой.

Когда применять эти правила? Как можно чаще. Это позволяет не только не забывать их, но и довести до автоматизма их применение, а главное — вполне технично. Достигнуть этого можно только тренировкой.

Пусть вас не смущает, что первые ваши опыты потребуют некоторого дополнительного времени на подготовку к важным разговорам — время это окупится сторицей! Очень важно после каждого серьезного разговора проанализировать причины его исхода: обычно удается обнаружить свой успех, а главное — промахи, что, конечно же, намного важнее.

Что противопоказано в применении правил? Механическое, бездумное их использование. -Еще Петр Великий одним из знаменитых своих указов предостерегал: *«Не держись устава, аки стенки. В каждом случае надо и голову приложить».*

«Приложим» этот указ к вашему случаю. Предположим, вы подготовились начать разговор по правилу Сократа: задали один-два вопроса, которые, по вашим расчетам, собеседнику понравятся, и он ответит «да». Но настроение у того оказалось настолько плохим, что он говорит эти «да» с таким видом, будто готов убить всякого, кто пробудет еще хоть мгновение в его кабинете. Ясно: адреналин так бушует в его крови, что решение важного для вас вопроса лучше перенести на другое время.

Или противоположная ситуация: войдя в кабинет, вы видите, что руководитель в превосходном настроении, — приступайте к главному своему вопросу, не теряя ни секунды.

Эффективные способы освоения приемов убеждения

Учиться на примерах. На пути самостоятельного овладения приемами убеждения есть одна трудность, преодолеть в одиночку которую непросто и о которой мы обязаны предупредить читателя.

Не спросишь руководителя, почему он вам отказал: то ли вы не смогли его убедить, то ли вопрос в принципе неразрешим по неизвестным вам причинам. Остается всякий раз теряться в догадках.

Ошибки лучше видны со стороны, особенно когда за процессом убеждения наблюдает специалист в этих вопросах.

Регулярно проводя практические занятия, автор убедился, как непросто идет выработка навыков убедительной речи.

Приходится анализировать десятки диалогов, чтобы освоить все вышеприведенные приемы убеждения, хотя бы по 2—3 ситуации на каждый прием.

Приведем некоторые примеры.

Как отпроситься с работы. На практических занятиях по теме «Приемы убеждения» одна из участниц поделилась своей проблемой: завтра надо обязательно уйти с работы на два часа раньше, но есть опасность, что руководитель не отпустит. Как бы так поговорить, чтобы отпустил наверняка?

Преподаватель предложил порепетировать: «Я— ваш начальник, вы — отпрашиваетесь. Давайте попробуем. Итак, слушаю вас».

— Виктор Павлович, отпустите меня на 2 часа раньше.

— А что такое?

— Понимаете, приезжает моя родная сестра, с двумя детьми, с тяжелыми вещами. Мне нужно обязательно ее встретить.

— Говорите, и вещи тяжелые?

— Да, очень. Знаете, с детьми столько всего набирается! Коляска и прочее.

— Так, может, лучше вашему мужу ее встретить, раз такие тяжести?

— Мы тоже так думали. Но мужа не отпустил его начальник, сказал, что работы много...

— Ага! Значит у них много работы, а у нас мало! Нет уж, пусть ее ваш муж встречает! Не могу вас отпустить.

— Но это моя сестра...

— Это ваши проблемы и решайте их не за счет работы. Идите и работайте.

Правдоподобен ли такой диалог? Вполне, признала наша героиня, с ней согласились и другие.

Давайте разберемся, что же произошло. Причина неудачи в том, что просительница нарушила правило Гомера. Прежде всего, в ее доводах был очень слабый аргумент (мужа не отпустили — много работы). Кроме того, не было и ни одного сильного аргумента. Ведь самый сильный для работницы аргумент (необходимо встретить родную сестру) для руководителя — не более чем средней силы.

Сильными аргументами для руководителя являются такие, когда и работа не страдает, и дисциплина не нарушена. Как этого достичь? Мы подготовили сильные аргументы, вооружили ими нашу участницу, и вот что она рассказала через два дня, когда мы вновь встретились на занятиях. Разговор с руководителем произошел следующий.

— Иван Петрович, я сегодня пришла на работу на час раньше и работала без обеда, так что всю сегодняшнюю работу я практически закончила.

— Похвально. Но чем это вызвано?

— Дело в том, что приезжает моя родная сестра с детьми, мне нужно обязательно ее встретить. Поэтому

прошу вашего разрешения уйти на два часа раньше.

— Так, говорите, работа уже сделана?

— Да. А на случай, если у вас появится какое-либо срочное дело, девочки обещают выполнить, а если не смогут, я завтра пораньше приду и к вашему приходу все сделаю.

— Ну что ж, конечно. Конечно, езжайте, встречайте. А сколько детей у сестры ?

— Двое.

— Наверное, и вещей полно...

— Да уж, наверное, наберется...

— Вот что, попробую-ка вам помочь. (Звонит по телефону). Алло, диспетчер? Вы нам не выделите на полтора часа «рафик»? Дадите? Спасибо! Машина будет у главного входа.

— Ой, большое вам спасибо!

— Все бы так отпрашивались...

Последняя реплика начальника объясняет причину его заботливости.

Если же проанализировать разговор последовательно, обнаруживается грамотное использование уже упоминавшегося правила Гомера. Сначала несколько сильных аргументов: и работа выполнена, и необходимое время отработано. Затем аргумент средней (с точки зрения руководителя) силы — необходимо встретить сестру. И в конце — самый сильный аргумент (договоренность на случай возможного срочного задания).

Результат, как видим, превзошел все ожидания. Но если вдуматься, он вполне закономерен. Забота, проявленная руководителем о подчиненной (вызов машины), является ответом на заботу о нем. Свою проблему работница решила самостоятельно, не «вешая» ее на руководителя, как это часто бывает, когда просят отпустить. И здесь, возможно, не только ответная забота, но и подсказка другим сотрудникам, как надо отпрашиваться.

Проблемы автомобилистов. А вот пример применения другого правила Сократа.

«Я опаздываю на работу. А тут еще около здания, где я работаю, нет свободных мест для парковки автомобиля.

Отъезжаю назад и несколько минут трачу на поиск свободного места. Наконец, найдя, вижу стоящую рядом машину своего начальника. «Наверняка он тоже долго искал, где встать», — подумал я.

Только вошел в свою комнату, как был вызван к начальнику.

— Почему опоздали?

— Очень трудно найти место для парковки... Вы, наверное, тоже поехали, прежде чем встать...

— Было дело...

— И так каждое утро! Может, надо принять какие-то меры, чтобы нам выделили дополнительные места для парковки?

— Да, надо что-то делать. Кстати, займитесь этим, узнайте, к кому нужно обратиться по этому вопросу».

Положительный ответ был получен на оба заданных опоздавшим вопроса.

Из затруднительного положения помогло выйти здесь и еще одно правило: подчиненный начал с того, что их объединяет с начальником, — с трудностей парковки. В результате он с честью вышел из положения.

Внеочередной отпуск. Здесь должно быть задействовано «искусство возможного».

Сотрудница обращается к своему руководителю:

— Сергей Николаевич, я бы хотела взять отпуск в июле.

— Людмила Ивановна, у вас отпуск по графику в сентябре.

— Да, но у моего мужа отпуск в июле, и мы хотели бы поехать вместе на море отдохнуть, мы так давно там не были!

— Все хотят. Ничем не могу помочь вам. Почему просьба была неубедительна?

Потому что просившая не проявила эмпатии к руководителю, не поставила себя на его место. Ведь нарушение графика отпусков чревато тем, что в некоторые периоды года работать просто некому, отчего страдают и работа, и ее руководитель. К тому же, поломав график, руководитель может вызвать цепную реакцию аналогичных заявлений и даже претензий.

Сотрудница пытается переложить на руководителя решение собственной проблемы, что делает ее неприятной собеседницей. Чтобы не быть загнанным в угол (правило Паскаля), руководитель отказывает, что называется, «с порога». Кроме того, желание подчиненной покататься в море для руководителя слабый аргумент (нарушено правило Гомера).

Задача просительницы трудная, но не безнадежная. Разговор мог закончиться иначе, если бы просительница, осознав трудности руководителя, облегчила ему решение своего вопроса. Правда, это требует предварительной подготовки.

— Сергей Николаевич, могу я сейчас поговорить с вами?

— Да, что у вас?

— Зимой был выработан график отпусков на этот год. Он сейчас в силе?

— Да, безусловно!

— А можно ли поменяться с кем-либо временем отпуска ?

— Можно, если это не оголит участок работы.

— Я договорилась с Ивановой (у нее отпуск в июле) поменяться со мной на полмесяца, если вы разрешите взять нам отпуска с разрывом, в два приема. По семейным обстоятельствам мне нужны хотя бы две недели в июле.

— А ваши непосредственные руководители ?

— Они согласны.

— Хорошо, пишите заявления, но только визируйте у ваших руководителей. Я подпишу.

Обращает на себя внимание прежде всего применение правила Сократа (получение согласия по вспомогательным вопросам) и снижение требования наполовину. Это результат проработки вопроса, его обсуждения с теми, кто мог бы уступить время отпуска. Говорят: «Политика — искусство возможного». Столкнувшись с невозможностью выполнить свое желание, работница просит то, что может реально получить.

Подготовительная работа — безусловно, результат эмпатии по отношению к начальнику: просительница поняла, что руководитель не будет заниматься решением ее личных проблем, что это дело самих подчиненных.

Работница не уточняет причину просьбы, заменяя ее обобщенными «семейными обстоятельствами». Ведь они могут быть и более серьезным, чем названные первоначально. Если же руководитель попросит назвать эти обстоятельства, они должны быть более вескими, нежели просто желание поплескаться в море.

Если же желающих поменяться временем отпуска не нашлось, нужно искать другие сильные аргументы.

Например, досрочно выполнить наиболее важные июльские работы, договориться о подмене, заручиться поддержкой непосредственного руководителя и т.д.

Ребенок в луже. Вот весьма типичная сценка.

Маленький мальчик хочет походить по луже. Мать кричит, чтобы он не лез в нее. Но ребенок все равно идет туда, где глубже. Мать объясняет ему, что он промочит ноги, простудится, заболеет и даже может умереть от этого. Но мальчик идет все дальше. Наконец, взбесившаяся мать хватает свое чадо, вытаскивает из лужи и отшлепывает его. Ребенок, естественно, ревет...

Почему родители в подобных случаях неубедительны? Потому что нарушают множество правил убеждения.

Прежде всего — не проявляют эмпатии к ребенку. Поставив себя на его место, они бы поняли, что в лужу его влечет любознательность: а что там? А поняв причину, догадались бы, что бороться с любознательностью бесполезно (и даже вредно — это задерживает развитие ребенка). Надо просто обуть ребенка в резиновые сапожки и позволить ему удовлетворить свое любопытство. Если же сапожек нет, лучше отвлечь ребенка на что-то не менее для него интересное, то есть реализовать одну из его потребностей — потребность в развитии (самореализации).

Отсутствие эмпатии приводит и к тому, что приводятся доводы, сильные для взрослого, но не понятные ребенку («заболеешь», «умрешь»). Здесь нарушаются следствия из правила Гомера: поскольку сила аргументов определяется слушателем, не должно быть слабых аргументов.

Ухудшает положение и нарушение правила 11: мать начинает с окрика, то есть с конфликтогена. Как следствие — упрямство ребенка, желание поступать наперекор окрику (реакция на принижение статуса убеждаемого).

Нарушено здесь и правило 8: мать начинает не с того, что объединяет ее с ребенком, а с того, что разъединяет (по его понятиям).

В итоге родительницей нарушено пять правил убеждения. На убедительность ее речей рассчитывать не приходится.

Укрепление дверей. Однажды, открыв дверь на звонок, я убедился, что звонили и соседям, поскольку открыли двери и они.

На площадке стояли двое молодых людей приятной внешности. Один из них обратился к нам со следующей речью: — Вы, конечно, знаете, что сейчас много квартирных краж. Воры вышибают двери или открывают замок отмычкой за несколько секунд. Мы укрепляем дверные коробки и ставим крепкие двери с замками особой сложности в целях защиты. Стоимость работ от... до... в зависимости от используемых материалов. Заказы можно оформить сейчас или по телефону. Оплата — после сдачи работы заказчику.

Многие в нашем подъезде сделали заказ на предложенную услугу.

Успех молодых людей не случаен. Их речь соответствовала всем правилам убеждения. Они начали с того, что их объединяло со слушателями (правило 8) — защита квартир от воров. Мысленно слушатели согласились с констатацией двух способов проникновения в квартиры (правило Сократа). Среди аргументов не было слабых, а последний аргумент (оплата после исполнения) — очень сильный, все по правилу Гомера.

Исповедь безвинно пострадавшей. «На конечной остановке водитель открыл только переднюю дверь и стал проверять проездные документы у пассажиров. Я и две мои подруги вошли за три остановки до конечной. Талончик был только у меня, и я его сразу пробила. Когда мы втроем подошли к водителю и объяснили ситуацию, он потребовал заплатить штраф всем трем. На мое возмущение он сказал, что я талончик пробила, когда началась проверка. Сколько я ни доказывала, он не выпустил нас, пока мы все не заплатили штраф».

Подойдя к контролеру вместе с подругами-безбилетницами, девушка искусственно принизила свой имидж: раз подруги такие, значит и ты нарушительница (говорят же: «с кем поведешься, от того и наберешься»). Поэтому доводы девушки оказались неубедительными.

«Крохобор». Пассажир едет в такси из центра в свой микрорайон. По прибытии на место таксист называет сумму, в полтора раза превышающую показания счетчика. На недоумение пассажира поясняет, что сюда из центра не каждый поедет, что, судя по его респектабельному виду, клиент не должен крохоборничать.

Выслушав таксиста, пассажир ответил: во-первых, в такси платят по счетчику, а если водитель хотел по-другому, надо было об этом предупредить; во-вторых, свободных такси было много и наверняка нашлись бы пожелавшие ехать сюда, он не раз в этом убеждался; в-третьих, слово «крохобор» означает «человек, который зарится на чужие крохи».

Таксист не нашел, что возразить, и клиент рассчитался по счетчику.

Блестящий пример применения правила Гомера! Ни одного слабого аргумента, и самый сильный — в конце!

Когда правила работают против нас. Девушка опаздывала на занятия. В кармане — ни одного талончика, а киоск на остановке закрыт. Надеясь приобрести талончик уже в автобусе, она отсчитала деньги и стала пробираться к кабине водителя. Но на ее пути возник контролер, который, выслушав объяснение, счел его неубедительным.

Девушка просит пассажиров засвидетельствовать — она только что села и доставала деньги, но все молчат. Контролер требует заплатить штраф или выйти на ближайшей остановке. Боясь опоздать, девушка вынуждена была заплатить штраф.

Против девушки сработало правило 4. Причем сработало двояко.

Молодые люди нередко неподобающим образом ведут себя в общественном транспорте: не уступают место пожилым, держатся развязно, часто ездят без билета. Поэтому имидж данной возрастной группы среди пассажиров весьма низкий.

По-видимому, по этой причине окружающие не поддержали девушку, когда она обратилась к ним за подтверждением правоты своих слов. А такая поддержка многого стоит. Ведь статус группы намного выше статуса любого ее члена. Поддержки девушку окружающие, и контролер не рискнул бы требовать с нее штраф. Наоборот, отсутствие такой поддержки понизило статус девушки и еще больше убедило контролера в ее неправоте.

1.5 СОВЕТЫ П. СЕРГЕИЧА И Ф. ПЛЕВАКО

Десять советов известного юриста

Лучше убеждают доводы, которые мы нашли сами, нежели те, что пришли на ум другим.

Б. Паскаль

Советы, сформулированные знаменитым российским юристом П.С. Проховщиковым (литературный псевдоним — П. Сергеич), основаны на блестящем знании человеческой психологии.

1. Не доказывайте очевидного.

Слушатель всегда ищет в речи чего-то нового, не известного ему. А не найдя, теряет интерес и к речи, и к говорящему. Именно так происходит, когда слышат прописные истины или банальности.

О том, к каким результатам может привести нарушение этого правила, повествует следующий сюжет.

Водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правилам дорожного движения, правилам хорошего тона и т.п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры дружно выражали возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.

2. Если вам удалось найти яркое доказательство или сильное возражение, не начинайте с них и не высказывайте их без соответствующей подготовки.

По существу, речь идет о грамотном использовании правила Гомера.

3. Отбросьте все посредственные и ненадежные доводы.

Об этом мы говорили, комментируя в параграфе 1.1 правило Гомера.

4. Не упускайте случая изложить сильный довод в виде дилеммы: вывод, сделанный слушателем, более впечатляющ для него, нежели услышанный.

Например, в случае очевидной лжи оппонента можно сказать, что, видимо, он заблуждается искренне, а быть может, обманывает сознательно. Слушатели, вне сомнения, примут за истину второе, и этот вывод более губителен для оппонента.

5. Не бойтесь согласиться с оппонентом, когда есть возможность повернуть его же утверждения против него. Или хотя бы доказать их бесполезность для оппонента.

«— Прекрасно! — промолвил Рудин,— стало быть, по-вашему, убеждений нет ?

— Нет — и не существует.

— Это ваше убеждение?

- Да.

— Как же вы говорите, что их нет ?

Вот вам уже одно на первый случай.

Все в комнате улыбнулись и переглянулись».

{И. С. Тургенев. Рудин.}

6. Если аргументы сильные, лучше приводить их порознь, подробно развивая каждый в отдельности. Если же есть только несильные аргументы, следует собрать их «в одну горсть».

Квинтилиан говорил, что «несильные взаимно подкрепляют друг друга. Лишенные значения качественно, они убедительны количеством — тем, что все подтверждают одно и то же обстоятельство».

7. Старайтесь подкреплять одно доказательство другим.

8. Не пытайтесь объяснить то, чего сами не вполне понимаете.

Неопытные люди часто делают эту ошибку, словно рассчитывая, что найдут объяснение, если будут искать его вслух.

Противник бывает искренне признателен таким ораторам. Не следует забывать, что внимание слушателей всегда сосредоточивается на слабейшей части рассуждений говорящего.

9. Не старайтесь доказать большее, когда можно ограничиться меньшим.

Не следует усложнять свою задачу.

10. Не допускайте противоречия в своих доводах. Прочитав П. Сергеича: «Это правило постоянно нарушается нашими защитниками в судах. Они подробно и старательно доказывают полную непричастность своего клиента к преступлению, а потом заявляют, что на случай, если бы их доводы не показали присяжным убедительными, они считают себя обязанными напомнить им обстоятельства, могущие служить основанием к

отпущению вины или, по крайней мере, к снисхождению. Несколько заключительных слов обращают всю защиту в пепел. Это ошибка в самой схеме речи».

Взрослые люди здесь уподобляются неразумному ребенку, который на вопрос, не он ли разбил чашку из сервиза, отвечает: «Нет, не я! Но я больше не буду».

Десять способов опровержения

Эти способы сформулированы выдающимся русским юристом, адвокатом Ф.Н. Плевако, защитником на крупных политических и уголовных процессах 1880—1905 гг. Ниже мы приведем как его рекомендации, так и его же разъяснения.

1. *Обобщенные доводы оппонента разделите на составляющие и «разбивайте» их по отдельности.*

В речи по делу Максименко Ф.Н. Плевако говорил: «Я советую вам разделить ваше внимание поровну между подсудимыми, обдумывая доказательства виновности отдельно для каждого... Совершилось преступление. Подозреваются несколько лиц. Мы начинаем смотреть на всех подсудимых, привлеченных по одному делу, на всю скамью, как на одного человека. Преступление вызывает в нас негодование против всех. Улики, обрисовывающие одного подсудимого, мы переносим на остальных. Он сделал то-то, она сделала то-то, откуда заключается, что они сделали то и другое вместе. Вы слышали здесь показания, которыми один из подсудимых изобличался в возведении клеветы на врача Португалова, а другая — в упреке, сделанном его соседке Дмитриевой в неосторожном угощении больного мужа крепким чаем, что было на самом деле. И вот в речи господина обвинителя эти отдельные улики объединяются в двойную улику: оказывается, что Максименко и Резников клеветали на доктора, Максименко и Резников упрекали Дмитриеву».

2. *Возражая противнику, не выказывайте особой старательности.*

Слишком настойчивое возражение против того или иного довода, не сопряженное с безусловным его опровержением, может придать ему новый вес в представлении слушателей. У них складывается мнение, невыгодное для оратора: если он так много говорит об этом, значит это действительно имеет большое значение. Напротив, когда оратор лишь мимоходом возражает противнику как бы пренебрегая его доводами, они нередко уже только поэтому кажутся не заслуживающими внимания.

3. *Не оставляйте без возражения сильные доводы оппонента. Но, возражая, отнюдь не следует развивать их или повторять те соображения, которыми он эти доводы подкреплял.*

Это, к сожалению, делают часто и почти бессознательно. Оно и понятно: повторять то, что уже сказано, легко, а повторяя, мы отдыхаем, уясняя себе то, чему собираемся возражать, полагаем, что и возражение выиграет от этого. А выходит наоборот. Соображения противника, заранее подготовленные, изложены; повторяя, мы несколько упрощаем их — делаем, так сказать, конспект этих соображений, разъясняя их слушателям. Тем самым лишь помогаем своему оппоненту: слушатели могли и не понять, не вполне усвоить себе его доводы — мы поясняем их, они могли забыть их — мы напоминаем.

Сделав, таким образом, все возможное, чтобы укрепить положение противника, мы затем экспромтом переходим к опровержениям: возражения не подготовлены и страдают многословием, непродуманны, мы не успеваем развить свои доводы до конца, хватаемся за первые пришедшие в голову соображения и упускаем из виду более важные, излагаем их в неясной или неудачной форме. Многозначность и туманность возражений после сжатой и ясной мысли противника только оттеняют убедительность последней.

4. *Не доказывайте, когда можно отрицать.*

Возьмем самый наглядный пример. Человек привлечен к уголовному делу в качестве обвиняемого без всяких улик; ему надо сказать, что он не признает себя виновным, и потребовать, чтобы обвинитель доказал обвинение. Предположим, однако, что он вместо этого задался целью доказать, что не виновен, приводя ряд соображений в подтверждение этого. Во многих случаях окажется, что доказать невиновность невозможно; вместо того чтобы рассеять подозрения, обвиняемый лишь усилит их.

5. *Отвечайте фактами на слова.*

Рассматривая прием «Столкновение с фактом» (см. параграф 1.3) мы убедились, насколько он эффективен.

6. *Поверните против оппонента его же доводы.*

Если удастся продолжить мысль противника, показав, что фактически она работает против него, оппонент будет повержен. Один из приемов здесь — гипербола, преувеличение.

Во многих видах единоборств (физических) эффективнейшими приемами являются те, когда удар не отражается, а как бы «продляется» защищающимся. В результате нападающий оказывается в проигрыше. Так происходит и в интеллектуальном противоборстве.

7. *Не спорьте против несомненных доказательств и верных мыслей оппонента.*

Этот спор бесполезный, более того — абсолютно проигрышный. Если факт установлен, то наибольшее, что можно сделать, это найти объяснение, наиболее выгодное для опровергающего.

8. *Максимально используйте факты, признанные оппонентом.*

9. *Если оппонент обошел молчанием какое-либо важное обстоятельство, обратите на это внимание и укажите, что у него нет аргументов против важного обстоятельства.*

10. *Не опровергайте невероятное;* это что удары «без промаха» по воде и по ветру.

Подсудимый обвинялся в двух покушениях на убийство: он в упор стрелял в двух человек, попал в обоих, но ни одна из трех пуль не проникла в тело раненых. Эксперт сказал, что револьвер, из которого произведены выстрелы, часто не пробивает даже одежду, им можно лишь напугать, но не убить. Обвинитель тоже сказал несколько слов о слабых боевых качествах револьвера. Защитнику надо было только об этом упомянуть как о вполне очевидном. Вместо этого он стал приводить самые разнообразные соображения, чтобы доказать то, что было ясно из самого начала, и уже

сложившаяся мысль, что револьвер просто игрушка, постепенно тускнела и таяла.

Еще несколько приемов усиления доводов

Важность формы их изложения. Во всяком практическом рассуждении важно не только то, **что** сказано, но и **как**. Риторика располагает некоторыми искусственными приемами усиления мыслей за счет формы их изложения. Некоторые из таких приемов уже указаны выше.

Преувеличение. По замечанию Аристотеля, это один из способов подкрепить или опровергнуть обвинение. Вместо того чтобы доказывать или отрицать виновность подсудимого, оратор распространяется о зле преступления. Если это делает сам подсудимый или его защитник, слушателям представляется, что подозреваемый не мог совершить такого злодеяния, и, наоборот, что оно совершено им, когда негодует обвинитель. Этот прием, эта уловка, используется повсеместно. К ней прибегает обвинитель, когда, сознавая слабость улик, предупреждает всех, что те будут дрожать за своих жен и детей, если оправдают подсудимого.

Повторение. В обычном разговоре дословное повторение раздражает. Однако при убеждении без повторений не обойтись. Правда, делать это нужно косвенным образом (как — об этом ниже).

Сложные мысли не успевают проникнуть в сознание, если они сменяют друг друга и произнесены лишь раз. Надо дать человеку время вдуматься, понять, усвоить мысль, для чего необходимо задержать на ней внимание слушающего.

Блестящим примером «внедрения» мысли в сознание служит, например, отрывок из стихотворения Ф. Тютчева:

Два демона ему служили. Две силы чудно в нем слились: В его главе— орлы парили, В его груди— змеи вились...

Ширококрылых вдохновений Орлиный, дерзостный полет И в самом буйстве дерзновений Змеиной мудрости расчет!

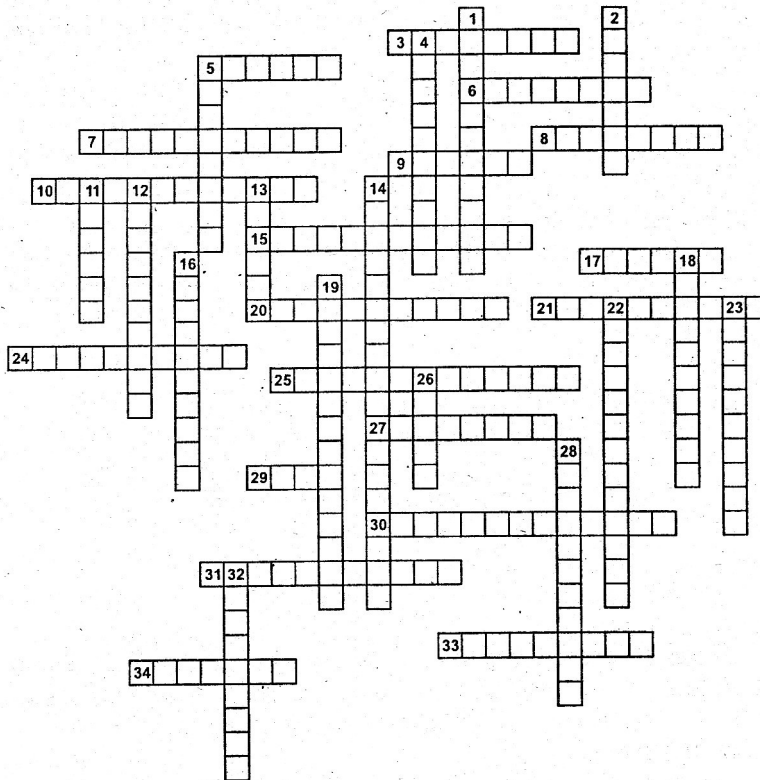
В этих восьми строках четыре раза повторяется одна и та же мысль; однако повторение не надоедает, а как бы увлекает нас с каждым разом дальше в глубину мысли поэта.

Чтобы не быть утомительным и скучным в повторении, убеждающему стоит излагать повторяемые мысли, используя различные обороты речи.

1.6. САМОПРОВЕРКА: ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ

Кроссворд

Необходимое примечание: здесь и в последующих кроссвордах ответы (окончания слов, падеж) записываются в соответствии со структурой фразы, определяющей вопрос.



По вертикали:

1. К аргументам какого собеседника мы относимся более критически?
2. Автор правила: «Не загоняйте собеседника в угол».
4. Какое внутреннее состояние человека выражают, руки, открытые ладонями вверх?
5. Одна из человеческих потребностей высокого уровня, это потребность в...
11. Состояние, выражаемое жестом: «руки скрещены на груди».

12. Что означает взгляд собеседника в сторону от вас?
13. Автор приема убеждения, включающего два «да».
14. Состояние собеседника, который сидит на краешке стула, склонившись к говорящему; голова слушателя слегка наклонена, опирается на руку.
16. Состояние говорящего, когда он непроизвольно касается пальцами своего носа или век.
18. Самый эффективный вербальный способ расположить к себе собеседника.
19. Высшая потребность человека — потребность в...
22. Состояние, выражаемое жестом: «рука в кармане, большой палец снаружи».
23. Состояние собеседника, который старается на вас не смотреть.
26. Характеристика человека, влияющая на убедительность его аргументов.
28. Смысл жеста, когда слушающий прикрывает рот рукой.
32. К аргументам... собеседника мы относимся более снисходительно.

По горизонтали:

3. Условия какой капитуляции принимаются более легко?
5. Смысл жеста: «говорящий жестикулирует сжатым кулаком».
6. Наука, обучающая красноречию и умению убеждать.
7. Способ заставить другого сделать так, как вы хотите.
8. Переубеждая собеседника, начинайте с того, в чем вы...
9. На убедительность аргументов влияет... убеждающего.
10. Одна из базовых потребностей человека — это потребность в...
15. Слова, действия (или бездействие), способные привести к конфликту.
17. Невербальное средство общения, демонстрирующее доброжелательное отношение к собеседнику.
20. Автор формулы, выражающей функциональную зависимость между решением действовать, значимостью цели и вероятностью ее достижения.
21. Прием достижения согласия, искусство которого определяется так: «Прежде чем резать пирог, увеличьте его».
24. Состояние человека, который, здороваясь, протягивает руку ладонью вверх.
25. Состояние собеседника, сидящего «верхом» на стуле.
27. Состояние слушателя, когда его голова непроизвольно наклонена набок.
29. Ноги или все тело человека, обращенные к выходу, означают его желание...
30. Состояние человека, «застегнутого на все пуговицы».
31. Расслабленные кисти рук означают... человека.
33. Сила аргументов должна определяться с точки зрения...
34. Способность к соперничеству, умение понять чувства и состояние другого человека.

Глава 2.

ТЕХНОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

Самое трудное искусство — искусство управлять.

К. Вебер

2.1. УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА СКРЫТОГО УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ

Не стоит прогибаться под изменчивый мир, Пусть лучше он прогнетса под нас!

А. Макаревич

Сущность скрытого управления и манипулирования

В деловом общении скрытое управление людьми — обычная вещь. Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненным незаметно, создавая у того иллюзию полной самостоятельности и свободы. Нередко и подчиненные скрыто управляют своими начальниками. Ниже будут приведены соответствующие примеры.

Почти в любой человеческой общности (коллективе, семье, компании друзей) есть лицо, которое скрыто влияет на остальных, и те подчиняются ему. Скрытое управление, как правило, более эффективно, поскольку не вызывает противодействия со стороны управляемого объекта.

Манипуляция — это скрытое управление против воли управляемого, при котором манипулятор получает одностороннее преимущество или выгоду за счет управляемого.

Инициатора (субъекта) воздействия будем называть тогда **манипулятором**, а адресата манипулятивного воздействия — **жертвой**.

Осознание адресатом, что он стал жертвой манипуляции, проигравшей стороной, — предпосылка к конфликтной ситуации. Ведь всякий уважающий себя человек сочтет себя оскорбленным, поняв, что стал марионеткой в руках искусного кукловода. Поэтому подобные отношения являются серьезным источником конфликтов, а конкретные манипулятивные действия или слова — сильнейшими конфликтогенами.

Таким образом, манипуляция — это психологическое воздействие на адресата, призванное обеспечить манипулятору *негласное* достижение своих целей, но так, чтобы у жертвы сохранилась *иллюзия* самостоятельности в принятии

решений.

Сила манипуляции состоит в том, что она

- 1) проводится тайно, при этом скрываются как само воздействие, так и его цель;
- 2) используются психологически уязвимые места жертвы; ими могут стать особенности характера, стереотипы, привычки, желания, интересы, недостатки и достоинства — все, что срабатывает автоматически, без раздумий;
- 3) подкрепляется приемами, повышающими податливость адресата к воздействию: манипулятор вводит жертву в желаемое эмоциональное состояние, не дает времени на обдумывание, сужает возможности выбора, снижает критичность восприятия.

Характерной особенностью манипуляции является наличие «камуфляжа», призванного замаскировать воздействие. Жертве предлагается легенда (миф), куда включается приманка, использующая тот или иной ее психологический автоматизм.

Скрытое управление может носить и своеобразный характер. Например, жена с помощью женских хитростей отучает мужа от какой-нибудь из вредных привычек (пристрастия к спиртному, курения); руководитель вместо прямого принуждения действует методами скрытого управления и т. п. Такое скрытое управление будем называть альтруистическим (хотя понятно, что результат приносит пользу не только адресату воздействия, но и его инициатору), или (для краткости) просто скрытым управлением. Манипулятивное скрытое управление будем называть коротко манипуляцией.

Модель скрытого управления и его этапы

Скрытое управление представляет для нас интерес в двух отношениях. Альтруистическое управление служит цели бесконфликтного решения возникающих проблем. Манипуляции — наоборот, служат источником конфликтов. В общем случае схема скрытого управления имеет вид, представленный на рис. 2.1.

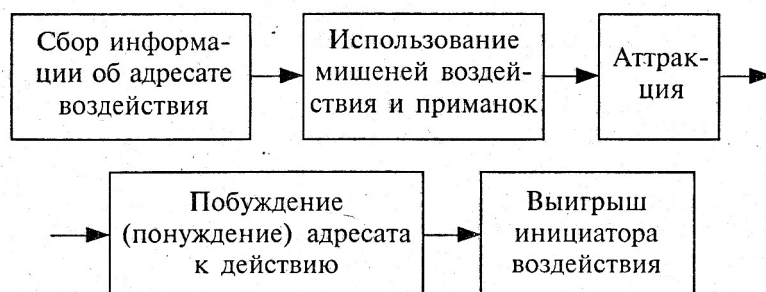


Рис. 2.1

Рис.2 1

Кратко охарактеризуем каждый из блоков схемы.

Сбор информации об адресате воздействия проводится с целью получения сведений, которые позволят скрыто управлять объектом. При этом, готовясь к акту управления, инициатор может подвергнуть анализу все, что ему известно об объекте, или провести специальные наблюдения, чтобы

- 1) сделать заключение о том, как объект воспринимает ситуацию и относится к управляющему субъекту — положительно или отрицательно;
- 2) оценить состояние управляемого объекта по его мимике, голосу, жестам и позам,
- 3) определить по характерным словам, жестам, темпу речи и интонации доминирующий канал воздействия на объект — слух, зрение, ощущения.

В зависимости от доминирующего канала восприятия большинство индивидов можно отнести соответственно к одному из следующих типов: аудиалы, визуалы, кинестики, дигиталы. Различают и типы познавательной деятельности (по К Юнгу), эмоциональный, аналитический, интуитивный (ощущающий).

Выявление мишеней воздействия и приманок происходит уже на стадии сбора информации об адресате.

Мишени воздействия — это те особенности личности, ее потребности и желания, на которые воздействует инициатор, чтобы подтолкнуть объект к принятию нужного решения. Мишенями могут быть универсальные побудители — чувство достоинства индивида, его стремление к успеху, материальной выгоде, получению удовольствия, комфорту, желание быть здоровым, иметь благополучную семью и т. п.

В одном психологическом исследовании мужчинам было предложено оценить свою способность «вести дела с другими людьми». Все оценили их выше среднего, при этом 60 % опрошенных отнесли себя к лучшим 10 % совокупности, а каждый четвертый посчитал, что входят в число самых способных в этом плане людей, составляющих 1 %.

В параллельном исследовании 70 % испытуемых отнесли себя к верхней четверти по способности к лидерству и лишь 2 % посчитали, что их лидерские способности ниже средних. Даже в области, где большинству мужчин трудно обмануться, 60 % заявили, что они входят в верхнюю четверть по атлетическим данным, и только 6 % признали,

что их атлетические качества ниже среднего.

В других исследованиях лицам обоего пола предлагалось оценить себя по шкалам: хороший — плохой, умный — глупый, красивый — некрасивый. Подавляющее большинство респондентов сочли себя выше среднего уровня.

Все это свидетельствует о том, что хорошее мнение людей о себе и, соответственно, поддержание ими своего реноме служит прекрасной мишенью для скрытого управления ими.

Ту же роль в целях скрытого управления индивидом может играть присущая многим жажда прославиться, запечатлеть свое имя. В гипертрофированном виде эта потребность проявилась в поступке Герострата, сжегшего храм Артемиды Эфесской лишь с целью обессмертить свое имя. В «Ревизоре» Гоголя помещик Бобчинский имел только одну просьбу к Хлестакову: «Я прошу вас покорнейше, как поедете в Петербург, скажите всем там вельможам разным: сенаторам и адмиралам, что вот, ваше сиятельство или превосходительство, живет в таком-то городе Петр Иванович Бобчинский. Так и скажите: живет Петр Иванович Бобчинский».

Мишенью воздействия нередко становится предоставляемая адресату возможность удовлетворить какую-то из своих потребностей: физиологическую, потребность в безопасности или принадлежности к какой-либо общности, в уважении и признании, в самореализации, в положительных эмоциях.

Мишени могут и формироваться инициатором. Например, некоторые руководители способствуют неадекватной самооценке (заниженной или завышенной) у своих подчиненных, дабы облегчить управление ими.

Очень часто мишенью воздействия (особенно в отношениях между супругами, между родителями и детьми, учителями и учениками) становится чувство вины. Манипуляторами это чувство эксплуатируется особенно охотно, для чего у жертвы его создают искусственно.

Нередко мишенью воздействия являются зависть, страх, осознание объектом своей слабости перед кем-либо. И то, и другое, и третье подогревается манипулятором для достижения своекорыстных целей.

Низменные влечения человека или его агрессивные устремления — чувство собственности, нестойкость к искушению деньгами, властью, славой и т.п. — тоже «идут в ход».

Приманка — это то, что облегчает инициатору достижение своей цели, помогает привлечь внимание объекта к выгодной для него стороне дела и тем самым отвлечь его от истинной цели инициатора.

Приманка обеспечивает и выполнение необходимого условия скрытого управления — непонимание адресатом того, что им управляют.

Скажем, Остап Бендер поразил любителей шахмат в Васюках перспективой, что их заштатный городишко станет шахматной столицей мира. Приманкой может быть разговор о том, чем интересуется объект, или о предмете его беспокойства, о том, что он хотел бы услышать, и т.п.

Аттракция — психологическое понятие, смысл которого — «притяжение» одного человека к другому, возникновение привлекательного образа. Аттракция включает в себя и привлечение, и удержание внимания, и интерес к субъекту, и расположение к нему. Наличие аттракции значительно облегчает скрытое управление объектом, хотя и не всегда выступает в явном виде.

Великие полководцы, будучи прекрасными психологами, мастерски управляли огромными массами людей, действуя при этом и методами скрытого управления. Желательная для этого аттракция достигалась подчас неординарными поступками.

Однажды ночью Наполеон наткнулся на уснувшего на посту часового. По законам военного времени это каралось расстрелом перед строем. Но армия была измучена, солдаты еле держались на ногах, и наказание в этих условиях еще более понизило бы их боевой дух. Наполеон поднял ружье и встал на место часового. Подъехавший вскоре разводящий лишился дара речи, увидев императора, стоявшего на часах. Назавтра вся армия говорила о поступке императора, о его доброте к солдату и понимании трудностей солдатской службы. Настроение поднялось. В начавшемся сражении, с криками «Виват император!», они сломили сопротивление превосходящих сил неприятеля. С именем знаменитого английского флотоводца адмирала Нельсона связывают следующий эпизод.

От его эскадры за день до сражения отошел фрегат, на котором в метрополию отправляли письма. Когда фрегат уже отплыл, обнаружилось, что молодой моряк, собиравший письма товарищей и отправлявший их, в спешке забыл положить в мешок собственное письмо. С обескураженным видом он держал письмо в руке, стоя перед дежурным офицером. Офицер резко отчитал матроса. Случайно поблизости оказался Нельсон. «В чем дело?» — спросил он офицера. — «Пустяк, не достойный вашего внимания, милорд». Адмирал же, поняв, в чем дело, приказал срочно вернуть фрегат. Письмо было отправлено. Все это происходило на глазах сотен моряков, и назавтра его обсуждала вся эскадра.

Подобные поступки принесли Нельсону любовь и признательность моряков. И, может быть, именно преданность командиру была одной из составляющих многочисленных побед адмирала. Благодарные англичане воздвигли ему монумент в центре Лондона.

Аттракция стимулируется многими приемами: тонким комплиментом, умением слушать, уважительным отношением к объекту, «отзеркаливанием» собеседника, позитивными невербальными проявлениями, комфортным для собеседника расположением и т.п.

Чтобы эффективнее управлять персоналом, на многих процветающих фирмах создают условия для аттракции в отношениях между руководителями и подчиненными. Руководителям рекомендуют проявлять человечность в отношениях с подчиненными, интересоваться их проблемами, совместно отмечать праздники, устраивать пикники и т.п. Но есть и весьма оригинальные способы достижения аттракции. Например, все лица руководящего состава фирмы один день в году работают в качестве рядовых исполнителей. Специалисты по психологии управления утверждают, что результаты этого эксперимента вполне себя оправдывают отношение подчиненных к руководителям улучшается.

Побуждение (понуждение) адресата к действию: в его арсенал входит использование подходящих транзакций (о них речь пойдет ниже), препарирование передаваемой информации, приемы убеждения, психологические уловки и риторические приемы. Все предыдущие этапы являются подготовительными к этому, завершающему начатую комбинацию.

Сильнейшим средством понуждения к действию являются методы, развитые в нейролингвистическом программировании. Определив, как сказано выше, доминирующие каналы воздействия на объект, осуществляют «пристройку» к нему, а затем и ведение за собой, в том числе посредством введения объекта в состояние транс.

Как рождалась теория скрытого управления

Она возникла в силу необходимости решения актуальных практических задач, последующего осмысления и обобщения найденных при этом методов.

Приведем пример.

Одно время повадился некто похищать из нашего почтового ящика газеты и журналы. Члены семьи практически целый день отсутствовали, и у злоумышленника в распоряжении было сколько угодно времени для хищения. Перевести корреспонденцию на «до востребования» хлопотно, ведь тогда нужно ежедневно ходить за ней на почту. Надо было как-то воздействовать на неизвестного воришку.

Проявив эмпатию, автор поставил себя на место злоумышленника. Что ему облегчает задачу? То, что днем жильцы в подъезде появляются редко и плохо знают живущих на других этажах соседей, а тем более — кто имеет отношение к тому или иному ящику. Таким образом, даже случайная встреча с кем-нибудь из жильцов в момент хищения не очень опасна воришке — можно сделать вид, что достает из своего ящика, либо сказать, что случайно ошибся.

Значит, первое, что нужно сделать, — как-то лишить похитителя этих «удобств». Например, придать огласке факт хищений, чтобы все знали о воровстве, ведь следующей жертвой может стать любой из жильцов. Следовательно, все должны быть более внимательны, кто из какого ящика достает почту. И чтобы воришка об этом знал. Самый простой способ огласки — вывесить объявление.

Второе — как-то воздействовать на психику похитителя. Характер похищаемых им изданий говорил о наличии у него определенного интеллекта. Значит, он считал себя человеком не последним и наверняка усыплял свою совесть каким-либо оправданием. (Например: «Возьму почитать и верну», но возвращать не получалось. Ну и ничего страшного: подумаешь, газеты — такой пустяк, «не обеднеют». Да и не воровство это вовсе, так — мелкая шалость...) Поэтому он должен знать, что окружающие иначе воспринимают его действия: именно как воровство. А то, что оно мелкое, — еще позорнее.

Так родился текст объявления:

«Уважаемые соседи!

В нашем подъезде завелся ВОР. Систематически обчищает он наши ящики, цена его совести — стоимость украденных газет.

Поймаем и проучим ВОРА!»

Слово ВОР было выделено красным цветом.

Объявление это мы накрепко приклеили на настежь открытую дверь подъезда (дело было летом) — так, чтобы сорвать его было трудно.

Видно, объявление «жгло» воришку: во вторую ночь его соскребли. Несколько похищенных ранее изданий были возвращены в наш ящик.

Но главное — пропажи прекратились и с тех пор более не повторялись!

Случаен ли этот результат? Определенно, нет. И вот почему.

В те годы автор практически каждую неделю вел занятия по психологии управления с руководящими звеньями предприятий Минска. И в числе деловых игр на развитие эмпатии предлагал и эту ситуацию под названием «Почтовый ящик». Многие из слушателей применили затем этот прием у себя в подъезде и рассказывали (при последующих наших встречах) о его эффективности.

Единственное ли решение имеет данная задача? По-видимому, есть и другие ее решения в зависимости от особенностей конкретных ситуаций.

Например, главный инженер завода «Электроника» НПО «Интеграл» Валерий Павлович Царев, человек большого роста и могучего телосложения, сообщил на занятии, что в аналогичной ситуации положил в свой ящик записку для похитителя: «Поймаю — убью!». Получил записку с ехидным ответом злоумышленника, укравшего очередную корреспонденцию. Но затем тот красть перестал. Видно, удовольствия от чтения уже не получал: портила настроение картина обещанной расправы с ним.

Отметим, однако, что это решение оказалось удачным лишь в данном частном случае. Другие слушатели приводили примеры, когда похититель на угрожающую записку отвечал более частыми хищениями, демонстрируя, что принимает брошенный ему вызов. Были даже случаи, когда отвечал на оскорбительную записку поджогом двери квартиры хозяина. Как ни обидно, но негативные результаты являются закономерными, ведь у похитителя имеется большое преимущество перед потерпевшим: он знает хозяина ящика, а тот его — нет. Инициатива принадлежит злоумышленнику — что хочет, то и делает.

Часто звучавшее предложение оставить в ящике записку «Прочитаешь — верни» — ловушка для самого хозяина, поскольку они дают разрешение воришке пользоваться почтовым ящиком и служат ему охранной грамотой от наказания.

Возможно, этот эпизод был первым (или одним из первых), подтолкнувшим автора к разработке методов скрытого управления. Подкупила его эффективность, сила воздействия на адресата.

С высоты сегодняшнего нашего знания можно сказать, что проведенное успешное управление неизвестным похитителем полностью укладывается в приведенную выше схему скрытого управления. Сбор информации об адресате был реализован с помощью эмпатии. В результате выявлены мишень воздействия и приманка: потребность адресата в безопасности (усиление у него чувства страха), потребность его в самоуважении и привлечение всеобщего внимания к крахам.

Вот еще одна зарисовка из жизни.

Дорога до дачи включает у нас полтора часа езды на электричке. Можно с пользой провести это время — почитать и даже поработать (править рукопись, готовиться к занятиям и т.п.). Можно, если не попадутся болтливые, да еще и громкоголосые соседи. Как избавиться от назойливо лезущих в голову чужих разглагольствований? Вежливые просьбы умерить громкость либо не действуют вовсе (а то и приводят к конфликту), либо имеют кратковременный эффект.

Анализ показывает: люди занимают время тем, чем могут, то есть разговором. Будь у них другие возможности, многие из них не «сцепились бы языками».

Значит, нужно предоставить им эту другую возможность. И мы с супругой, также большой любительницей чтения, стали брать «чтиво» с запасом — для попутчиков. Предложив им интересный журнал, газету, мы с тех пор почти всегда устраивали маленький «читальный зал» на все время пути.

Сразу оговорюсь, что данное средство действует не на всех. Есть среди нас люди, абсолютно ничего не читающие, все интересы которых сосредоточены на пережевывании косточек знакомым или всего, что связано с едой. Мы стараемся избегать таких соседей, занимаем места среди более интеллектуальных попутчиков.

Подобных примеров в жизни автора теории скрытого управления — множество. Но, думается, достаточно и вышеприведенных. Читатель еще будет иметь возможность убедиться на историях, приведенных в этой главе, насколько жизненны и практичны идеи скрытого управления.

2.2. АНАЛИЗ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ПРИ СКРЫТОМ УПРАВЛЕНИИ

Образование не дает ростков в душе, если оно не проникает до значительной глубины.

Протагор

Трансактный анализ

Основные идеи и определения. Существует научная теория — трансактный анализ, которую мы применим для вскрытия механизма манипулирования. Укажем основные понятия этой теории.

Словосочетание «трансактный анализ» дословно переводится как «анализ взаимодействий». В нем заложены две глубокие идеи: 1) мультипликативная природа общения; 2) разбиение процесса общения на элементарные составляющие и анализ этих элементов взаимодействия.

Идеи эти, оказавшиеся довольно продуктивными, появились сравнительно недавно — в 60-х годах XX века — в работах американского психотерапевта Эрика Берна.

Он подметил, что в зависимости от ситуации, общаясь, мы принимаем в качестве главной одну из трех позиций, которые он условно назвал так: «Родитель», «Взрослый», «Дитя» (в дальнейшем будем обозначать их соответственно Р, В, Д).

Важно отметить, что никакого отношения к возрасту человека и его положению в семье названия этих позиций не имеют. Чтобы показать отличие приводимой ниже нашей интерпретации состояний Р, В и Д от введенной Берном, процитируем его в части определения им самим этих понятий.

«1. У каждого человека были родители, и он хранит в себе набор состояний Я, повторяющих состояние Я его родителей. Эти родительские состояния Я при некоторых обстоятельствах начинают активизироваться. (Каждый носит в себе родителя.)

2. Все люди (не исключая детей) способны на объективную переработку информации при условии, что активизированы некоторые состояния их Я. (В каждом человеке есть взрослый.)

3. Любой человек раньше был моложе, чем сейчас, поэтому он несет в себе впечатления прошлых лет, которые при определенных условиях могут активизироваться. Можно сказать, что в каждом таится маленький мальчик или девочка. Понятно, что на основании этих расплывчатых определений отнесение партнера по общению к той или иной позиции происходит, во-первых, интуитивно, а во-вторых, и субъективно на основе своего опыта общения. Есть, скажем, детское восприятие собственных родителей и нынешнее восприятие нами детей (своих или чужих).

Опыт применения автором трансактного анализа при изучении деловых коммуникаций показал, что полезно формализовать определение указанных позиций в общении. Оправдали себя следующие определения: «Родитель» — требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует; позиция «Взрослый» характеризуется рассудительностью, работой с информацией; «Дитя» — это проявление чувств, беспомощности, подчинения.

Каковы критерии отнесения к одной из позиций?

Например, руководителю сообщили, что надо быть на некоем совещании. Идти надо, но не хочется. Первый голос: «Пустая трата времени на том совещании, а здесь стол от бумаг ломится». Второй голос: «Вообще-то это входит в число моих обязанностей, да и какой пример подам подчиненным, нарушая порядок». Третий: «Не приду — шеф разозлится, неприятностей не оберешься». И решение: «Ладно, пойду, но возьму с собой работу, сяду подальше, поработаю с бумагами».

Первый голос — позиция В, вторая — Р, третий — Д. Принятое решение — это разумный компромисс между этими позициями.

Что дает транзактный анализ. В любой ситуации в той или иной степени проявляются каждая из трех позиций — Р, В и Д. Искусство состоит в том, чтобы правильно определить решающую из них, в соответствии с которой и действует человек. Знание этой позиции позволяет предвидеть поведение собеседника и, следовательно, скрыто управлять им посредством введения его в соответствующую позицию.

Необходимое замечание о терминах. Создатели новых разделов науки вынуждены для обозначения вводимых ими терминов либо придумывать новые слова, либо брать уже известные из обыденной речи, но наделять их (по соглашению) определенным новым смыслом, действительным лишь в контексте данного раздела науки. При этом обиходное значение слова может не совпадать с его значением как термина.

Мы вынуждены обратиться на это внимание, ибо введенные здесь термины «Родитель», «Взрослый» и «Дитя» (как и названия транзакций, которые будут введены ниже), имеют смысл, не вполне совпадающий с их бытовыми значениями. Указанием на то, в каком смысле (общепринятом или транзактом) употребляется соответствующее слово, будет его написание: если с прописной буквы — значит, это термин, если со строчной буквы — слово понимается в обыденном смысле.

Для примера — следующая сценка:

Девочка, подражая маминей интонации, говорит отцу:

«А мама говорила, чтобы ты не оставлял после себя невымытую тарелку!». Это замечание говорит, что ребенок занял позицию «Родителя», отдав отцу позицию «Дитя».

«Пристройку». Известный российский теоретик театра П.М. Ершов, анализируя взаимодействия актеров на сцене, ввел понятие, оказавшееся очень полезным в психологическом анализе, в том числе и в транзактном, — «пристройка». «Сверху» она осуществляется при проявлении своего превосходства, «снизу» — «пристройка подчинения», «рядом» — «пристройка равного партнерства». К примеру, начальник—подчиненный, старший—младший: у первого естественна «пристройка сверху», у второго — «снизу». У коллег одного возраста и положения естественна «пристройка рядом». Попытка без должного основания осуществить «пристройку сверху» является конфликтогеном типа «стремление к превосходству». Оценка действий другого человека — тоже «пристройка сверху». Compliment, а тем более лесть — «пристройка снизу».

Признаки пристроек следующие:

«пристройка сверху» — стремление доминировать; внешне может выглядеть как поучения, осуждения, советы, порицание, замечания, обращения «ты», «сын», высокомерные или покровительствующие интонации, похлопывание по плечу, стремление занять более высокое место, подача руки ладонью вниз, взгляд сверху вниз и многое другое;

«пристройка снизу» выглядит как просьба, извинение, оправдание; заискивающие интонации, корпус наклонен, голова опущена, рука подается ладонью вверх и т.п.;

«пристройка на равных» — отсутствие пристройки сверху или снизу, стремление к сотрудничеству, информационному обмену, соревнованию; характерны повествовательные интонации, вопросы и т.п.

Виды транзакций. Понятие транзакции — основное в рассматриваемой здесь теории.

Транзакцией мы называем единицу взаимодействия партнеров по общению, сопровождающуюся заданием позиций друг друга. (Для сравнения: Э. Берн определял транзакцию просто как «единицу общения».)

Графически это выглядит так'. Каждый партнер по общению изображается в виде набора всех трех его позиций Р, В, Д (сверху вниз), а транзакция изображается стрелкой, идущей от выбранной позиции одного собеседника к предполагаемой позиции другого. Примеры таких изображений приведены ниже. На схемах левую позицию занимает инициатор общения (он начинает разговор), правую — его собеседник.

При этом транзакция вида Р—Р называется «Демагог», В—В — «Коллега», Д—Д — «Шалун», изображаемые горизонтальными стрелками, являются «пристройками рядом», транзакции Р-В («Профессор»), Р—Д («Босс»), В-Д («Воспитатель») — «пристройками сверху», а В-Р («Парламентер»), Д-Р («Недотепа»), Д-В («Почемучка») — «пристройками снизу». -

Указанными девятью типами исчерпываются все возможные виды транзакций.

Транзакции бывают и скрытыми. Транзактный анализ позволяет описать не только то, что говорят партнеры, но и подтекст, выражаемый интонацией или просто подразумеваемый (чтение между строк). Рассматривая всевозможные манипуляции, мы выявили, что именно подтекст, специально предпринимаемые скрытые воздействия позволяют манипулятору управлять собеседником против его воли.

На транзактных схемах скрытые транзакции изображаются пунктирными стрелками.

Примеры транзактного анализа манипуляций

Манипуляция «Боишься?». Это одна из самых распространенных манипуляций. Мишенью воздействия является желание любого человека (особенно мужчины) не выглядеть трусом. Приманкой служит брошенный вызов. Для иллюстрации манипуляции данного типа воспользуемся отрывком из книги Юлиана Семенова «Семнадцать мгновений весны»:

«Выходя из своего кабинета, Штирлиц увидел, как по коридору несли чемодан Эрвина. Он узнал бы этот чемодан из тысячи: в нем хранился передатчик.

Штирлиц рассеянно и не спеша пошел следом за двумя людьми, которые, весело о чем-то переговаривались, занесли этот чемодан в кабинет штурмбанфюрера Рольфа.

...Все в нем напряглось, он коротко стукнул в дверь кабинета и, не дожидаясь ответа, вошел к Рольфу.

— Ты что, готовишься к эвакуации?— спросил он со смехом.

— Нет,— ответил Рольф,— это передатчик.

— Коллекционируешь? А где хозяин?

— Хозяйка. По-моему, хозяину как-то. А хозяйка с новорожденным лежит в изоляторе госпиталя «Шарите».

— С новорожденным?

— Да. И голова у стервы помята».

Далее следует выяснение все новых подробностей. Узнав все, что нужно, Штирлиц так заканчивает разговор.

«Уже открыв дверь, Штирлиц хлопнул себя по лбу и засмеялся:

— Я стал склеротическим идиотом... Я ведь шел к тебе за снотворным. Все знают, что у тебя хорошее шведское снотворное».

Как же получилось, что следователь Рольф пошел на должностное преступление, раскрыв служебную тайну? Тем более в обстановке взаимной слежки, когда все они были «под колпаком» у Мюллера, шпионили друг за другом?

Штирлиц добился этого с помощью манипуляции, разыгранной в три приема. Начал он с внезапного обращения («коротко стукнул, и, не дожидаясь ответа, вошел к Рольфу») с вопросом, подтекстом которого было подшучивание, намек на трусость. Сам вопрос (без подтекста) можно отнести к транзакции типа «Коллега». Но подтекст соответствует транзакции «Босс» (рис. 2.2, а).

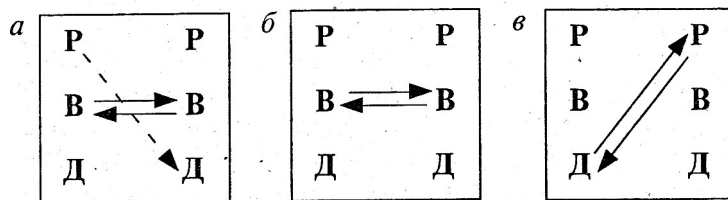


Рис. 2.2

У смеха во время вопроса были две функции: 1) ирония, 2) расслабление, способствующее непринужденности общения и аттракции. Тем самым Штирлиц давал понять: «Я тебя понимаю и не осуждаю». Быть объектом насмешки офицеру не к лицу, поэтому Рольфу психологически выгоднее отреагировать на явную транзакцию, отвечая как «Коллега».

Воспользовавшись таким распределением позиций, Штирлиц стремительно задает серию вопросов, получая важные для себя сведения: транзакция «Коллега» — «Коллега» (рис. 2.2, б).

Завершить же разговор надо было так, чтобы скрыть истинную цель визита (напомним: скрытность — один из признаков манипуляции). находка насчет снотворного весьма удачна, ибо осуществляется транзакцией «Недотепа» («плохо сплю, помоги»), тем более что ответная реакция Рольфа — «Босс» (выручил со снотворным) — оставляет Рольфа с ощущением психологического выигрыша. Штирлиц начал с «пристройки сверху» (вышучивание: «бежать что ли собрался?»), а закончил (рис. 2.2, в) «пристройкой снизу», признанием, что у самого нервы не в порядке.

Самая простая защита от данной манипуляции — пассивная. Рольфу достаточно было задать встречный вопрос: «У тебя ко мне дело?».

Манипуляция «А слабо тебе...» Если предыдущая манипуляция эксплуатирует нежелание человека выглядеть трусом, то данная манипуляция в качестве мишени воздействия использует нежелание адресата показаться нерешительным, боящимся риска, или неумелым, непрофессионалом. Приманкой, вовлекающей в манипуляцию, является брошенный адресату вызов. Поскольку решительность, готовность к риску — мужские качества, то успешной эта манипуляция бывает обычно в отношениях с мужчинами.

Манипуляцией «А слабо тебе...», бросив вызов, можно подтолкнуть человека на действие, которое тот и не собирался совершать. Как бывает и на работе, и в быту. Например, школьник говорит отцу: «А слабо тебе решить задачу». Отец вызов принимает, выполняя за сына его работу.

Транзактная схема этой манипуляции показана на рис. 2.3.

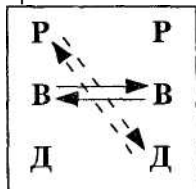


Рис.2.3

Скрытые транзакции изображают приманку, и отец клюнул на нее.

Манипуляция типа «А слабо тебе...» фактически была использована королем для организации «спортивного» поединка Гамлета с Лазртом. Зная, что оба фехтуют прекрасно, он предложил поединок на условиях, отказ от которых мог быть расценен как слабость. Он, якобы, побился об заклад, что Лазрт победит, но с преимуществом не более чем в три удара. Так принц Датский был вовлечен в свой последний бой.

Манипуляция «Эта задача неразрешима!». Используют ее и на работе, и в семье.

Школьница обращается к матери: «Уже час думаю-думаю, теперь вижу, что задали нам задачку, решить которую невозможно». Мать — отцу: «Пойди посмотри — может, там ошибка какая, а ребенок мучается». Отец садится за решение задачи. Девочка отдыхает. Сколько она думала, известно только ей. Наши дети далеко не всегда правдивы.

Мишенью воздействия выбрана забота о ребенке. Сострадание к своему чаду сильнее развито у матери.

Но самой ей разбираться некогда, на ней ужин, мытье посуды и т.п.

Приманкой для матери послужила легкость исполнения — поручила мужу. Ему же противостоять сразу и жене и дочери трудно. Цель девочкой достигнута.

Трансактная схема манипуляции (рис. 2.4) такова: разыграв беспомощность, дочь заняла позицию Д. Матери она отдала позицию Р (покровительство), которая перешла затем и к отцу.

Девочка осуществила транзакции «Недотепа», инициировав со стороны родителей взаимодополняющую транзакцию «Босс».

Необязательный должник. Манипуляция довольно распространенная. Наверное, каждый из нас встречался с ней хотя бы раз.

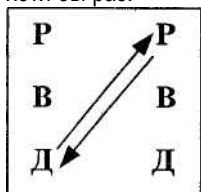


Рис. 2.4

«— Как у тебя с деньгами ?

— Да вроде нормально.

— А я на мели. Детям даже еду не на что купить. Должи до полочки».

Механизм манипуляции таков: первая транзакция, подготовительная, — «Коллега» (В—В) (рис. 2.5, а); вторая — В—Р (просьба о покровительстве), как показано на рис. 2.5, б; скрытно — Д—Д (беспомощность инициатора, чувство сострадания у адресата).

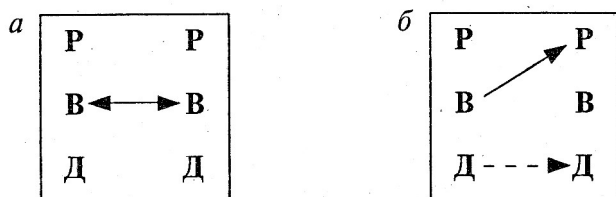


Рис. 2.5

Если просящий имеет хорошую репутацию, то отказать при таком одновременном воздействии на моральные принципы (позиция Р) и чувства (Д) практически невозможно: «Сколько тебе нужно?».

Если же репутация просителя «не ахти», идет внутренняя борьба между позициями Р и Д. Именно так мы себя и ощущаем, не зная как поступить.

2.3. ЗАЩИТА ОТ МАНИПУЛЯЦИЙ

Здравомыслящий человек не позволит другим управлять собой, но и сам не стремится управлять другими; он хочет, чтобы всем управлял только разум.

Ж. Лабрюйер

Универсальная блок-схема защиты от манипуляций

Поскольку всякое скрытое управление, в том числе и манипуляция, производится по единой схеме, то, несмотря на все различия между конкретными манипуляциями, можно выстроить довольно надежную систему защиты от них (рис. 2.6).

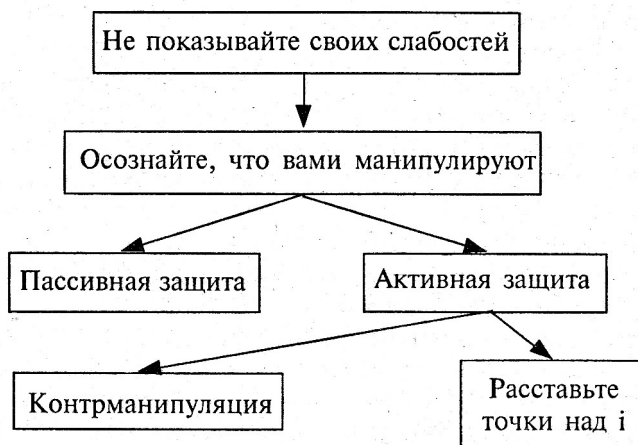


Рис. 2.6

Ниже описано содержание ее блоков.

Не показывайте своих слабостей. В основе манипуляций чаще всего лежит использование каких-либо слабостей собеседника: никто не желает показаться трусом, нерешительным, жадным, неумным; наоборот, каждый желает выглядеть достойно, быть великодушным, оказывать покровительство, ощущать свое превосходство, значимость, хорошо выглядеть и т. п.

Все аферы — от мелких до самых крупных — строятся, как правило, на использовании **жадности людей**, их желания быстро разбогатеть. Жажда легкого барыша так сильна, что парализует даже элементарную осторожность. Примеров тому, к сожалению, великое множество. Многочисленные аферы по типу финансовых пирамид, инвестиционных фондов, финансовых компаний и банков, обещавших неправдоподобно высокие дивиденды, сотни тысяч одуроченных вкладчиков — как тут не вспомнить Поле чудес Страны дураков.

Еще одна человеческая слабость — **любопытство**, в частности желание узнать свое будущее, судьбу. Эту слабость уже много веков успешно эксплуатируют гадалки, провидцы, хироманты и прочие. Даже в наш, казалось бы, просвещенный век цыганки постоянно находят желающих погадать.

Другая человеческая слабость — **жажда острых ощущений**. Реализуется в азартных играх. Этой слабости подвержен в основном сильный пол. Не случайно поэтому наперсточники и им подобные зазывают попытать счастья именно мужчин. А в казино действует инструкция персоналу: если мужчина начинает крупно играть, то его спутницу следует отвлечь от него (например, бесплатным угощением, и шампанским в буфете), чтобы она не охладила его азарт.

Желание произвести впечатление, покрасоваться также используется манипуляторами (вспомните хитрую лису из басни Крылова «Ворона и Лисица»).

Знание психологии человека, его слабостей делает его удобным объектом манипуляции. Поэтому первый рубеж защиты от манипулирования — не обнаруживать свои слабости!

Но знать их необходимо. Это позволяет упреждающими ходами обезопасить себя не только от манипулирования, но и от критики.

Одна финская газета в каждом номере публикует такое объявление: «Если вы обнаружите в этом номере опечатку, учтите, что она сделана намеренно. Среди читателей есть люди, ищущие повсюду ошибки. А наша газета стремится удовлетворить любым вкусом. Здесь каждый найдет то, что ищет!».

Осознайте, что вами манипулируют. Признаком манипуляции является ощущение неудобства: не хочется ни делать, ни говорить, а приходится — иначе неудобно, будем «плохо выглядеть».

Достаточно сказать себе: «Стоп, манипуляция!» или что-нибудь в этом роде, но содержащее слово «манипуляция».

Именно оно действует отрезвляюще: приходит осознание, что налицо нарушение нашей независимости, насилие над личностью. Этого осознания вполне достаточно, чтобы взять себя в руки и подумать о защите.

Нередко осознание того, что мы оказываемся жертвой скрытого управления, приходит лишь по прошествии определенного времени. Некто, хорошо подготовившись к разговору, сумел убедить нас (например, используя — сознательно или нет — правила и приемы убеждения, изложенные в главе 1), и теперь мы сожалеем о своей тогдашней податливости.

Зная силу приемов убеждения и желая лишиться преимуществ хорошо подготовившихся убеждающих, наиболее прозорливые деловые люди выработали превентивные защитные процедуры. Вот что пишет выдающийся менеджер Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера» (М., 1990):

«Роберт Макнамара учил меня заносить все идеи на бумагу: «Вы достигаете успеха, когда действуете импульсивно,— говорил он мне не раз. — Вы способны продать любому все, что угодно. Но в данном случае речь идет о затратах в 100 миллионов долларов. Отправляйтесь домой и вечером изложите свой великий замысел на бумаге. Если вам это не удастся, вы, следовательно, еще его не додумали».

Это был ценный совет, и я с тех пор стремился ему следовать. Когда кто-либо из моих служащих приходит с какой-то идеей, я прошу его представить ее в письменном виде. Я не желаю, чтобы кто бы то ни было пытался всучить мне некий план, пользуясь лишь приятным голосом или импозантностью своей особы. Этого просто нельзя себе позволить».

Заметим, что свои незаурядные способности менеджера Макнамара проявил уже хотя бы тем, что в бытность свою министром обороны США ему удалось значительно повысить боеспособность американской армии (об этом свидетельствуют авторитетные военные специалисты) за счет более эффективного использования средств на оборону, выделяемых Конгрессом. Подобные защитные процедуры кроме лишения инициатора преимуществ сбивают его с темпа и дают адресату скрытого управления время для неспешного принятия решения. Ведь именно лишение адресата времени, достаточного для принятия правильного решения, является одним из важнейших условий манипулирования.

Пассивная защита. Ею рекомендуется воспользоваться, например, когда вы не знаете, что делать, как ответить манипулятору.

Не говорите ничего. Сделайте вид, что не расслышали, не поняли. Или начните расспрашивать о всевозможных деталях услышанного. Заговорите о чем-либо другом. Или, посмотрев на часы, скажите, что торопитесь, предложите договорить в следующий раз. Единственное, что при этом требуется, — проявить выдержку.

Гамлет попыткам манипулировать собой противопоставил свое мнимое сумасшествие. Это и была пассивная защита от манипулирования.

А вот другая, не столь драматическая история. *Во время «приступа хандры», охватившей светлейшего князя Потемкина по причине его размолвки с императрицей, скопилось множество бумаг на подпись. Однажды, когда чиновники толпились в приемной светлейшего, туда зашел мелкий служащий Шувалов. Увидев вокруг расстроенные лица, поинтересовался, что случилось. Ему объяснили. Он попросил дать ему бумаги, требующие подписи, и с ними*

направился в апартаменты князя. Обнаружил Потемкина в спальне. Шувалов подошел к столу, обмакнул перо в чернила и молча протянул его вместе с бумагами князю. «Фамилия?»— спросил светлейший.— «Шувалов». Потемкин взял перо и подписал все бумаги. Торжествующий клерк, как на крыльях, влетел в приемную. Ожидавшие схватили бумаги и замерли: на всех стояла подпись «Шувалов».

Будучи нерасположенным к конфликту, князь поставил на место притякого молодого человека, просто сделав вид, что не понял, чего от него хотят. То есть действовал методом пассивной защиты.

Пассивная защита является наилучшим выходом при желании избежать конфликта. Уклоняясь от обсуждения, адресат действует в соответствии с правилом 2 бесконфликтного общения (см. главу 5) — не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

Если манипулятор пытается влиять, как говорится, наскоком, придумайте повод, как его приостановить, сбить темп: скажите, что вам нужно срочно позвонить, выключить чайник, посетить туалет, — все, что под удобным предлогом способно ослабить натиск.

После этого задайте более медленный темп беседе. Если же вас начинают торопить, начинайте переспрашивать, «уточнять», но в меру, чтобы не разрушить ваши отношения. Ведь основное преимущество пассивной защиты — именно в их сохранении.

Опыт показывает, что в большинстве случаев манипулятор отступает уже перед пассивной защитой. Ибо самое опасное в манипуляции — ее стремительность, неожиданность, когда у жертвы нет времени сообразить, как выйти из положения.

Повторное обращение манипулятора, во-первых, дает время для ответа; во-вторых, выявляет истинный интерес манипулятора и нарушает заготовленное им распределение ролей.

Потянуть время можно и немного подурочившись, отвечая так, что манипулятор не сразу и поймет, где вы шутите, а где говорите всерьез. В зависимости от «ада разговора можно в дальнейшем придать своим прежним высказываниям любую степень шутовства или серьезности.

Активная защита. Главное здесь — психологический настрой: не следует стесняться говорить то, что думаете.

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 потенциальной жертвы любые обязательства и открывают неограниченный простор для импровизаций. Хорошо сказал в свое время русский историк В.О. Ключевский: «Самый непобедимый человек тот, кому не страшно быть глупым». Когда нужна активная защита? Прежде всего, не тогда, когда объект манипуляции находится в зависимости (служебной, материальной и др.) от манипулятора. Ведь активная защита обнажает эгоистичность намерений манипулятора и потому является встречным конфликтогеном, не уступающим, а то и превосходящим по силе действия манипулятора. В силу эскалации конфликте генов последний ответит конфликтогеном еще более сильным, что в итоге приведет к открытому конфликту, в чем зависимая сторона вовсе не заинтересована.

Кроме случаев прямой зависимости есть еще и моральные тормоза, исходящие от воспитанности, привычки соблюдать определенные этические нормы, которые удерживают от высказываний, способных обидеть собеседника.

Расставьте точки над i. Решившись на активную защиту, скажите прямо, что вас беспокоит в предложении партнера.

Например, при Попытке провести манипуляцию «Необязательный должник» сказать, что нет 100 %-й гарантии своевременного возврата кредита и вас это не устраивает. Что бы потом ни говорил несостоявшийся заемщик, психологическое преимущество перешло к его собеседнику.

Помогают расставить точки над i уточняющие вопросы. Блестящий пример этого дал академик Н.И. Вавилов в бытность его президентом Академии наук. К нему пришел посетитель с предложением издавать журнал, каких нет даже в США. «Вы уверены, что таких нет в Америке?» — уточнил Вавилов у посетителя. «Уверен», — ответил тот. «Ну, тогда и нам не надо», — резюмировал президент.

Во время гонений на академика А.Д. Сахарова генсек Брежнев вызвал президента Академии наук М.В. Келдыша с предложением исключить опального правозащитника из академии. На отказ президента Брежнев съязвил: «Боишься академиков?». «Я сам академик», — ответил Мстислав Всеволодович.

Как видим, манипулятивный вопрос главного коммуниста обернулся против него же, стоило лишь прославленному ученому «расставить точки над i»: признание Брежневым, что академики будут против исключения Сахарова, позволило Келдышу дать понять, что и он из их числа.

Контрманипуляция. Смысл контрманипуляции — сделать вид, что не понимаешь, что тобой пытаются манипулировать, начать встречную игру и завершить ее словами или действием, ставящими манипулятора в проигрышное положение, показав, таким образом, кто в действительности владеет ситуацией.

Блестящий пример контрманипуляции мы находим у Шекспира.

Сценка из «Гамлета»: принц разговаривает с придворным Гильденстерном, следящим за Гамлетом. Просит его сыграть на флейте. Тот отказывается — «неумею». Гамлет: «На мне вы готовы играть... или, по-вашему, на мне легче играть, чем на дудке?» Осведомитель короля вынужден с позором удалиться.

Здесь контрманипуляция завершилась эффектным вопросом, ставящим незадачливого манипулятора в постыдное положение.

А вот пример, показывающий, как манипуляции действием можно противопоставить контрманипуляцию тоже действием. В прошлом столетии в Лондоне жил купец, задолжавший ростовщику крупную сумму денег. Срок оплаты приближался, купец не мог расплатиться, ему грозили позор и тюрьма. Пользуясь ситуацией, старый и уродливый ростовщик предложил простить долг, если купец отдаст ему в жены свою юную дочь. Отец с дочерью пришли в ужас.

Видя это, ростовщик предложил бросить жребий: он положит в пустой кошелек два камешка — черный и белый. Девушка должна вслепую вытащить один из них. Если попадется белый, она остается с отцом, а тот — с прощенным долгом. Если черный — станет женой ростовщика. Они вынуждены были принять предложение. Но девушка успела заметить, что ростовщик положил два черных камешка. Она сунула руку в кошелек, вытащила камешек, и, не взглянув на него, будто случайно уронила его на дорожку, где камешек затерялся среди других. «Ах, какая досада! — воскликнула девушка. — По делу поправимое: посмотрим, какого цвета оставшийся камешек и узнаем, какой вытащила я». Поскольку второй камешек тоже был черный, значит она вытащила белый: не мог же ростовщик сознаться в мошенничестве при свидетелях.

Одной из разновидностей контрманипуляций является доведение предлагаемого манипулятором до абсурда. И здесь стоит процитировать самого Ленина: «Самое верное средство дискредитировать новую политическую (и не только политическую) идею и повредить ей состоит в том, чтобы во имя защиты ее довести ее до абсурда».

Блестящую контрманипуляцию провел выдающийся бактериолог Луи Пастер.

Он исследовал культуру бактерии оспы. В этот момент появился незнакомец и представился секундантом одного вельможи, которому показалось, будто ученый оскорбил его. И теперь требует удовлетворения. Пастер ответил: «Раз меня вызывают, я имею право выбрать оружие. Вот две колбы: в одной — бактерии оспы, в другой — дистиллированная вода. Если прислававший вас согласится выпить содержимое одной из них на выбор, я выпью из другой. Судьба нас рассудит». Дуэль не состоялась.

Контрманипуляцией может быть и ответная манипуляция пострадавшего, построенная по тому же принципу с целью проучить манипулятора: «не рой яму другому — сам в нее попадешь». Пример подобной контрманипуляции есть в воспоминаниях Иосифа Прута, опубликованных журналом «Столица», которые мы приводим с некоторыми сокращениями.

«Однажды Марк Бернес решил подшутить над автором юмористических рассказов Вениамином Рискиндом.

Поскольку тот постоянно нуждался и не имел собственного жилья, то друзья снимали ему самый дешевый номер в гостинице «Националь». В час ночи, когда Рискинд, надев свою старенькую полосатую пижаму приготовился нырнуть под одеяло, вдруг зазвенел телефон.

— Что ты делаешь, Венчик? — спросил Бернес.

— Что можно делать в такое время? Готовлюсь увидеть красивый сон.

— А мы в 201-м номере гуляем. Приехали ленинградцы. Заходи!

Рискинд нехотя встал с кровати, набросил на плечи свой старый клетчатый пиджак и прямо в домашних тапочках пошел к 201-му номеру, который находился на его этаже. Без стука распахнув дверь, он увидел хмурого человека с взъерошенными волосами и трубкой в зубах. Тот что-то печатал на машинке и, как сказал бы подозрительный обыватель, «явно не в нашу пользу». Увидев полуодетого и возбужденного Рискинда, человек оторвал руки от машинки и устремил на вошедшего вопросительный взгляд.

— Довольно трепаться! Где ребята? — спросил Рискинд.

Хозяин номера что-то пробормотал по-английски, и в его глазах появился неподдельный испуг.

— Ну, выходите, жлобы! — сказал ночной гость, обращаясь к плотным портьерам, закрывавшим широкое окно.

И вдруг человек отчаянно закричал. Услышав крик, в номер ворвалась дежурная по этажу и, схватив Веню за руку, потащила его в коридор.

— Вы сошли с ума, товарищ Рискинд, — тихо, но грозно сказала она. — Ночью врываться к иностранным гостям... Завтра утром обо всем доложу директору.

Веня понял, что стал жертвой розыгрыша. Вернувшись в свой номер, он погасил настольную лампу, лег в постель, но сон не приходил. Ему казалось, что он видит в темноте комнаты лукаво прищуренные глаза Марка. Часа в три ночи он позвонил Бернесу домой.

— Кто? — сонно позевывая, спросил артист. Изменив голос, Рискинд сказал:

— Попросите Рябцева, только побыстрее.

— Какого Рябцева?

— Л того, что делает у вас обыск.

— У нас нет никакого обыска, — в голосе Бернеса прозвучала явная тревога.

— Ах, так они еще не приехали? — сказал Рискинд и положил трубку.

Теперь бессонница одолела и Бернеса».

Какую защиту выбрать

Этот вопрос возникает и сам по себе, на него наводит жесткость некоторых контрманипуляций: надо «не перегнуть палку», получив конфликт там, где можно сохранить мир.

Вопрос под силу только самому защищающемуся, его решение зависит от общей ситуации. Тут есть выбор от простого «не услышать» до контрманипуляции, от слабого противодействия до самого сильного.

Иногда можно и «поддаться» манипулятору. Это целесообразно, когда ущерб от манипуляции меньше, чем от ухудшения отношений с манипулятором. Или когда другими действиями можно компенсировать свой проигрыш от манипуляции. Так нередко случается, например, во взаимоотношениях подчиненных с руководителями и вообще в ситуациях зависимости от манипулятора.

Известны случаи, когда творческие личности, вынужденные подчиняться начальнику-администратору, получают в качестве компенсации моральное удовлетворение, видя, что начальник вынужден искать все новые ходы для манипулирования более талантливым подчиненным.

Так что же лучше: худой мир или хорошая драка? Наиболее интересен, на наш взгляд, самый сильный ответ —

контрманипуляция.

Если контрманипуляция окажется сильнее самой манипуляции, то в силу эскалации конфликтогенов это может спровоцировать еще более сильный конфликтоген со стороны манипулятора, а затем, по нарастающей, и конфликт. Еще великий Будда высказал замечательную мысль: «Только та победа является истинной, когда никто не чувствует себя побежденным».

С другой стороны, плохие отношения, маскируемые внешне участием, заботой, — благодатная почва для манипуляторов. Поэтому иногда полезнее обнажить истинное положение дел, и тот, кто не побоялся это сделать, получает психологическое преимущество.

2.4. СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ В СЛУЖЕБНЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Подчиненный перед лицом начальствующим должен иметь вид лихой и придурковатый, дабы разумением своим не смущать начальство.

Из Указа Петра I (1709 г.)

Цели и задачи

В служебной обстановке скрытое управление может преследовать следующие цели:

- сделать другого орудием исполнения своих замыслов;
- переложить на другого часть своей работы;
- уйти от ответственности, переложив ее на другого (других);
- самоутвердиться (в том числе и за счет другого);
- разрешить свои психологические проблемы, в том числе и внутриличностные конфликты;
- придать формату взаимоотношений тот или иной вид (например, степень доверительности и т.п.) при сохранении необходимой дистанции;
- получить выигрыш в комфортности своего положения.

Подобные задачи могут реализовываться как руководителями, так и подчиненными. Однако есть и специфические задачи, обусловленные различным служебным положением руководителей и подчиненных.

В коллективах имеет место скрытое управление, в том числе и манипуляции, между коллегами по работе.

Происходит это как в результате непосредственного общения, так и (особенно в случае манипулирования) опосредствованно, через воздействие на руководителя. Об этом речь пойдет ниже.

В связи с ростом самосознания и уровня образования работников уже не «срабатывают», как раньше, грубые методы управления ими: приказ, окрик, открытое давление, принуждение. Более мягкие методы, в частности скрытое управление, дают лучший эффект. Соккрытие самого факта понуждения к действию позволяет не принижать достоинство человека, снять лишнее напряжение в отношениях, мешающее работе.

Как человек, как личность, как индивидуальность подчиненный может ни в чем не уступать руководителю, а нередко и превосходить. Поэтому и вдумчивые руководители, и подчиненные, в принципе, заинтересованы в более мягких методах управления, щадящих самолюбие человека. Скрытое управление, если это не манипуляция, для всех предпочтительнее, чем прямое принуждение.

Скрытое управление позволяет руководителю устранять противоречия между личными целями и желаниями работников и целями общеколлективными (в частности, производственными), направить личностные мотивации в нужное русло — на достижение общей цели,

При грамотном использовании руководителем скрытого управления он лишь выигрывает в глазах подчиненных. Все это служит эффективной профилактикой конфликтов.

Напомним, что манипуляция — это частный случай скрытого управления, отличающийся тем, что она совершается заведомо против воли адресата воздействия и наносит ему ущерб (материальный, моральный, психологический).

Руководитель-манипулятор, имея право распоряжаться подчиненным по должности, присваивает себе право распоряжаться человеком как личностью. Это отношение к подчиненному может проявляться в различных формах: в подавлении или прямом доминировании, в манипулировании, в унижении — явном и грубом, утонченном и завуалированном. В известной степени мягкое принуждение лучше, чем грубое попираание достоинства людей.

Защититься от принуждения и унижения трудно, но все же легче, чем от манипуляции, поскольку противостояние здесь в основном завуалированное при явном психологическом превосходстве манипулятора. При манипуляции внешний конфликт подменяется внутриличностным, поэтому ее намного труднее распознать и труднее разрешить конфликт, поскольку борьба с другим осложняется борьбой с самим собой.

Поэтому есть этическое ограничение на использование манипуляции: она становится сугубо аморальной, когда а) используется в личных целях руководителя, б) насилие над личностью превышает уровень, который диктуется спецификой деятельности.

Не только руководители управляют подчиненными, но и подчиненные руководителями. Цели у них почти совпадают, поскольку исчерпываются одним и тем же списком, приведенным в начале этого параграфа.

Однако есть две существенные особенности:

- 1) скрытое управление — это, по существу, единственный для подчиненных способ управлять руководителями (исключение — забастовка, но это крайняя степень неповиновения, принимающего коллективный характер; в подобных случаях победа над администрацией не гарантирована);
- 2) «управляя» своим начальником, действовать подчиненному приходится весьма осторожно: осознание руководителем, что им управляют, может дорого обойтись подчиненному.

Скрытое управление руководителем может иметь следующие направления:

- нейтрализация его недостатков как руководителя (недостаточный профессионализм, отрицательные черты характера, пробелы в образовании, недостаток культуры);
- достижение личных выгод для инициатора воздействия не в ущерб работе и руководителю;
- получение личной выгоды в ущерб работе, коллегам, руководителю.

Последний случай будем называть манипуляцией.

Скрытое управление подчиненными

Поручение трудного задания. Нередко возникает потребность поручить подчиненному задание, выполнение которого не входит в его прямые обязанности. Или очень трудоемкое, или очень срочное, или не очень приятное.

Руководители могут уменьшить возможное сопротивление подчиненного несколькими способами: поощрениями незадолго до того, как дать поручение; обильной похвалой или комплиментами в начале разговора; бросить ему вызов, если имеют дело с честолюбивым подчиненным.

Управление строптивым подчиненным. Такие ситуации наблюдаются довольно часто.

Мишенью воздействия могут выступать различные обстоятельства: амбиции подчиненного, его желание доказать свою исключительность, а также особенности темперамента и характера адресата.

Автор неоднократно был свидетелем ситуаций, когда начальник говорил своему честолюбивому заместителю: «Иван Иванович, нам спустили задание, совершенно невыполнимое. Как нам отбиться от него?». Честолюбивый И.И., любящий перечить всем, а тем более выискивающий возможность показать, что его нужно было назначать начальником, а не нынешнего, заявил: «Это задание выполнимо». — «Теоретически, конечно, да, но практически — нет». — «Я знаю, как это сделать». — «Вы шутите?» — «Не шучу». — «И как же?» — «Вы увидите, я это сделаю!» — «Фантастика!» — «Через три дня принесу вам результат!» — «Вот спасибо! Груз с души сняли!»

Задание было выполнено. Мишенью воздействия стало честолюбие заместителя, приманка — любовь перечить.

Метод желаемых ситуаций. Установлено, что наилучшим образом работник исполняет то, что он считает нужным, а не то, что велит начальство (по мнению многих подчиненных, это далеко не всегда совпадает). Поэтому оптимальный ход действий здесь, чтобы подчиненный сам пришел к решению, отвечающему замыслу руководителя.

Метод желаемых ситуаций состоит в том, что руководитель создает ситуацию, в которой подчиненный самостоятельно приходит к нужному решению.

Это требует высокой психологической культуры руководства, знания психологии, мотивации подчиненных. Это высший класс руководства людьми, которые в этом случае чувствуют себя свободными и вполне самостоятельными. Доверие, которое они ощущают, — наилучшая демонстрация уважения к работнику. Тогда он с большей охотой включается в работу, более инициативен и удовлетворен своим трудом.

Вместе с тем, «завалить» дело, спланированное самим, — значит расписаться в своей несостоятельности. К выполнению своих решений подходят намного ответственной, чем решений руководства.

Дети как стимул дисциплины. Следующий пример эффективного скрытого управления демонстрирует справедливость известного правила менеджмента: исполняются более качественно те распоряжения, которые учитывают личные интересы подчиненных.

Начальник проводил планерку в самом начале рабочего дня — в 8.00. Регулярно были опаздывающие, и совещание затягивалось. Замечания, выговоры помогали мало. Тогда руководитель объявил: если будет хоть один опоздавший, планерки он перенесет на конец рабочего дня. Опоздания сразу прекратились.

Дело в том, что значительную группу работников составляли женщины, спешившие после работы забрать детей из детских учреждений. Они знали, что значит забирать ребенка последним: найти его заплаканным, поскольку разгневанная сверхурочным ожиданием воспитательница объяснила, что «мама его не любит».

Эти мамы и предупредили всех: если кто опоздает — пусть пеняют на себя. Руководитель знал эту ситуацию и использовал ее в качестве мишени воздействия на нарушителей.

Управление нерадивым подчиненным. Оно может осуществляться, например, методом Сократа. Суть метода — задание цепочки вопросов, позволяющих привести собеседника к нужному решению.

Например, нужно дать поручение сотруднику, который (это известно по опыту) будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п. Возможен, например, такой вариант диалога.

Руководитель: «Вы были на совещании по вопросу о...» — «Да, был.» — «Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?» — «Да, а что?» — «Этот пункт прямо адресован вам: нужно сделать...» (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов закрытого типа такова такова, что после каждого ответа сужается число степеней свободы отвечающего: ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником предыдущих своих ответов.

В рассмотренном примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (эти возможности не исключает руководитель), но сказать «нет» он не решится, дабы «сохранить лицо». А сказав «да», он отрезает себе пути отступления. Та же ситуация и со вторым вопросом.

В более сложных случаях может понадобиться большее число вопросов закрытого типа, чтобы привести оппонента к нужному решению.

Манипулирование подчиненными

Манипуляция «Обещанного три года ждут». Это почти театральное представление.

К руководителю на прием приходит рабочий с жалобой, что он до сих пор живет в очень плохих условиях с большой семьей. Полгода назад начальник пообещал ему выделить служебную квартиру через два-три, максимум четыре месяца. Понимая, что на этот раз простым обещанием не обойтись, начальник разыгрывает целый спек-

такль: вызывает заместителя, ведающего вопросами жилья, председателя профкома и требует отчитаться в том, что сделано по данному вопросу. В присутствии рабочего устраивает вызванным шумный разнос и требует решить вопрос в течение одного-двух месяцев. Выпроводив их, проникновенно просит рабочего потерпеть еще немного.

Здесь хорошо видны два направления манипулятивного воздействия: 1) стремление отложить решение вопроса и 2) повлиять на уступчивость адресата. Второе направление (основное по затрачиваемым усилиям) в свою очередь может быть расчленено на ряд задач. Во-первых, директору необходимо снять с себя ответственность за проволочку; во-вторых, убедить просителя, что он на его стороне; в-третьих, продемонстрировать, что вопрос находится в стадии разрешения; в-четвертых, заставить просителя поверить, что вскоре тот получит желанную квартиру.

Мишень воздействия — доверие адресата. Но поскольку вначале оно отсутствовало, то и было возрождено с помощью «спектакля». Сам спектакль послужил приманкой. В результате рабочий, пришедший как требователь, ушел как проситель: лишившись преимущества над нарушителем договора, он вынужден теперь подчиниться статусному преимуществу своего начальника.

Манипуляция «Заплатим потом». Руководитель предлагает работнику поехать в командировку для решения срочного вопроса. Денег в кассе сейчас нет, значит ехать нужно за свой счет. Командировочные расходы выплатят потом. Работник знает, что «потом» может длиться и полгода, инфляция за это время «съест» значительную часть оплаты. Но руководитель не случайно вызывает именно этого человека: в том городе у работника близкие родственники, он будет рад их навестить. Согласие получено.

В качестве мишени воздействия руководитель выбирает потребность увидеться с родственниками. Без наличия скрытой мишени любой работник отказался бы ехать фактически за свой счет. Приманкой является надежда, что эта поездка к родственникам будет все-таки оплачена.

Манипуляция «Подумайте о своем будущем». Директор научно-исследовательского института всякий раз после поездок в Москву в министерство предупреждал руководителей на планерке: «Надо еще раз вернуться к структуре института» — и обводил внимательным взглядом присутствующих. Все (или почти все) внутренне напрягались: ведь в измененной структуре их могло и не оказаться.

Цель манипуляции — держать руководителей подразделений в состоянии максимальной зависимости от воли директора. После таких планерок они становились более покладистыми и уступчивыми, выполняли все требования дирекции.

Мишень воздействия — страх лишиться должности, а то и работы вообще. Приманки — сообщения о настроениях в министерстве в части финансирования тех или иных научных программ.

Манипуляция эта разыгрывалась систематически на протяжении многих лет. Затеваемые перетряски в конце концов заканчивались незначительными косметическими изменениями, всем удавалось сохранить свои места. Но атмосфера... По-видимому, такой стиль руководства был одной из причин того, что институт был средоточием бесконечных склок и жалоб в высшие инстанции, как правило, анонимных. О них неоднократно писали центральные газеты, институт стал постоянным местом работы комиссий всевозможных контрольных органов. Так что плата за манипулятивное управление оказалась огромной...

Манипуляция «Уход от ответа». Подчиненный приходит с вопросом, который сам не может решить. Начальник, чтобы не выдать своего нежелания или неспособности решать его, начинает постепенно «распалать» подчиненного — журить за действительные и мнимые недочеты. Тот, наконец, взрывается, переходит на повышенные тона, обижается. Развязка следует немедленно: «Научитесь сначала держать себя в руках — тогда и приходите».

Мишень воздействия в данной ситуации — вспыльчивость подчиненного. Руководитель знает эту слабость и использует ее. Приманкой служат замечания начальника.

Другие приемы скрытого воздействия. Встречаются руководители, администраторы, чиновники, которые прием посетителей обставляют манипулятивным образом.

Некоторые ставят стул для посетителей так далеко от своего стола, что пришедший уже лишь поэтому ощущает малозначимость и свою, и своего дела. А это и является целью манипулятора.

Наоборот, желая продемонстрировать расположение и доброжелательность к человеку, выходят из-за стола, садятся рядом. Угощают чаем или кофе, предлагает курить.

Есть и более изощренные методы скрытого воздействия. Например, посадив гостя в глубокое кресло перед (столом, казалось бы, создают посетителю комфорт. На деле же хозяин кабинета получает психологическое преимущество, поскольку глядит на него сверху вниз. А слова, «идущие сверху вниз», воспринимаются как более значительные (мишень воздействия).

Последнее обстоятельство мастерски использовал еще Сталин. Ведя совещание, заседание, он не сидел рядом со всеми, а прохаживался. Кроме «пристройки сверху» при этом срабатывал еще один стереотип восприятия: человек, контролирующий большее пространство, воспринимается как более значимый (еще одна мишень воздействия).

Скрытое управление и манипулирование руководителям

Манипуляция «Обезьяна на шее». Подчиненный обращается к руководителю: «Вы поручили мне достать автотокран. 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 тут не обойдешься: то нужного человека нет, то выдвинуты встречные условия. «Ну ладно, иди, я решу этот вопрос», — говорит руководитель.

На следующий день подчиненный заглядывает в кабинет шефа с видом покорности и просительным тоном интересуется: «Ну как, решили?». Занятый текушкой руководитель машет рукой: «Иди, работай, решу». Через некоторое время подчиненный снова интересуется, решен ли вопрос, и т.д.

Как же получилось, что роли их поменялись, что исполнителем стал руководитель, а контролирующим — подчиненный? Ответ дает транзактный анализ (рис. 2.7).

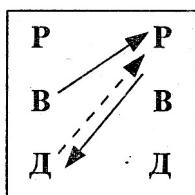


Рис. 2.7

Явная транзакция со стороны подчиненного — уважительное В—Р («Парламентер») дополняется скрытой: беспомощность нуждается в покровительстве (Д-Р, «Недотепа»).

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

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

Мишенью воздействия в этой манипуляции является тщеславие руководителя, приманкой — кажущаяся легкость исполнения.

Часто ли так бывает? Любой безынициативный подчиненный, приходящий в кабинет руководителя без предложений, ждущий указаний по всякому поводу, — постоянная угроза только что описанного манипулирования. Даже просто подсказывая решение, советуя, руководитель принимает ответственность на себя, снимая ее с подчиненного. Нагрузка на первого увеличивается, на второго — уменьшается.

Подчиненный может вести себя так либо вынужденно, либо по своей инициативе. Принуждает его к этому обычно *автократический стиль руководства*, издержки которого очевидны: творческий потенциал подчиненного оказывается невостребованным, отдача от него намного меньше возможной. А начальник в это время перегружен решением множества мелких вопросов, что также не на пользу делу.

Работник, действующий описанным образом *по собственному почину*, является манипулятором. Если это делается им преднамеренно, то выигрыш — снятие с себя ответственности, уменьшение рабочей нагрузки. Если неосознанно — выигрыш психологический. Ибо если человек от природы нерешителен, излишне осторожен, тревожен, то для него более комфортна позиция подчинения — «Дитя», потребность в покровителе — «Родителе», то есть транзакция «Недотепа».

Каковы способы защиты от манипуляции «Обезьяна на шее»? Их несколько.

Пассивная защита: руководитель соглашается, что, возможно, ему решить вопрос и проще, но нет на это времени.

«Точки над і»: «Работа поручена вам. Вот и исполняйте».

Контрманипуляция: «Вы хотите, чтобы я делал за вас вашу работу? Тогда вам нужно уменьшить зарплату... Не хотите? Тогда идите и работайте».

Манипуляция «Хочу с вами посоветоваться...» Некоторые работники любят заходить за этим к руководству. Это, безусловно, манипуляция с целью переложить на руководителя ответственность за принятие решения. И даже за его исполнение, поскольку, если дело провалено, есть возможность списать это на качество совета: «Я все сделал, как вы сказали». (Хотя, как мы знаем, плохим исполнением можно испортить самую хорошую идею.)

Транзактный анализ данной манипуляции совпадает с тем, что был проведен для предыдущей манипуляции (см. рис. 2.7).

Возможные способы защиты те же.

Пассивная защита: руководитель запрещает приходить к нему кому-либо «посоветоваться», не имея собственных предложений. Это лучший в данном случае способ защиты, поскольку не содержит конфликтогенов и делает ненужными другие приемы защиты.

Если подчиненный приходит со своими предложениями и хочет посоветоваться, какое больше подойдет с точки зрения руководства, возможен, например, такой диалог:

— В чем трудность?— спрашивает начальник.

— Сомневаюсь, какой вариант лучше...

— А если бы меня не было (командировка, отпуск), что бы вы предпочли?

— Я хотел опереться на ваше мнение...

— Вижу, что не додумали, а у меня нет времени на разговоры.

Если же подчиненный называет наилучший, по его мнению, вариант, можно сказать: «Проверьте себя еще разок, решение за вами». Главное — не допустить снятия ответственности с подчиненного.

«Точки над і»: «Вам решать — вам и отвечать. У меня своя работа и ответственность, у вас — своя», — отвечает руководитель.

Контрманипуляция: «Скажите, уважаемый (имярек), как вы отнесетесь, если я буду перекладывать на вас решения

своих вопросов? Вот сейчас у нас решается вопрос о... Как поступить? Отвечайте. Не знаете? А какова цена этого решения знаете? Кто примет решение за меня? Вы? Я, что, должен решать ваши проблемы? А кто решит мои, наши?!» и т.п.

Думается, что после такого разговора подчиненный никогда уже не придет «посоветоваться»!

Манипуляция «Меня режут на части!» Работник охотно берет на себя много поручений, но когда от него пытаются получить какой-либо конкретный результат, ссылается на перегруженность, перечисляя все, что на него «навалили». Любопытно, что некоторые поступают так не вполне осознанно, искренне полагая, что отдаются работе до конца. Это могут быть чрезвычайно энергичные, но неорганизованные люди, для которых процесс бурной деятельности важнее результата.

Манипуляция «Сирота казанская». Манипулятор держится подальше от руководства, чтобы можно было сослаться на то, что им не руководят, никто ему не помогает, никто его слушать не хочет и т.п.

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, так чего вы хотите?», «Мы академиком не кончали». Этим людям выгодно слыть дураками и вызывать сочувствие.

В случае трех последних манипуляций защита осуществляется по одинаковым схемам.

Пассивная защита: главное — не создавать условий для подобных манипуляций. В качестве мишени воздействия манипуляторы используют здесь недостаточный контроль за загрузкой работников, степенью их ответственности, отсутствие системы работы с кадрами.

Введение объективных критериев оценки продуктивности труда сотрудников и гласная оценка эффективности работы каждого — лучшая защита от манипуляций, подобных рассмотренным. Тут необходимы четкое распределение обязанностей и регулярное уточнение должностных инструкций, отражающее текущие изменения производственной ситуации.

Чем дольше манипуляторам доводится пользоваться плодами своей находчивости, тем крепче они будут держаться за завоеванную ими привилегию бездельничать. Поэтому способы активной защиты могут оказаться, тем эффективнее, чем раньше они будут приведены в действие.

«Точки над і»: выбор конкретного способа защиты зависит от личных качеств работника; неорганизованному работнику достаточно помочь организовать свою работу, другому — намекнуть (или сказать открыто), что руководство понимает его хитрости и примет соответствующие меры, третьего — наказать, доведя до всеобщего сведения причину порицания, а также механику манипуляций.

Контрманипуляции против закоренелых манипуляторов: 1) довести до сведения других членов коллектива, что им фактически приходится выполнять работу «за того парня», получающего зарплату за безделье, как за полноценный труд; можно примерно наказать его, что вызовет одобрение коллег; 2) инициировать слухи о возможном сокращении штатов, что заставит каждого подтянуться, реально оценить свой вклад и полезность для организации, а заодно деятельность коллег.

Мишенью воздействия во всех трех последних манипуляциях является нечеткое распределение обязанностей и ответственности. Приманкой — желание и руководства, и коллег по работе идти каждый раз по пути наименьшего сопротивления: легче поручить другому или даже сделать самому, нежели связываться с манипулятором. Но при угрозе собственного сокращения с бездельниками не церемонятся. В обоих случаях будет лучше доходить до сознания каждого известный тезис: «Тот, кто хочет работать, ищет средства ее выполнения. Кто не хочет работать, тот ищет отговорки».

Манипуляция «Получить подпись руководителя». Подчиненному надо подписать бумагу у руководителя. Однако, если руководитель вчитается в документ, он, вероятнее всего, ее не подпишет. Чтобы все-таки получить подпись, иногда действуют так.

Заходят в кабинет с беззаботным видом и сообщают какую-нибудь новость, которая должна заинтересовать начальника. При этом небрежно протягивают документ:

— Вот, подпишите, пожалуйста.

— Что это?

— Да так, пустяковая бумага, все согласны, только не хватает вашей подписи.

Начальник пытается прочесть, но посетитель отвлекает его рассказом, да еще и инсценирует спешку.

Нередко эта хитрость срабатывает.

Цель манипуляции — взвалить ответственность на руководителя. Случись что — отвечать тому, чья подпись на документе.

Мишенью здесь является наша психологическая особенность: мы не можем одинаково эффективно делать сразу несколько дел, тем более в условиях спешки. Приманка — интерес к отвлекающему внимание сообщению.

Манипуляция «Через голову начальника». Вышестоящий руководитель нередко дает поручение работнику через голову его непосредственного начальника. Поэтому подчиненный отказывается выполнять некоторые поручения последнего, ссылаясь на срочное задание вышестоящего.

Начальник чувствует себя уязвленным. Во-первых, неприятно слышать отказ подчиненного. Во-вторых, эти задания поручить больше некому, приходится выполнять техническую работу за подчиненного. Не меньше беспокоит и то, всегда ли подчиненный действительно занят работой для вышестоящего или просто прикрывается этим. Несколько раз он не застает подчиненного на работе, тот оставляет записку, что его отпустил вышестоящий.

Пассивная защита здесь бесполезна, ибо как раз из-за отведенной ему пассивной роли наш начальник и страдает.

Контрманипуляция невозможна, так как она является конфликтогеном, а ссориться с вышестоящим — себе дороже. Остается «**расставить точки над і**»: сказать вышестоящему руководителю, в какое положение тот его поставил, и попросить задания поручать только ему самому или через него (так и положено по деловой этике). От такого порядка действий никто не пострадает, а нижестоящий вернет статус начальника, контролирующего работу подчиненных. Мишенью воздействия здесь является склонность вышестоящего руководителя к нарушению правил деловой этики. А приманкой — «удобство» прямого обращения к непосредственному исполнителю. Эта манипуляция интересна тем, что использует определенный непрофессионализм вышестоящего руководителя (в плане работы с персоналом), а жертвой является третье лицо — непосредственный начальник. Поведение подчиненного является манипулятивным. Если бы он не имел намерения злоупотреблять созданным положением, то вел бы себя иначе. Например, своевременно проинформировал бы непосредственного начальника о полученных заданиях, согласовал бы с ним график работы и свои отлучки. Впрочем, если вышестоящий руководитель предпринимает свои незачисленные действия вполне осознанно, чтобы досадить нижестоящему начальнику, то манипулятор — он сам.

Манипуляция «Мелкие услуги». С ней, наверное, знакомы многие.

Нередко подчиненные оказывают начальству мелкие услуги: достать дефицитную запчасть; привезти из командировки, из отпуска небольшой презент; в день его рождения или другой праздник поздравить его прочувственнее, чем другие, или сделать лучший подарок, занять для него очередь и т.д. и т.п.

Все это подается как проявление искреннего уважения. При систематическом повторении у руководителя появляется ощущение долга перед отправителем этих воздействий, особенно если тот действует тонко, ненавязчиво. И долг этот обычно возвращается повышением по службе и/или оклада, премиями, престижными командировками и т.п.

Принимая подобные «ухаживания», руководитель с позиции «Родитель» или «Взрослый» (в зависимости от ситуации) переходит в позицию «Дитя». Большое влияние на его решения начинают оказывать эмоции.

Манипуляция «А вы слышали...» Вот сценка из жизни.

Начало рабочего дня. Вбегает опоздавшая Н. и с порога («Вы еще не слышали...») начинает возбужденно рассказывать о заявлении, сделанном по радио политическим лидером. Коллеги бурно обсуждают принесенную новость. Начальник тоже среди обсуждающих: как местный депутат, он не может остаться равнодушным. Сама же Н. вскоре перестает участвовать в разговоре и садится за свой рабочий стол.

Цель манипуляции очевидна — отвлечь внимание от факта опоздания и возможного порицания за него.

Мишень воздействия — интерес к политическим новостям. Приманка — «сенсационность» озвученного заявления, действительная или мнимая. В последнем случае внимание к новости вызывалось возбужденным тоном рассказчицы.

Для обеспечения податливости начальника к манипулятивному воздействию задается стремительный темп, быстрое вовлечение в разговор всего отдела (воздействие на начальника при этом лучше маскируется, а «разогрев» аудитории «разогревает» и начальника).

Помимо того что разговор отвлекает внимание от опоздания Н., он еще и прекрасно маскирует ее манипулятивное намерение, позволяя при случае сказать: «Я просто поделилась своим впечатлением». Тут как бы содержится намек, что слушание выступления (чтобы проинформировать всех!) и есть причина опоздания. Срабатывает известная ошибка восприятия: «сразу после» приравнивается к «потому что». В виде намека (побуждающего к неявному умозаключению) эта конструкция как раз и имеет наибольшую силу воздействия.

Манипуляция «Барин нас рассудит». Ведущий инженер требует, чтобы младший по должности освободил ему место за компьютером. Не желая уступать, тот начинает громко доказывать, что ему нужно еще время, чтобы закончить свою работу. Спор достигает ушей начальника бюро, который вмешивается и дает время младшему закончить работу.

Цель манипуляции подчиненного: не жалуюсь официально (чтобы не прослыть доносчиком), тем не менее привлечь руководителя на свою сторону, опереться на заемную силу — авторитет и власть начальника.

Мишенью воздействия является одна из социальных функций руководителя — быть регулятором производственных отношений. Приманкой послужил громкий спор, привлечший внимание нужного человека.

Манипулирование собранием или совещанием

Использование фактора времени. На руку манипуляторам следующее: 1) когда люди торопятся домой после работы, они готовы проголосовать практически за любое решение; 2) после двухчасовой напряженной работы без перерыва 90 % присутствующих уже не способны к сопротивлению навязываемым решениям.

Поэтому принятие нужных решений относят на конец собрания.

Нейтрализация оппозиции. Сопротивление председательствующему на собрании или совещании резко ослабевает, когда используются следующие приемы:

- главного оппозиционера сажают рядом с собой (нападать на рядом сидящего несподручно);
- остальным противникам стараются по возможности помешать сесть вместе, рассредоточив их (вместе они чувствуют большую силу).

Мишенями воздействия и служат указанные психологические закономерности.

Направление хода собрания. Общий настрой и направленность обсуждения могут регулироваться председательствующим с помощью следующих приемов:

- предоставлением слова «нужному» человеку, который своим эмоциональным выступлением придаст обсуждению желаемое направление;
- манера руководителя начинать дискуссию заставляет вырабатывать похожую тональность ответов

(вспыльчивость порождает вспыльчивость и т.д.).

Ответ на критику, не раскрывая рта. Идет совещание. Выступающий критикует председательствующего. Тому оправдываться самому неудобно. Это принижает его статус (в народе говорят: «Оправдывается — значит, виноват»). Но оставить без ответа критику — значит, признать ее справедливость. Надо, чтобы ответил кто-нибудь другой. Председательствующий почти всегда найдет такого среди присутствующих. Нередко в зале есть вечный оппонент выступающего. Поможет найти несогласного с оратором и знание невербальных проявлений, языка мимики, поз, жестов. Внимательное наблюдение за слушателями подскажет, кто не согласен с говорящим. Стоит этому слушателю (или «вечному оппоненту») сделать какое-либо телодвижение, как председательствующий тут же говорит: «Сейчас-сейчас, я дам вам слово!» (как будто тот его просил). Отказаться неудобно, а сказать есть что. Мишень воздействия — «неудобно отказаться». Приманка — есть что сказать. Так ведущий совещание отвечает на критику чужими устами.

Совещание как средство манипулирования. Говорят, что совещание — это возможность коллективного ухода от персональной ответственности.

Если решение принято конкретным руководителем, он и несет за него ответственность. Но если решение выработано совещанием, персонально не отвечает никто.

Цель данной манипуляции — уход от ответственности. Мишень воздействия — сложившаяся практика коллективной безответственности.

2.5. СКРЫТОЕ УПРАВЛЕНИЕ И МАНИПУЛИРОВАНИЕ В ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЯХ

Труднее управлять тем, у кого много знаний.

Лао-Цзы

Влияние поведения участников переговоров на их исход

Позитивные приемы влияния — содействие успеху.

В результате многочисленных исследований установлена степень влияния различных приемов ведения деловой беседы на ее результат. Определились и группы позитивных и негативных факторов.

К числу позитивных приемов относятся следующие:

- 1) *задание вопросов;*
- 2) *активное слушание;* оно предполагает проверку правильности понимания высказывания партнера и подведение промежуточных итогов по этапам беседы;
- 3) *эмоциональные комментарии,* несущие информацию о нашем внутреннем состоянии во время диалога;
- 4) *поведенческие метки согласия,* свидетельствующие о позитивном или нейтральном восприятии слов собеседника: легко читаемые собеседником вербальные или невербальные сигналы слушателя (например, кивание во время слушания или поддакивание — всем понятные метки положительного отношения к услышанному).

Все указанные приемы облегчают взаимопонимание, способствуют аттракции.

Установлено, что участники переговоров, добивающиеся наилучших результатов, как раз и используют указанные приемы (табл. 1)

Таблица 1

Доля (в процентах) времени переговоров, использованного на позитивные приемы

Прием	Участники переговоров	
	лучшие	средние
1. Задание вопросов	21,3	2,6
2. Активное слушание (всего)	17,2	8,3
проверка правильного понимания	9,7	4,1
подведение промежуточных итогов	7,5	4,2
3. Комментарии органов чувств	12,1	7,8
4. Поведенческие метки согласия или нейтрального восприятия	6,4	1,2
Всего:	57,0	26,9

Таким образом, лучшие участники в деловых контактах более чем в два раза превосходят «средняков» и по каждому из позитивных элементов психологической борьбы. Более половины времени переговоров их действия позитивны. Соответственно, «средняки» пользуются позитивными элементами только четверть времени деловых бесед.

Негативные приемы — преграда успеху. Из их числа можно выделить

- 1) *использование раздражителей,* то есть слов, действий, мимики, телодвижений и т.п., раздражающих собеседника;
- 2) *контрпредложения* — встречные предложения, вносимые либо без учета интересов собеседника, либо «в пику» ему;
- 3) *движение по спирали* «защита—нападение», то есть периодический переход в контратаку. Такое поведение приводит

к нарастанию давления друг на друга. Причина тому — закон эскалации конфликтогенов. Нападение — это конфликтоген. В соответствии с этим законом на конфликтоген в наш адрес мы стремимся ответить более сильным конфликтогеном. По такой схеме возникает 80 % всех конфликтов;

4) *расплывчатые аргументы*;

5) *поведенческие метки несогласия* (например, отрицательные покачивания головой, усмешки, гримасы, жесты превосходства, откидывание корпуса назад, попытки перебивать и т.д.).

Таблица 2 свидетельствует, что лучшие переговорщики, тратят значительно меньше времени на приемы, работающие против них.

Таблица 2

Использование негативных приемов на переговорах

Прием	Измеритель	Участники переговоров	
		лучшие	средние
1. Использование раздражителей	Кол-во в час	2,3	10,8
2. Контрпредложения	Доля (%) от общего числа высказываний	1,7	3,1
3. Защита-нападение		1,9	6,3
4. Расплывчатые аргументы	То же	1,8	3,0
5. Поведенческие метки несогласия	То же	0,4	1,5

Кое-что к вопросу о вопросах. Опытные «переговорщики»-специалисты обрушивают на партнеров множество заготовленных вопросов. Проанализировав в перерывах между встречами полученные ответы, формулируют и задают затем новые вопросы.

Автор был свидетелем, как на переговорах с японской делегацией члены ее тщательно записывали все, что говорилось нашей стороной, причем помечали, какие невербальные проявления были при этом у наших участников. В результате они знали о нас все, в том числе и то, что мы хотели скрыть. Наша же сторона о них — почти ничего. Само собой понятно, что подписанный контракт полностью отвечал интересам японской стороны.

Невербальные сигналы на службе овладевших ими. Предполагается анализ того, что делают участники переговоров, а не того, что они говорят. Все дело в том, как они произносят слова. Невербальное поведение проявляется в громкости голоса, выражении лица, деталях одежды, жестах, телодвижениях, позах, перебивании собеседника, паузах. Оно многообразно и дает массу сообщений, многие из которых воспринимаются подсознательно. Участники переговоров нередко реагируют более эмоционально именно на невербальные сигналы. Такие сигналы дают около 60 % информации об участниках переговоров. Но дело не только в количестве получаемой информации. Еще более важно, что ей больше доверяют, причем доверие может зародиться на уровне подсознания, то есть вне контроля адресата воздействия.

Что нужно делать, чтобы невербальные сигналы стали для участника переговоров мощным союзником?

Первое — изучить их. Это дает возможность «читать» состояние собеседника, использовать свои невербальные сигналы для воздействия на подсознание партнера по переговорам. Например, с помощью этих сигналов нетрудно создать впечатление дружелюбного, внимательного, заинтересованного собеседника, усилить свои аргументы соответствующими проявлениями невербального характера.

Во-вторых, создавать условия для наилучшего восприятия всего многообразия невербальных сигналов, включая еле заметные. Лицам, ведущим напряженный диалог, трудно одновременно фиксировать все невербальные сигналы партнеров. Поэтому имеет смысл выделить в делегации одного или нескольких человек, ответственных за прочтение пантомимики, сопровождающей высказывания партнеров по переговорам.

Скрытое управление партнерами

Тонкое напоминание. Вам обещали решить некий вопрос и перезвонить. Время идет, а телефон молчит. Мучаетесь ожиданием. Надо бы поинтересоваться, а заодно и напомнить — вдруг тот забыл, «закрутился». Но неудобно: сказали ведь, что решат... Надоедать, напоминать — это проигрышная позиция, транзакция «Недотепа Д-»Р (Д — беспомощность, чувство тревоги, Р — покровительство).

Решаете действовать в обход и звоните:

— *Добрый день, у меня для тебя информация.*

— *Привет, ты по поводу того вопроса ?*

— *Нет, ты же сказал, что сам перезвонишь. Я о другом (называете).*

— *А что интересненькое ты узнал?*

— Оказывается... (рассказываете). Трансактный анализ этого разговора представлен на рис. 2.8.

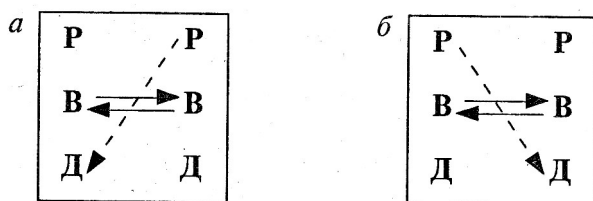


Рис. 2.8

Первый обмен репликами (рис. 2.8, а): видно, что покровительство адресата присутствует скрытым образом, но позиция Д инициатором разговора отвергнута. Следующей репликой (рис. 2.8, б) упрочена транзакция «Коллеги» (В-В), более того — сделан скрытый комплимент Р-Д (Р — положительная оценка собеседника, Д — чувство удовлетворения).

Манипуляция «Удавка для кредитора». Берут кредит. Когда приходит время отдавать, доказывают, что никаких возможностей отдать нет. Если не помогут «раскрутить» некий проект, будет полное банкротство и деньги никогда не будут возвращены никогда. С надеждой вернуть уже вложенные деньги, дают новый кредит...

Советская история знает случаи, когда руководители ставили на карту свою карьеру, чтобы осуществить действительно нужный проект. И использовали при этом описанную манипуляцию.

На строительство здания Белорусского госуниверситета в Минске была выделена сумма, позволявшая построить сравнительно небольшое здание. Попытки убедить, что проблема остается, оказались безуспешными. Ректор взял на себя смелость заказать другой проект здания, длина которого превосходила профинансированное в 4 раза. Когда были выполнены цокольный и часть первого этажа, деньги кончились. Разразился скандал. Ректора вызвали в ЦК компартии Белоруссии. Стоял вопрос о снятии его с должности. Он доказывал, что без большого здания университету не жить.

В результате ректор получил строгий выговор с занесением в учетную карточку, но... деньги были выделены.

Выхода не было: не оставлять же недостроенное здание на центральной площади города.

А вот сюжет из наших дней.

После краха очередного банка обычно самоорганизуется «общественная комиссия для отстаивания интересов пострадавших вкладчиков». И тут же начинает «доить» своих собратьев по несчастью, обещая, например, информировать о состоянии дела, если те вступят во вновь образованную ассоциацию, заплатив при этом взнос. Желая вернуть хотя бы часть своих вкладов, несчастные платят этим «общественникам», не получая, как правило, ничего взамен.

Подобная схема используется не только в финансовых делах. Начав некую работу и на полпути обнаружив, что завершение гораздо отдаленнее, чем предполагалось, большинство людей скорее продолжат начатое, нежели предпочтут пренебречь уже вложенным трудом.

Стремление доводить дело до конца — свойство, используемое в разнообразных манипуляциях. Оно становится приманкой для жертвы манипуляции.

Манипуляция «Фирма гарантирует...». Вы наверняка с ней знакомы.

«— Мы— фирма солидная, никогда никого не подводили. Фирма гарантирует...»

— И в чем конкретно ваша гарантия ?

— Я же говорю, мы никогда никого не подводили...

— Но ведь проверить это невозможно. То есть вы предлагаете поверить на слово?

— Для порядочных людей данное слово — уже немало.

— К сожалению, мы ничего о вас не знаем. Поэтому приходится пользоваться известным в бизнесе правилом: «не можешь проверить — не верь».

Читатель, без сомнения, увидел защиту типа «точки над і». Несмотря на настойчивость потенциального манипулятора, твердость позиции приносит свои плоды.

В случае особой настойчивости манипулятора можно провести и контрманипуляцию:

— Так вы новички в бизнесе?

— Конечно, нет!

— Тогда вы должны знать, что даже если фирма никогда не подводила своих партнеров, это еще не дает гарантии на будущее.

Существует даже такой способ мошенничества: на мелких контрактах зарабатывают себе репутацию надежных партнеров, чтобы «кинуть» кого-нибудь по-крупному.

Манипуляция «От суммы и от тюрьмы не зарекайся». Хотите пример? Пожалуйста!

Знакомятся двое.

— Петров, коммерсант: элитные автомобили, недвижимость, нефть

— Очень приятно! Иванов, налоговый инспектор: хлеб, вода, нарты.

Цель первого — произвести впечатление. При явной транзакции (рис. 2.9) В-В (информация), скрытая Р > В (покровительство, «пристройка сверху»).

Второй принимает эту игру (В-В) и проводит контрманипуляцию: Р-Д (осуждает и апеллирует к чувству страха).

Манипуляция «Мы никогда не нарушаем своих обязательств». Подобные манипуляции разыгрываются довольно часто: заманчиво не нести ответственность в случае невыполнения обещанного.

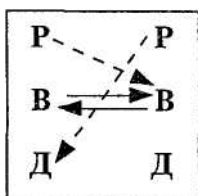


Рис. 2.9

«— Здесь нет пункта о санкциях за невыполнение обязательств.

— У нас таких случаев не бывает. Поэтому вписывать недоверие считаем немного унизительным для себя.

— А вдруг обстоятельства сложатся неблагоприятно? Ведь тогда мы понесем крупные убытки.

— У нас такого «вдруг» не было за много лет работы.

— Мы вам верим. Значит, пункт о санкциях не причинил бы вам никого вреда— ведь ситуации для санкций не возникнет?

— Да, не возникнет.

— Если вам он не повредит, а нам будет спокойнее, не лучше ли вписать его?

— Ну что ж, раз вы настаиваете...»

Мишенью манипуляторов является тактичность, интеллигентность адресата — ему неудобно обижать хороших людей недоверием. Приманкой является как раз создание образа порядочных деловых людей. В ход идут все символы преуспеяния: респектабельный вид, дорогие письменные принадлежности, organizer, хорошая машина, солидный офис... Подкрепляют имидж порядочных деловых людей, разыгрывая возмущение тем, что им не верят.

В приведенном диалоге защита, как легко видеть, имеет вид «точки над *i*». Единственная сложность здесь, как и при любой активной защите, — необходимо проявить твердость. Манипулятор пытается сбить адресата с позиции «Взрослый» на позицию «Дитя», посылая сигнал $D \leftarrow D$ (рис. 2.10, а). Наш адресат не прореагировал на это, и весь дальнейший разговор описывается транзакциями «Коллеги» (рис. 2.10, б), то есть исключительно с позиций рассудительности.

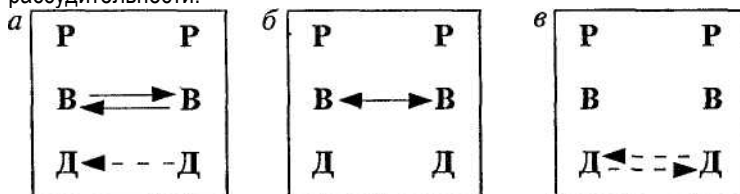


Рис. 2.10

Однако если бы он поддался, то разговор был бы на уровне эмоций, а не рассудка: $D \sim D$ (рис. 2.10, в).

Если манипулятор все же не согласен на включение санкций, то есть два способа дальнейшей защиты. Можно по-прежнему держаться защиты «точки над *i*», настаивать на своем. Пути здесь разные: а) «Мое руководство никогда не подпишет такой договор», б) «Впервые в жизни мне предлагают подписать неполноценный договор, ибо без санкций он превращается в протокол о намерениях»; в) «Такого я не подпишу никогда».

Если и это не помогает, придется идти на контрманипуляцию. Это чревато разрывом, но ведь лучше это, чем стать жертвой обмана.

«— Я понял: пункт о санкциях для вас то же, что написать, что днем светло.

— Да, точно так.

— Но ведь во время недавнего полного солнечного затмения во многих местах было совершенно темно...

— Ну так это исключение, а не правило.

— Вот именно. Солидные фирмы отличаются от однодневок именно тем, что предвидят и все исключительные случаи, не случайно появилось понятие о форс-мажорных обстоятельствах. Так что давайте не уподобляться од-|нодневкам, а будем поступать как солидные деловые люди.

— Что ж, давайте вашу формулировку...»

Манипуляция «Они против». Для оправдания своей неуступчивости в переговорах по совершенно резонным предложениям применяется следующий прием. Переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый начальник или коллега не позволят ему пойти на соглашение. «Согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но поймите и меня...»

Цель манипуляции — перекладывание ответственности на других с целью сохранения собственного привлекательного имиджа. Мишень воздействия — понимание оппонентами, что не все в жизни зависит только от нашего желания.

Манипуляция «Проконсультируйте меня». Некоторые специалисты своего дела легко соглашаются проконсультировать, особенно если к ним подходят с комплиментами их профессионализму. При этом нередко консультирующиеся выуживают и сведения, являющиеся коммерческой тайной фирмы.

Мишенью воздействия является обстоятельство, которое используют хорошие следователи: пространно рассказывая о чем-либо, мы даем несколько большую информацию, чем нам кажется. Неконтролируемая часть информации позволяет домыслить скрываемую информацию. Приманкой служит восхищение профессионализмом консультирующего

специалиста.

Как иногда собирают пожертвования. Высокий статус является хорошим подспорьем в скрытом управлении людьми.

Где сегодня можно поужинать за миллион долларов с носа? С такой суммой и парижский «Максим» — забегаловка. Да и где бы вы ни старались в одночасье проесть миллион, платить будете главным образом здоровьем.

Между тем проблема разрешима. Во всяком случае, товарищам по студенческой скамье шеф компьютерной империи «Майкрософт» Билл Гейтс, 43-летний миллиардер, разослал приглашения на ужин. А быть званым к столу в компанию самого Гейтса — это чего-нибудь да стоит. В аккурат миллион долларов. Наличие чека на эту сумму в кармане смокинга имеет более принципиальное значение, чем наличие самого смокинга.

Может, Гейтс сумасшедший или разыгрывает такового? Нет, Гейтс — это голова. Он не станет с безумным видом Паниковского приставать к людям на улице с просьбой «Дай миллион!». Он, скорее, прибежит к другому бендеровскому способу отъема денег. Толкнет страстную речь о детях, о подрастающем поколении Америки, а затем попросит сделать взнос. Не знаю, что там значится в меню, но это должен быть пир горой, да и пожертвований в пользу «альма матер» — университета штата Северная Каролина — уйма. В стоимость ужина включено посещение 57-комнатной виллы четы Гейтсов в Сиэтле, где каждому гостю, дабы тот не заблудился, будет выдан личный радиомаячок.

Конечно, самый богатый человек в мире легко решил бы все проблемы родного вуза в одиночку. Но он не сумасшедший. Просто Гейтс умеет добывать деньги, знает им цену, а главное — умеет управлять людьми.

Мишенью воздействия здесь является тщеславие приглашаемых: им предстоит провести вечер с самым богатым человеком планеты. Приманка — желание прикоснуться к миру сверхбогатых людей, сфотографироваться с самим Гейтсом, чтобы потом демонстрировать всем — и своим деловым партнерам, и собственным внукам. Есть шанс возобновить знакомство с миллиардером — авось пригодится. Тут еще и «отчет» перед однокашниками, кто чего добился: попал в число благотворителей — преуспел в жизни, нет — значит, «не дорос». К тому же столь громкая акция наверняка вызовет интерес средств массовой информации — где-нибудь да и мелькнет твое имя...

Как видим, расчет миллиардера точен. Так что не стоит удивляться выдающимся успехам компьютерного гения в бизнесе: он ко всему прочему еще и прекрасный психолог. Впрочем, для преуспевающих бизнесменов последнее, по-видимому, является правилом, а не исключением.

Манипуляция «Оскорбленное достоинство». Клиент приходит в фирму с претензией по качеству приобретенного у них товара. Служащая спокойно объясняет, что претензии фирма не обязана рассматривать. Клиент настаивает. Служащая показывает документ, подтверждающий ее правоту. Видя, что так ничего не получится, клиент вдруг заявляет:

— А чему вы, собственно, ухмыляетесь?

— Яне ухмыляюсь, я улыбаюсь.

— Я что, не умею отличить улыбку от ухмылки?!

— Не ухмылялась я...

— Не держите меня за дурачка! Позовите вашего начальника!

— Его сейчас нет.

— Ага, известная сказочка! Позовите вышестоящего!

— Хорошо, сейчас...

Дальше следует спор с начальником: «ухмылялась» или «не ухмылялась»? Клиент пишет жалобу, грозит написать в газету и создать фирме антирекламу. Через день его приглашает вице-президент фирмы. В результате длительных разговоров клиент получает частичную компенсацию.

Мишенью воздействия для клиента-манипулятора стало желание фирмы не уронить свою репутацию, приманкой — невозможность доказать надуманность обвинения.

Как пройти мимо вахтера. Такая необходимость возникает довольно часто. Пропуск оформлять долго, да и не всегда эта эпопея заканчивается вожделенной бумажкой.

Многие проходят даже бдительных стражей с помощью простых манипуляций, используя какие-нибудь «местные особенности».

Например, подходят к вахтеру с приветливой улыбкой:

— Добрый день! Что у вас с рукой?

— Да вот, порезался ..

— Скорейшей вам поправки! — говорят, уже проходя внутрь.

— Спасибо.

Мишенью воздействия здесь — стереотип: на проявление заботы принято и реагировать соответственно. Трансакция, заданная манипулятором, — «Шалун» (Д—Д) чувство сострадания). Ответная трансакция Д*—Д окончательно уводит вахтера с позиции «Родитель», где он и должен был находиться по должности.

— Ваш пропуск? (Р-В)

— А что, нужен пропуск? (Р-В)

— Да, без него мы не пропускаем. (Р-В)

Впрочем, лень, отличительная черта российских вахтеров, позволяет проходить мимо, не теряя времени на оформление пропуска. Достаточно поздороваться, как со старым знакомым. Еще лучше при этом и улыбнуться.

Трансактный анализ этой элементарной манипуляции показывает следующее. Поздоровавшись, человек задает явную трансакцию В-В, а улыбнувшись, еще и скрытую трансакцию Д-Д. Обе они сбивают вахтера с позиции Р (требуется пропуск), на которой и должен находиться вахтер.

Впрочем, некоторые решают эту задачу еще проще.

— Кто только что прошел мимо вас на охраняемый объект? — спрашивает начальник.

— Свой!

— А откуда вы это узнали?!

— Да он сам сказал: «Я свой»!

Защита от обвинений. Посетитель прошел мимо охранника без пропуска.

— Как вы попали сюда? Я никому не подписывал сегодня пропуск! — тут же услышал он в кабинете большого начальника.

— Обязательно расскажу. Наша фирма занимается отбором и подготовкой персонала на любые должности, в том числе и охранников. Мы знаем слабые места людей и учим, как устранять их. Можем помочь вам подобрать кадры, а можем провести обучение ваших кадровиков.

Руководитель задал отношение Р—В (требование объясниться). Первой фразой посетитель принял предложенное ему распределение позиций (В-Р). А затем перевел в транзакцию В—В (передача информации).

Манипуляция «Нарушена инструкция». Частный (коммерческий) автобус переполнен.

— Приобретайте билет, — говорит кондуктор пассажиру.

— А у вас есть лицензия на право заниматься частным извозом?

— У руководства есть.

— Копия должна висеть в салоне.

— Это не мой вопрос. Оплатите проезд!

— Прежде чем брать с людей деньги, предъявите лицензию.

— Вопрос не ко мне. Платите за проезд!

— Платить не буду, пока не предъявите лицензию. А будете приставать, скажу всем, чтобы никто не платил. Вот увидите, никто не заплатит!

Кондуктор предпочитает не терять время на упрямого пассажира и получает плату с других.

Мишенью воздействия является цейтнот у кондуктора: автобус большой, пассажиров очень много. Если он «застрянет» около одного, то десятки других доедут до своей остановки без билета. Приманкой в данной манипуляции служит неспособность кондуктора противостоять подобным требованиям.

Таксисты-манипуляторы. Профессиональная фраза таксистов «Командир, куда едем?» манипулятивна по своей сущности. Она ставит пассажира в позицию «Родитель» (покровительство), а покровителю не пристало быть скупым. Именно настроить клиента на щедрость и призваны слова таксиста.

Официанты-манипуляторы. Вот одна из возможных ситуаций.

В ресторане посетитель обращается к официанту:

— Скажите, почему порция, которую я получил сегодня, в два раза меньше вчерашней, а цена та же самая?

— А где вы вчера сидели?

— У окна.

— Понимаете ли, сидящим у окна мы специально даем большую порцию в целях рекламы.

Нечистый на руку официант уходит от ответственности. Обращение посетителя — транзакция Р—В. Встречный вопрос: В-В. Ответ посетителя — В-В. Ответ официанта В-В.

Таким образом, официант перевел разговор в область обмена деловой информацией (транзакции «Коллеги» В±В), чем разрешил неприятную ситуацию.

Или такая ситуация:

— Официант! Видите вот эту пуговицу? Я нашел ее в своей тарелке!

— О, благодарю вас! А я ее повсюду ищу!

Клиент задал транзакцию Р—Д (требование признать вину, извиниться хотя бы). Нахальный, но находчивый официант вместо извинения (Р-Д) предпочел перевести разговор в отношении «Коллеги» (обмен информацией).

Но не все манипуляции у официантов проходят безнаказанно. Вот пример.

Официант: «У нас здесь все по последнему слову техники, все блюда готовятся при помощи электричества».

Клиент: «В таком случае, нельзя ли дать этому куску мяса добавочный электрошок?»

Обращение официанта представлено явной транзакцией В—В (рис. 2.11) и скрытой транзакцией В »Д. Сообразительный клиент принял игру (В—В), но провел контрпрогр (В* Р) (требование исправить недоработку).

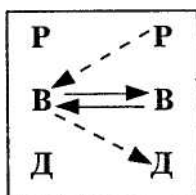


Рис. 2.11

Предупредительная хозяйка. Хозяйке квартиры порекомендовали новых возможных квартирантов — студентов-химиков, увлекающихся экспериментированием.

Она показывает им комнату:

- Здесь раньше жил химик. Он много экспериментировал как раз в этой комнате.
- Вероятно, пятно на потолке — результат его экспериментов?
- Нет, это сам химик.

Цель скрытого управления новыми жильцами очевидна. Мишень воздействия — страх. Явная транзакция В—В дополнена скрытой: В -Д (апелляция к чувству страха).

Как выходить из трудных ситуаций

Учебный пример. Рассмотрим довольно типичную ситуацию.

Допустим, около месяца назад у вас была беседа с одним из заместителей генерального директора крупной фирмы. Собеседница заинтересовалась вашим предложением и обещала получить положительное решение у генерального, сказав, что видит в этом определенный интерес и для их фирмы.

С тех пор вы несколько раз звонили, но безрезультатно: командировка то зама, то генерального, их занятость... И сегодня, позвонив, вы услышали то же.

Надо как-то подтолкнуть решение вопроса. Какими словами вы предварите свою просьбу ускорить решение?

А. Мы по-прежнему ждем решения нашего вопроса. Б. Мы очень ждем вашей помощи.

В. Скоро месяц, а вопрос все не решается.

Г. Конечно, в крупных организациях и вопросов больше, и решаются они обычно дольше. Однако наше дело уже нельзя откладывать.

Д. Через три дня у нас с вами юбилей — месяц нашего знакомства.

Е. Когда я рассказывал о нашем предложении, мне показалось, что решить вопрос вам будет нетрудно. Но, видно, обстоятельства сильнее нас?

Ж. Неплохо было бы определиться с нашим вопросом в ближайшие дни, так как появилась возможность решить его с помощью другой фирмы. Но мы с вами уже начали, и в наших общих интересах довести дело до конца.

З. Может быть, нам с вами надо встретиться по этому вопросу или с тем, кого вы порекомендуете?

Выберите из предложенных два наилучших варианта, начав с наиболее предпочтительного.

Есть очень важное правило, которое и дает нам критерий нахождения лучших вариантов: **наибольшие шансы решить вопрос посетителю дает распределение позиций, при котором и он и лицо, принимающее решение, находятся в позиции «Взрослый».**

Проведем транзактный анализ предложенных вариантов.

А. Обращение с позиции Д (беспомощность) к позиции Р («Покровитель»), т.е. транзакция Д-Р («Недотепа»).

Б. То же, что и в А.

В. Если слова произнесены просительным тоном, то опять транзакция «Недотепа». Если обычным тоном, то это транзакция Р^В («Профессор»): требование, обращенное к рассудку. И то и другое распределение позиций не отвечает нашей цели.

Г. Проситель выступает с требованием, хотя и «входит в положение» лица, принимающего решение, то есть опять транзакция «Профессор».

Д. Здесь обращение с подтекстом: на явном уровне обмен информацией В-В («Коллеги»), на скрытом Д-Д («Шалуны»). Действительно, на явном уровне происходит обмен информацией, на скрытом — обращение к чувствам: любопытство с элементом флирта (рис. 2.12).

Обращение к чувствам обогащает общение, особенно с женщинами в силу их большей эмоциональности. Но здесь еще важно и то, что «пристройка рядом»

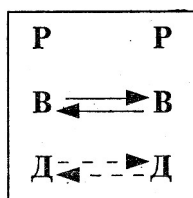


Рис. 2.12

закреплена и на рассудочном, и на эмоциональном уровне.

Изначально статус заместителя главы фирмы выше, чем у звонящего. Во-первых, сама должность. Во-вторых, он — проситель, она — лицо, принимающее решение. Но обращение с элементами юмора и флирта выравнивают их статусы. Подобное обращение выдает в нем мужчину с чувством юмора, а это очень ценят женщины.

Е. В высказывании содержится скрытый упрек, ведь именно собеседница создала впечатление легкости решения вопроса (выходит, она «пустила ему пыль в глаза?»). То есть кроме явной В-В еще и скрытая транзакция Р-Д (осуждает, обращается к чувству вины), как показано на рис. 2.13.

Это манипуляция типа «А слабо тебе...» (брошен вызов). Но на манипуляции такого типа попадают в основном мужчины. Им быть слабыми не пристало. Другое дело — женщины. Им признаться в своей «слабости» ничего не стоит, нередко они на ней играют в своих интересах.

Такое обращение облегчает женщине-руководителю путь к отступлению, дает возможность вообще отказаться от решения вопроса. Достаточно ей согласиться: «Да, ситуация изменилась» — и дело полностью проиграно.

И еще один довод против рассматриваемого высказывания позвонившего. Среди приемов убеждения мы привели правило: «Не загоняйте в угол себя, не принижайте свой статус». В данном случае говорящий загоняет в угол себя, ибо, стоит собеседнице согласиться, и ему нечего сказать.

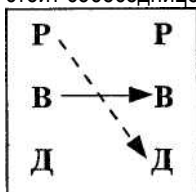


Рис. 2.13

Ж. Здесь идет обмен информацией, причем наличие конкурентов выравнивает статусы собеседников. То есть предлагается разговор двух «Коллег»: В-В. Фактически имеет место манипуляция вида «Обойдемся без вас» (рис. 2.14).
3. Переход с позиции «Дитя» (беспомощность) к позиции «Родитель» (покровительство) загоняет позвонившего в угол. Встретаться с ним женщине-руководителю незачем: все, что он скажет, она знает,

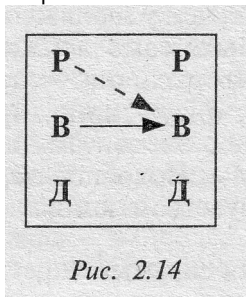


Рис. 2.14

Рис. 2.14 а самой сказать пока нечего. Вероятно, порекомендует встретиться с кем-либо, рангом ниже себя. Тогда нужно будет снова убеждать, на этот раз — ее подчиненного. Если это удастся, тот доложит свое мнение... ей же. Время будет потеряно, да и согласившийся резко снизит свой статус.

Резюмируя сказанное, видим два лучших варианта: Д и Ж. Причем, вариант Д — это хорошее начало разговора, создающее благоприятный эмоциональный фон и устанавливающее выгодное для просителя распределение позиций («Коллеги»). А вариант Ж — закрепление и использование данного распределения ролей. Отметим, что в обоих вариантах удачно используется скрытое управление собеседницей. Они много раз проверены на практике и доказали свою эффективность.

Как усилить свою позицию. Допустим, вы кладете в почту руководителя важную служебную записку, подкрепленную документами. У вас имеется один очень сильный документ (А), два сильных (Б и В), два средней силы (Г и Д), два слабых (Е и Ж). В каком порядке вы должны их положить?

Правильный ответ: Б—В—Г—Д—А. Сначала сильные, потом средней силы и в конце — самый сильный документ. Эта последовательность соответствует рассмотренному нами ранее правилу Гомера о наиболее убедительной последовательности аргументов.

В силу этого правила не следует использовать слабые аргументы. Потому документы слабой убедительности (Е и Ж) не предъявляйте.

Как помочь коллеге. Если посетитель кабинета руководителя не способен почему-либо добиться аттракции от лица, принимающего решение, то кто-либо из коллег, более опытных, может ему помочь.

Достаточно во время визита коллеги позвонить этому руководителю и сообщить приятную для него новость (не важно какую, она может потом и не подтвердиться). Этим достигают две цели: 1) повышается настроение руководителя; 2) он отвлекается от посетителя, давая тому возможность найти новые ходы в разговоре.

Манипуляция «Короткий разговор». Если посетитель не садится, а говорит стоя, это говорит о скрытом давлении на хозяина кабинета. Встрече придается характер скоротечности. Посетитель как бы говорит: «Это не займет много времени, поэтому нетрудно и постоять». С другой стороны, доминирование в пространстве как бы подчеркивает «значимость» посетителя.

Давление дискомфорта. Если партнер — любитель комфорта и привык работать в нем, то, назначив встречу на нейтральной территории, но в менее удобной обстановке, тем самым оказывают на него давление. Такому партнеру захочется поскорее закончить встречу, и он будет более покладист.

Давление предстоящей встречей. Визит к партнеру непосредственно перед другой его встречей с кем-либо окажет на него давление в плане скорости принятия решения. Ведь он не хочет ни опоздать на встречу, ни вновь возвращаться к вашему вопросу.

2.6. МАНИПУЛЯЦИИ В СУПРУЖЕСТВЕ

Тот, кто не управляет собой, становится объектом управления со стороны других.

М. Икбал

Манипуляция: муж — «Дитя». Во многих семьях эту манипуляцию с выгодой для себя разыгрывают мужья. Достигается это исполнением роли беспомощного дитяти: что бы жена ни поручила (например, купить что-нибудь в магазине, сделать уборку, позаниматься с ребенком), он исполняет это так, что приходится все переделывать. В итоге вся тяжесть домашней работы оказывается взваленной на слабые женские плечи. Не случайно некоторые женщины, называя число своих детей, включают в их число и мужа. В каждой шутке, как известно, всегда есть доля истины. Причины, по которым подобным образом поступают такие мужья, разные. Одни — потому, что так воспитаны: «не мужское это дело». Отсюда и качество исполнения. Другие рассматривают эти поручения как досадное отвлечение от дел, которыми они хотели бы заняться. Результат тот же. Может, кто-то и сознательно манипулирует. Но результат в любом случае не устраивает жен.

Название манипуляции исходит из того, что муж занимает позицию «Дитя», беспомощного в домашних делах. Манипуляция эта крайне опасна для самого существования семьи. Исследования специалистов по семейным отношениям показали, что в среднем жены оценивают качество своего брака ниже, нежели их мужья. И главная причина тому — перегруженность женщин домашними делами. Если дома муж чаще всего отдыхает, то жена продолжает работать («вторая смена»). До постели женщина добирается уже без сил — тут уж не до сексуальных изысков. Отсюда и взаимная неудовлетворенность сексом. Отражением этого является, в частности, тот факт, что более чем в 70 % случаев на развод подают жены.

Агата Кристи в одном из интервью сказала, что сюжеты ее криминальных повествований приходят ей в голову чаще всего, когда она моет посуду. Это так противно, что ей просто хочется кого-нибудь убить.

Перегруженная домашними делами, женщина уделяет меньше ласки мужу, чувства уходят. А имеющий много свободного времени и сил муж ищет развлечений, не связанных с вечно занятой женой, то есть на стороне. Встречи с друзьями традиционно не обходятся без выпивки, что нередко затягивает в сети пьянства. Интерес к другим женщинам — и вовсе кратчайший путь к распаду семьи.

С другой стороны, чем больше общих дел, тем больше общих тем и времени для внутрисемейного общения. Все вышесказанное должно убедить женщин, что необходимо самым серьезным образом задуматься, как защититься от рассматриваемой манипуляции.

Лучшее средство борьбы с любым недугом — **профилактика**. Известно, что мужчины наиболее подвержены влиянию в период их влюбленности до свадьбы. Психологи рекомендуют именно в этот период обсудить вопросы семейного устройства: где жить, когда и сколько завести детей, распределить обязанности.

Предварительную информацию о позиции жениха невеста может почерпнуть, узнав о том, как распределены обязанности в семье жениха, что делает по дому отец жениха, приучен ли сын что-либо делать. Не нужно, однако, отчаиваться, если информация будет обескураживающей.

Женщина довольно легко управляет влюбленным в нее мужчиной. Вопрос лишь в том, что делать это надо по возможности незаметно, а главное — тактично. Упоенные властью над мужчиной, многие молодые жены начинают откровенно помыкать мужьями. Результат может быть двояким. В подавляющем большинстве случаев семья распадается, а иногда муж становится просто подкаблучником. Но эта «победа» — пиррова. Любить подкаблучника нельзя. Поэтому в любом случае явное управление мужем убивает любовь.

У профилактической защиты кроме влюбленности еще есть одно очень важное преимущество — постепенность внедрения необходимого в сознание своего избранника. Согласиться на словах легче, пока не нужно что-либо делать, поэтому и предварительно получить согласие проще. Но когда время подойдет к реальной помощи по дому, у жены сильный союзник — обещание, данное мужем до свадьбы.

Фактически тут имеет место скрытое управление с целью предотвращения возможных манипуляций. Мишень воздействия здесь — чувство влюбленности и отвечающее ему желание угодить любимой, не выглядеть лишь пользователем женщиной-прислужгой. Приманка и состоит в том, что обещания на будущее даются легче. Понуждение к действию (конкретным домашним делам) лучше не откладывать, начинать сразу же после свадьбы — тогда можно опереться и на забытое еще обещание, и на влюбленность медового месяца.

Но приучать надо терпеливо. Просите помочь или сделать что-то, невзирая на качество исполнения. Возможно, у мужа еще нет навыка в домашних делах. Будет делать чаще — научится. За малейший успех хвалите. Что-то недоделал — приласкайтесь и... попросите доделать. Доделал — опять похвалите.

К сожалению, чаще всего за плохо сделанное ругают. Это вызывает в ответ раздражение и отказ вообще выполнять подобные поручения (имеет место эскалация конфликтогенов). Похвала действует несравненно лучше. После нее мужчина говорит обычно жене: «Что еще тебе сделать?». Похвала побуждает, в отличие от открытого принуждения к действию, неявно, то есть действует как скрытое управление. Мишенью воздействия является потребность мужа в положительных эмоциях.

Если же доделывать муж не хочет (устал, «некогда»), не настаивайте. Если можно отложить — отложите. Если нет, приступайте к **активной защите**. Такую защиту нужно вести очень осторожно, поскольку она предполагает элементы соперничества, нежелательные в семье.

«Расставить точки над i» можно несколькими способами. Первый: объяснить мужу, к чему приводит ваша перегрузка домашними делами. Если «не работает», продемонстрировать, насколько это плохо для самого супруга.

Например, муж отказывается сходить в магазин за продуктами (или сходил, но того, что нужно, не купил). Жена: «Я могу пойти и сама, но тогда ужин будет позднее». Многие мужья предпочитают отправиться в магазин...

Контрманипуляция возможна несколькими способами.

Жена принимает фактически предлагаемую мужем игру: тебе надо — ты и делай. К примеру, много раз просила мужа прибить (починить) что-то. Он все откладывает. Наконец она понимает: необходимо нечто неординарное, иначе это

никогда не будет сделано. Она берет молоток или что-нибудь еще и сама пытается прибить (починить). Обычно мужчина не выдерживает и со словами «Иди на свою кухню» выполняет работу. Это «мягкая» контрманипуляция. Для сохранения дружеских отношений она намного предпочтительней, нежели «жесткие» контрманипуляции.

Манипуляция «Обиделся». Муж в ожидании того, что к нему обратится жена с просьбой, которую не выполнить неудобно, а выполнять не хочется, решает спровоцировать оскорбительное высказывание в свой адрес, после чего имеет право обидеться и не разговаривать с ней.

«Дорогая, ты не видела, где ключи?» Произносится это якобы 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 Д-Р («Недотепа») (рис. 2.15). На последнюю и реагирует жена, отвечая транзакцией «Босс»: *«Ослеп что ли, вон на трюмо лежат».* Таким образом, ответ жены, который может удивить своей неожиданной грубостью, был спровоцирован мужем. Цель достигнута.

Мишенью воздействия

на адресата (жену) является ее несдержанность в выражениях. Приманкой — виноватый тон (позиция «Дитя»).

Уважительное отношение к супругу — основа долговременной защиты от подобных манипуляций. Защиты как в плане «техники», так и профилактики. Ведь манипулируют, когда не рассчитывают на уважительное отношение к своим желаниям.

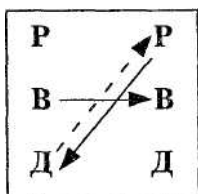


Рис. 2.15

Манипуляция «Обиделась». Предположим, что именно жена заинтересована в некотором охлаждении отношений. Тогда она в ответ на какой-либо обиденный вопрос «заводится», сама отвечая какой-либо грубостью.

Если в предыдущем случае муж в ответ не сорвался и отвечает: *«При чем тут ослеп? Что, тебя уж и спросить нельзя?»* — следует новый выпад: *«Вы с твоей мамочкой не упустите случая, чтобы сказать мне гадость!».* Вопрос о «мамочке» является весьма болезненным, и если не обиделся он, считает себя вправе надуться она. Обмен репликами показан на рис. 2.16.

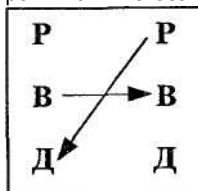


Рис 2.16

Обычно уже одно- или двукратное применение этого приема приводит манипулятора к цели.

Мишенью воздействия здесь является чувство собственного достоинства мужа. Приманкой — желание получить ответ на свой вопрос. Пассивная защита — вопрос мужа: «Ты чем-то расстроена?»; защита типа «**точки над і**» — вопрос: «Ты хочешь поссориться?».

Манипуляция «Если бы не ты...» Используется как женами, так и мужьями.

Жена: *«Эх, зря я вышла за тебя. Вон Сашка — как за мной ухаживал, а сейчас он большой человек. А ты кто? Молодость мою загубил!».*

Цель манипуляции — создать чувство вины у мужа и управлять им: транзакция «Босс» (Р-Д) с целью, что муж примет это распределение позиций, отвечая транзакцией «Недотепа» (Р-Д).

А вот манипулятивное высказывание мужа: *«Ты мне для работы никаких условий не создаешь. Если б не ты, давно бы уже диссертацию защитил!».*

Транзакционная схема здесь та же, что и при манипуляции со стороны супруги.

Мишенью воздействия — традиционное для нашей культуры чувство долга: муж должен обеспечивать благосостояние семьи (включая жену), жена — обустроить быт, заботиться о членах семьи (в том числе о муже). В качестве приманок выступает сравнение с другими семьями.

Поскольку подобные манипуляции чаще разрывают жены, приведем способы защиты для мужей.

Пассивная защита: «Я тебя не принуждал. Ты сама сделала свой выбор».

«Точки над і»: «Скажи прямо, что тебе от меня нужно?».

Примеры контрманипуляций мы не даем, так как они являются конфликтогенами, способными спровоцировать длительный конфликт в семье.

Жены могут защищаться по тем же схемам.

Манипуляция «Я отдала тебе лучшие годы жизни!». Уверен, найдется немало мужчин, которые слышали такое хотя бы раз.

Пассивная защита: «Что ты имеешь в виду?»(и далее углубляться в расспросы, уточнения).

«Точки над і»: «Зато получила взамен лучшие страницы моей сберегательной книжки!».

Контрманипуляция: «Не говори так! Страшно подумать, что меня ждет дальше!».

Манипуляция «Мнимый больной». Жене надоело выслушивать жалобы мужа, что ему мешают в его творческой работе, и она говорит: «Я с детьми поживу у родителей, а ты заканчивай свой труд, мы тебе мешать не будем». Чтобы остановить жену, муж начинает жаловаться на плохое самочувствие, делать вид, что серьезно болен, ложится в постель, принимает лекарства. Понятно, что оставить его одного в таком положении жена не может. Отъезд к родителям отменяется.

Трансактный анализ показывает следующее. Чтобы воспрепятствовать отъезду супруги, муж занимает позицию «Дитя» (беспомощность), апеллируя к позиции «Родитель» (покровительство) со стороны жены. Трансакция мужа — Д—Р, жены — Р-Д.

Защитой от манипуляции «Мнимый больной» является настойчивое предложение измерить температуру, давление, вызвать скорую помощь, заставить выпить сильнодействующее лекарство. От одних подобных предложений манипулятору уже «становится лучше».

Манипуляция «Почему они, а не ты?». Эта манипуляция находится на вооружении у жен.

«Вчера я встретила твоего бывшего однокурсника. Помнишь, был такой... троечник-двоечник. По его шоферу и машине видно, что в большие люди выбился. И стало так стыдно за тебя! Ты ведь такие надежды подавал!»

Жена явно подталкивает мужа к активным действиям: чтобы пробился, занял более высокое положение, получил солидный оклад и т.п.

Мишень воздействия — потребность в самореализации. Приманка — уязвленное самолюбие. Здесь, безусловно, имеет место скрытое управление, но манипулятивно ли оно? Это зависит от ряда обстоятельств. Если добиться большего является и потребностью мужа, то есть отвечает и его желаниям, то такое подталкивание преследует цель компенсировать его недостаточную настойчивость в достижении желаемого. Если же нынешнее его положение мужа устраивает, а жена просто хочет получить больше от него, как от добытчика, то это уже манипуляция.

В этом случае защита типа «точки над і» должна положить конец подобным манипуляциям. Надо рассказать о реальном положении дел на работе и своих планах.

Манипуляция: муж — «громоотвод». Эта манипуляция весьма характерна для некоторых женщин.

Беседуют сослуживцы. Один из мужчин рассказывает, как он легко нейтрализует нападки жены, если она не в настроении: «Что-нибудь случилось, дорогая? Кто тебя расстроил?».

Реакция одной из женщин его удивляет:

— Так ей и поскандалить никогда не удается? Бедная женщина! Сколько можно носить в себе все накопившееся?!

Мы встретились здесь с женщиной-манипулятором, которая судя по всему, использует мужа в качестве громоотвода для своих эмоций. Не правда ли, эгоистический подход: собственное спокойствие за счет душевных травм мужа!

Манипуляция «Если бы ты меня любил...» Такая манипуляция имеет множество модификаций — от прямолинейных до нестандартных.

Жена мужу: «Видно, сосед из 46-й квартиры больше любит свою жену, чем некоторые. Посмотри, какую шубу он ей купил!».

Или вот другая, оригинальная. За ужином жена ставит на стол пирог с 15 зажженными свечами.

— Дорогая, чей день рождения мы сегодня отмечаем? — изумляется муж.

— Сегодня исполняется 15 лет, как ты купил мне шубу.

«Свою машину ты любишь больше, чем жену!» Ревность к машине имеет различные проявления.

«Ты только и знаешь, что гробить все выходные на свою машину!» Или: «Если б не нужно было обедать-ужинать, ты бы, наверное, и жил в своем гараже».

Мы не называем это прямой манипуляцией, но элементы скрытого управления здесь присутствуют!. Оно преследует цель добиться, чтобы муж уделял жене (семье) больше внимания. Они бы могли хотя бы в выходные пойти в гости, на выставку, на лоно природы и т.п. Если эти претензии справедливы, необходимо отнестись к ним с пониманием, пойти навстречу естественным пожеланиям жены.

Если же цели жены манипулятивны (например, создать у мужа чувство вины), то защита типа «точки над і» легко достигается встречными вопросами: «Машина старая, часто ломается. Кто ее будет чинить? Что ты предлагаешь? Отдать в ремонт? А где деньги взять?».

Манипуляция «А сам(а)-то ты...» Один из супругов допустил какую-то оплошность. Другой, если он тактичный человек, этого «не заметит», чтобы не усугублять состояние того, кто и так расстроен.

Но супруг-манипулятор непременно воспользуется случаем, чтобы как раз усугубить вину. Для этого достаточно акцентировать внимание на промахе, да еще и делать это с надрывом.

Муж и жена едут в автомобиле и врезаются в столб.

— Ты разбил машину! — кричит жена.

— Ну и что? А у тебя каждый день кофе подгорает!

Красноречивый пример того, как не дать другой стороне одностороннего психологического преимущества. Мишень воздействия — чувство вины. Приманка — конкретный промах, ошибка партнера.

Манипуляции без слов. Когда мужа, жены, наши возлюбленные по какой-либо причине ощущают себя несчастными, они могут заставить нас почувствовать, что мы в чем-то перед ними виноваты. Делается это и без слов: достаточно особого взгляда, демонстративного хлопанья дверью, красноречивого молчания или ледяного тона в просьбе выключить телевизор.

Мишень воздействия — чувство вины. Приманка — необычность поведения. Манипулятор занимает позицию «Дитя», предоставляя адресату этого воздействия считать себя виноватым в этом.

Разговор после ужина. Женщины накрепко усвоили, что путь к сердцу мужчины лежит через желудок. И чтобы склонить мужа к нужному решению, хорошо его перед тем покормят.

Мишенью воздействия здесь является физиологическое состояние человека после сытной пищи. Удовольствие от еды сопровождается выделением эндорфинов — «гормонов удовольствия». Они расслабляют организм, снижая нашу способность к сопротивлению.

С другой стороны, кровь приливает к желудку, обеспечивая напряженную работу его по перевариванию пищи. Тем самым обедняется кровоснабжение мозга (почему и появляется сонливость после плотного обеда или ужина). Человеку становится лень думать, искать контраргументы.

Приманкой здесь является то, что в таком расслабленном состоянии благодущия легче согласиться с предлагаемым, нежели спорить.

Этот женский прием относится, безусловно, к скрытому управлению. Однако мы не спешим назвать его манипуляцией. Здесь, как всегда, все зависит от цели, преследуемой женой. Одно дело, если цель — во благо самому мужу, детям, семье в целом, другое — ради получения только личной выгоды в ущерб другим членам семьи.

2.7. МАНИПУЛЯТИВНЫЕ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РОДИТЕЛЯМИ И ДЕТЬМИ

Родители меньше всего прощают своим детям те пороки, которые сами им привили

Ф. Шиллер

Скрытое управление детьми в семье: цели и мотивы

Почему родители стремятся управлять детьми? Ответить на этот, казалось бы, тривиальный вопрос следует для того, чтобы понять место и роль скрытого управления и особенности манипулирования детьми в семье.

Родителями движут следующие основные мотивы:

- 1) *желание добра своим детям* в том смысле, как родители его понимают: предостеречь от болезней, несчастий, жизненных ошибок и драм; чтобы дети не повторяли, в частности, ошибок родителей; чтобы дать им надлежащее образование, воспитание, привить хорошие навыки — все то, что способствует успеху в жизни или хотя бы облегчает вхождение во взрослую жизнь;
- 2) *желание видеть в детях лучшее свое продолжение*: чтобы разделяли взгляды родителей по принципиальным вопросам бытия, чтобы шли дальше своих родителей. Этот мотив, как и первый, присущ в той или иной степени всем добропорядочным родителям;
- 3) *самоутверждение себя за счет успехов ребенка*;
- 4) *решение своих психологических проблем за счет ребенка*.

Первые два мотива носят в целом альтруистический характер, с изучения их мы и начнем. Третий и четвертый мотивы имеют манипулятивный характер. О них речь пойдет чуть ниже.

Чтобы достичь поставленных целей, родителям надо контролировать детей, то есть лишить их, хотя бы частично, самостоятельности. А это детьми воспринимается очень болезненно и встречает сопротивление, непослушание. Уже маленький ребенок пытается постоять за себя: «Я сам(а)!».

Дабы избежать конфликтов, вызываемых ограничением самостоятельности и свободы ребенка, родители и вынуждены прибегать к скрытому управлению им. Оно не носит манипулятивного характера, если исходит только из интересов ребенка. Но может быть и манипуляцией, если родители при этом получают односторонние выгоды, как, например, в случае своего самоутверждения за счет успехов ребенка, если эти успехи достигаются во вред его здоровью. А уж о решении личных психологических проблем за счет детей и говорить не приходится.

Примеры скрытого управления детьми

Переключение внимания. Этот прием альтруистического управления часто используется в отношении младенцев: когда у ребенка в руках оказывается, скажем, острый предмет, попытка отобрать его сопряжена с еще большей опасностью. Один из действенных способов — показать ребенку что-нибудь более привлекательное. Тогда он, потянувшись за новой вещью, сам разожмет ручку.

Скрытая угроза. Родитель догадывается, что в школе ему наверняка сообщат что-либо не очень хорошее о его чаде. Однако идти туда без вызова желания нет.

Перед тем как сделать поручение сыну (дочери), от которого он (она) может отказаться, родитель говорит: «Давненько я не был у тебя в школе. Может, выбрать время, сходить...» Вскоре после этого он обращается к ребенку с поручением. Тот обычно соглашается. Ведь если отказаться, то отец (мать) разозлится и найдет время для посещения школы, а там, конечно, услышит такое, что станет поводом для серьезного наказания.

Мишенью воздействия здесь является боязнь ребенка быть наказанным за школьные грехи. Приманкой — возможность уйти от нежелательного сейчас обострения отношений, исполнив поручение. Трансактная схема первого обращения родителя изображена на рис. 2.17, а. Второе обращение (рис. 2.17, б) — явная трансакция Р-В, но скрытая Р-Д — отложилось в памяти, ребенка.

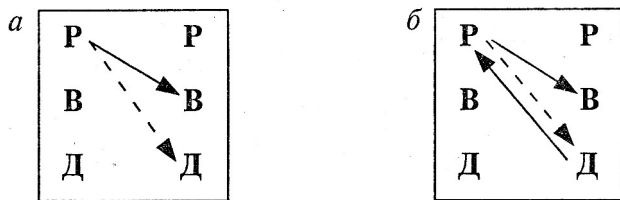


Рис. 2.17

Этой схеме соответствуют скрытые угрозы и в других ситуациях, когда предполагаются «грешки» со стороны детей. А вот пример замаскированного шантажа.

Мать говорит сыну: «Если ты не подтянешься в учебе, скрывать это от отца уже не удастся. А ты его характер знаешь...»

Мишень воздействия — страх наказания. Приманка — неведение отца (действительное или мнимое) о неудачах сына в школе. Трансактная схема та же, что и на рис. 2.17, а.

«Взрослый» подход. Примеров тут может быть множество. Приведем один из них.

«У меня нет денег на твои карманные расходы! Впрочем, если ты сходишь в магазин за продуктами и по пути сдашь бутылки, то деньги за них будут твоими». — «Да-а, там очередь...» — «Но другой возможности у меня нет». — «Ладно уж, пойду».

Мишень воздействия — желание подростка иметь карманные деньги. Приманка — возможность их получить.

Явная трансакция Р-В дополнена скрытой В-В (рис. 2.18, а): взаимоотношения деловых партнеров — деньги надо заработать. Первоначально подросток пытается проигнорировать скрытую трансакцию, отвечая лишь на явную: Р-В. Однако настойчивость родителя заставляет отреагировать на деловой подход: В-В (рис. 2.18, б).

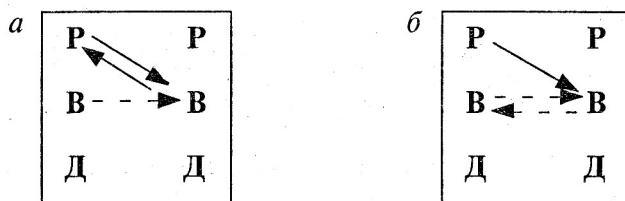


Рис. 2.18

Стимулирующее сравнение. Подобной трансакцией родители пользуются довольно часто.

«Брат учится лучше тебя, а новые джинсы просит не так часто, как ты!» — говорит кто-нибудь из родителей.

Мишень воздействия — чувство вины за слабую учебу и свою просьбу: Р-Д. Приманка — «Будешь учиться лучше, тогда и о джинсах поговорим» (В-В: деловой подход, рис. 2.19).

Отсроченная похвала. Такой прием тоже «срабатывает» довольно часто.

«Все во дворе и мы с отцом восхищаемся соседским парнем. Он такой вежливый!» — говорит мать.

Мишенью воздействия

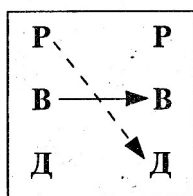


Рис. 2.19

является потребность ребенка, подростка в уважении, признании. Приманка — легкость достижения: ничто не дается нам так дешево и не ценится окружающими так дорого, как вежливость. Трансактная схема изображена на рис. 2.19.

Воодушевляющая критика. Во многих случаях она оказывается продуктивной.

«Я так гордилась тобой после родительского собрания по итогам первой четверти! Целую неделю, как на крыльях, летала. Классная руководительница очень хвалила твои способности и старания».

Упрек в снижении школьных успехов среди похвал не выглядит обидным.

Апелляция к своему нездоровью. Используется как понуждение к какому-либо действию со стороны ребенка.

«Всякий раз, когда в дневнике плохая оценка или записано замечание, у меня сильно разбалливается сердце. Не отлучайся тогда из дома, а то вдруг и «скорую» некому будет вызвать. С этим шутки плохи. Останешься без мамы...»

Мишень воздействия — любовь ребенка к матери. Приманка — страх лишиться ее. Побуждение к действию —

приносить хорошие оценки.

Разговаривая на равных (В-»В), мать одновременно скрыто встает (рис. 2.20) на позицию «Родитель» (В—Р).

Действительно, если ребенок будет исходить из высоких требований к себе, хорошо учиться (позиция Р), то это защитит ее от сердечных расстройств. Не подтянется в школе — придется дежурить возле матери (позиция покровительства, то есть опять позиция Р).

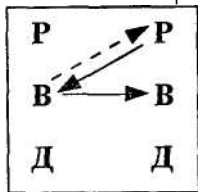


Рис. 2.20

Мотивация к учебе. Приведем лишь один поучительный пример.

Мальчик не хотел учиться читать. Родители организовали ему письмо от понравившейся ему девочки с приглашением на день рождения. Получив его, он просил родителей прочесть, а те все отнекивались — некогда. Наконец прочли и узнали, что день рождения ее уже прошел. Сын страшно переживал, но после этого потребовал учить его читать. И занимался с большим интересом! Подтвердилась замечательная мысль Льва Толстого, что истинное обучение начинается лишь тогда, когда у обучаемого возникает проблема и учеба отвечает на вопрос, как эту проблему решить.

Апелляция к чувству любви к родителям. Вот один из возможных диалогов:

— Дочка, любишь ли ты свою маму?

— Конечно, мамочка. А почему ты спрашиваешь ?

— Видишь ли, когда любят, то берегут, стараются не расстраивать.

— А чем я тебя расстроила ?

— Сама посуду... (излагаются претензии). Так, любит меня моя дочь или нет ?

Диалог проходит в три стадии. На первой осуществляется «пристройка» на эмоциональном уровне: Д-Д (рис. 2.21, а).

Следующий обмен репликами — на рациональном уровне: В-В (рис. 2.21, б). Заключительное замечание содержит обращение и к В, и к Д: первое — на явном уровне, второе — на скрытом (рис. 2.21, в).

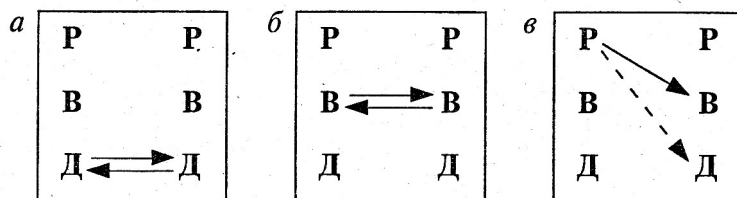


Рис. 2.21

На схеме видно, как постепенно мать постепенно переходит с позиции Д на позицию Р.

«Заочная» похвала. Во многих случаях она оказывается весьма действенной.

Родители в разговоре друг с другом или с кем-то из посторонних (с гостями или по телефону) хвалят своего ребенка за какой-то его успех или хорошее поведение. Тонкость состоит в том, что говорится это не при ребенке, но так, чтобы он мог «нечаянно» услышать.

Любая похвала является сильнейшим средством управления человеком. Тем более детьми, которые более эмоциональны и потребность у них в положительных эмоциях значительно выше. (Не случайно дети, ведущие себя более естественно, смеются раз в 20 чаще, чем взрослые.)

Однако заочная похвала действует даже более эффективно, нежели похвала открытая. Последняя представляет собой прямое управление, и дети довольно быстро «раскусывают» это, подсознательно чувствуя искусственность некоторых (по крайней мере) похвал.

Заочная похвала лишена этого недостатка. Кроме того, она показывает, что родители хвалят в глаза не всегда, когда ребенок этого заслужил, а в особых случаях. Значит, отсутствие похвалы еще не означает неодобрения. Тем самым родители избавлены от необходимости хвалить за каждую мелочь, а положительных эмоций у ребенка от общения с родителями становится больше, что очень важно для их душевного здоровья.

Заставить услышать свои доводы. Вот один из возможных способов.

Юноша (подросток) нетерпелив, вспыльчив, не желает выслушивать родительских замечаний. Возникает повод для серьезного разговора. Родитель пишет для себя все аргументы для разговора с сыном, что тот собирается сделать поступок, грозящий большими осложнениями. Кладет свою записку туда, где она «нечаянно» попадет на глаза сыну. Прочитав ее, сын отказывается от своего намерения.

Мишень воздействия — любопытство, приманка — желание разгромить доводы родителя в предстоящем разговоре, заранее ознакомившись с его тезисами.

Найти путь к примирению. Иногда это требует нетривиальных действий, без долгих разговоров.

Мать и дочь разругались, не разговаривают. Обоих это тяготит. Но главное, что беспокоит мать,— дочь может

натворить глупостей, о которых всю жизнь будет жалеть.

Она пишет отчаянное письмо, где ей удалось найти слова к сердцу дочери, с которой они живут вместе. Прочитав его, дочь в слезах бросается в объятия матери и просит у нее прощения.

В этом случае, как и в предыдущем, родителям приходится искать пути воздействия на детей, обычная коммуникация с которыми была по разным причинам затруднена.

Способ прекратить игру. Ниже описаны действия умного родителя — не окриком либо принуждением.

Ребенок разыгрался и не хочет ложиться спать. Один из родителей подключается к нему и вводит в игру сюжет, который вскоре приводит к ее окончанию. Обсуждая на равных перипетии игры, ребенка укладывают спать без каких-либо протестов с его стороны.

Родитель добился аттракции путем вхождения в игру, что ребенок охотно принял (рис. 2.22, а). Взяв на себя управление игрой, родитель осуществляет скрытую транзакцию Р—Д, которую ребенок, увлеченный игрой, автоматически принимает (рис. 2.22, б). Игра закончилась, родитель начинает укладывать ребенка, тот подчиняется (взаимная транзакция Р-Д), при этом продолжается (рис. 2.22, в) обсуждение игры (Д-Д).

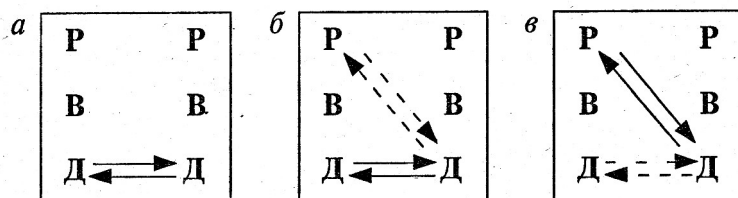


Рис. 2.22

Мнимый запрет. Вот один из примеров.

Ребенок мешает матери заниматься уборкой квартиры. На улицу идти не хочет. Тогда мать, сделав одно-два замечания за что-нибудь, грозит: «На улицу не пушу!». У ребенка сразу же возникает желание погулять. А поскольку он еще и упрям, то начинает настаивать. Мать «нехотя» уступает, оговаривая и еще какие-либо условия.

Мишенью воздействия в данном случае является желание ребенка поступать по-своему. Приманкой — феномен «запретного плода», который всегда сладок. Запрет матери — это транзакция Р—Д. Ребенок фактически принимает это распределение позиций (скрытая транзакция Р—Д: чувство протеста против запрета и необходимость получить разрешение матери). Но на явном уровне — отношение В-Р, то есть требование, обращенное к рассудку матери: он знает, что нередко его упрямство побеждает. Она приходит к мысли, что разумнее уступить (рис. 2.23, а). Ребенок торжествует: взаимная транзакция В-Р при сохранении скрытых транзакций (рис. 2.23, б).

«Накажи себя сам». В подобных случаях родители исходят из знания детской психологии.

Ребенок провинился и осознает это. Родитель предлагает ему самому назначить себе наказание.

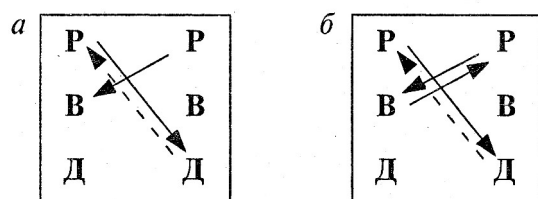


Рис. 2.23

Практика показывает, что дети выбирают обычно не менее строгое наказание, чем предлагали родители, а нередко — и более строгое. Почему?

Ответ дает транзактный анализ. Взаимные транзакции, означающие признание вины, изображены на рис. 2.24, а; родителем на них — слева. Предложением выбрать наказание он осуществляет «пристройку рядом» Р-Р. Гордый доверием, ребенок играет роль «Родителя» по-настоящему. При этом прежние явные транзакции перешли в скрытые: чувство вины осознается обоими участниками (рис. 2.24, б).

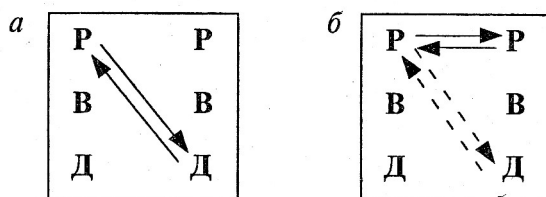


Рис. 2.24

«Оденься потеплее». Нередко родители переходят к открытому управлению, что вызывает столь же явное сопротивление. Вот типичная ситуация.

Подросток отправляется в школу холодным утром, легко одевшись.

«Надень сейчас же куртку! Холодно, ты простудишься». — «Не хочу!» — «Я знаю, что говорю! Нужно слушать»

родителей!»— «Не буду!»

Враги сошлись в битве. Если ребенок покорится, он будет чувствовать себя обиженным и строить планы, как наказать родителей, как им отомстить. Возможно, он и наденет куртку, но отойдя от дома, снимет. Так что, родитель победил? А что будет, если в споре победит не мать, а подросток? Тогда мать будет сердиться и мысленно ругать отца, которому наплевать на поведение и здоровье ребенка... День у нее наверняка сложится скверно. И виной всему ее попытка открыто управлять подростком. Более вдумчивая мать, предвидя подобные сложности (которые знакомы всем родителям, опасаясь, что ребенок может простудиться), найдет другой подход: «Ни ты, ни я не хотим, чтобы ты простудился? Пойми, я искренне за тебя волнуюсь. Войди, пожалуйста, в мое положение и сам реши, что делать». При таком подходе ребенок скорее всего скажет: «Хорошо, я надену свитер». Хорошее настроение у обоих. Что же произошло? Просто они пошли навстречу друг другу, при этом каждый чуть уступил, то есть достигнут компромисс. Транзактный анализ хорошо иллюстрирует различие между двумя подходами в традиционных спорах, как одеться ребенку. При силовом варианте мать осуществляет «пристройку сверху» Р-Д (требование подчиниться).

При варианте, приведшем к компромиссу, мать осуществляет «пристройку рядом» (В-В), при этом имеет место скрытая транзакция Д-Р (предложение самому принять решение). Естественно, такой расклад позиций льстит ребенку, и он отвечает транзакцией Д-Р, позиция Р помогает ему принять требуемое решение (рис. 2.25).

«Садись за уроки!» А вот другая, не менее часто встречающаяся ситуация.

Подросток (для определенности — сын) сражается с родителем (отцом) из-за домашнего задания. Он никак не хочет садиться за него. Тем более что во дворе собирается ватага для футбольного сражения. Отец же обеспокоен,

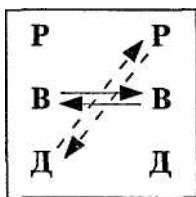


Рис. 2.25

что игра затянется и сын сядет за уроки поздно вечером, когда на качественное выполнение их рассчитывать не приходится.

Ситуация довольно типичная. Одна из особенностей детской психики состоит в том, что получение сиюминутного результата для ребенка несравненно более значимо, чем отдаленного, даже существенно более важного. Поэтому дети чрезвычайно настойчивы, добиваясь удовлетворения своих желаний. На них не действуют аргументы, связанные с будущим: «Сначала сделай уроки, потом пойдешь играть!», или «Будешь так относиться к школе, не станешь тем, кем мечтаешь».

Это не означает, что не надо приводить подобные аргументы. Просто нужно помнить об особенностях детей и облегчать им преодоление этого барьера. Например, приучать их к режиму дня, где определенные часы всегда отводятся на школьные домашние задания.

Если же подобный режим не установлен, вступать в единоборство со школьником в каждом подобном случае — непостоянная задача. Заставить силой сесть за уроки? Можно представить, каково ему будет при этом слышать возбужденные крики друзей-футболистов. Просто уступить его желанию поиграть — тоже нельзя.

По-видимому, и здесь стоит пойти на компромисс.

— Я прекрасно тебя понимаю, но, когда затежно футбол закончится, ты не сможешь хорошо сделать уроки.

— Смогу!

— Тебе на уроки нужно два с половиной часа. После девяти вечера ты уже ничего не соображаешь. Кроме того, надо поужинать. Значит, не позднее шести нужно сесть за уроки. Игра к этому времени наверняка не закончится.

— Я приду в шесть.

— Ты можешь заиграться и «прозевать» это время.

— А вы меня позовете.

— Это невозможно: я должен отлучиться по делам, а мама еще не вернется.

— А давай я на своих часах заведу звуковой сигнал на шесть!

— Хорошо. По только договоримся: если в шесть ты не будешь за уроками, впредь будешь ходить гулять только после того, как сделаешь их

--Договорились!

Когда подростка заставляют, это выражается транзакцией «Босс» (Р-Д). Она подчеркивает зависимое положение ребенка. Противодействие его желанию поиграть вызывает сильнейшее сопротивление.

Иное дело в нашем случае. Отец осуществляет «пристройку рядом», обращаясь к рассудку подростка. Одновременно с помощью скрытой транзакции В--Д идет апелляция к желанию подростка поиграть (рис. 2.26, а). Это желание определяет весь его настрой, поэтому он сам называет меры по выполнению поставленных отцом требований.

Принятие подростком окончательного решения соответствует скрытой транзакции Д--Р (рис. 2.26, б).

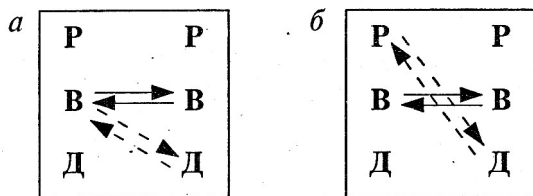


Рис. 2.26

Уступка, сделанная отцом, куда лучше, чем регулярные конфликты по поводу выполнения домашних заданий, которые знакомы многим родителям.

Способ направить ребенка к стоматологу. Девушка-подросток боится идти к стоматологу, спасаясь от зубной боли таблетками.

«Доченька, у тебя неприятный запах изо рта,— говорит мать. «Это от зуба». — «Может мне завтра утром, взять тебе талончик к врачу?»— «Ну, сходи...»

Наутро: «Вставай,, солнышко, а то опоздаешь к врачу. Час стояла в очереди и взяла талончик пораньше, потому что с утра зуб у тебя не так болит, как после обеда. Вставай, доченька».

Мишенью воздействия на дочь явилось ее желание нравиться. Приманкой — возможность избавиться от неприятного запаха, а заодно и от боли. Еще одной приманкой послужила готовность матери достать талончик: рано или поздно дочери пришлось бы самой вставать ни свет, ни заря, чтобы получить его. Приманкой было и то, что согласие сходить к врачу требовалось «на завтра», а не «прямо сейчас». Наличие талона — побуждение к действию: если им не воспользоваться, самой потом придется его доставать.

Как видим, удачно избранная мишень воздействия и ряд приманок позволили подвести дочь к нужному шагу.

Трансактная схема изображена на рис. 2.27.

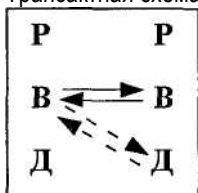


Рис. 2.27

«Почетная капитуляция». Еще Блез Паскаль, выдающийся ученый, заметил, что ничто так не уменьшает готовность к сопротивлению, как условия почетной капитуляции.

Дочь и родители никак не могут прийти к согласию относительно ее свидания. Ей только 15 лет, но она очень хочет ехать на ночной сеанс кино на машине с 19-летним парнем. Родители не могут отпустить ее.

— *Вы не отпускаете меня даже в кино!* — манипулятивно протестует девочка.

Мать не соглашается:

— *Дело не в кино, а в том, что ты окажешься в незащищенном положении, если он захочет взять тебя силой.*

— *Он не такой!*

— *Ты же его практически не знаешь. Не думай, что изнасилование — это только с другими. Это может случиться и с тобой. Многие мужчины считают, что, раз девушка согласилась ночью остаться один на один, значит она уже согласна сопротивляться для виду.*

— *Вы просто мне не доверяете!*

— *Мы предполагаем такую ситуацию.*

Отец предлагает несколько вариантов: он готов на машине встретить их после кино и развезти по домам; или пусть они идут вчетвером, взяв с собой старшего брата с его подружкой.

Дочь выбирает последний вариант. И хотя немного недовольна, но врагами родителей не считает.

Свое несогласие родители выразили не в категоричной форме, а предложили два альтернативных варианта. Любому человеку льстит, что окончательное решение остается за ним.

Девочке приходится «капитулировать» (отказаться от своего первоначального намерения), но решающее слово (выбор варианта) остается за ней.

Трансактная схема состоявшегося диалога изображена на рис. 2.28. При явной трансакции «Коллеги» (В- В) родители контролируют ситуацию, вынуждая дочь подчиниться требованиям морали и рассудка (Р- В), а не желанию (позиция Д).

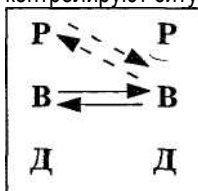


Рис. 2.28

Несколько слов о пользе компромиссов. В рассмотренных выше случаях родители добивались успеха благодаря следующим обстоятельствам:

- 1) осуществляли к ребенку «пристройку рядом»: В-В, всячески стараясь не подчеркивать позицию Р, соответствующую их положению; позиция Р, если она и была, то в скрытом виде;
- 2) искали компромисс вместо прямого принуждения (вновь уход от явной позиции Р и «пристройки сверху»).

Родители манипулируют детьми

Самоутверждение за счет успехов ребенка. Заметив у ребенка некоторые способности, многие родители прикладывают титанические усилия, чтобы прославить свое чадо. И хотя говорится при этом всегда лишь о пользе для ребенка, на самом деле немало и тех, кто хотел бы удовлетворить при этом и родительское честолюбие, тщеславие. Обычно такие родители недовольны собственными весьма скромными достижениями. При этом они нередко ссылаются на то, что, например, отец великого Моцарта привязывал его, трехлетнего малыша, к стулу у клавесина, чтобы тот не избегал многочасовых упражнений. Однако второй Моцарт с тех пор не появился, зато числу жертв от занятия нелюбимым делом несть числа.

Управление ребенком является здесь манипулятивным, поскольку родители преследуют цель прославиться вместе с ребенком. В результате детства, как такового, юные дарования фактически лишаются. Мишенью воздействия на ребенка является его полная зависимость от родителей, неспособность постоять за себя. Приманкой — поощрение ребенка за успехи, настойчивое культивирование в нем честолюбия. Возможно, именно это развитое в детстве непомерное честолюбие и делает таких людей несчастными: стать первыми в другой деятельности (например, по окончании спортивной карьеры им не удается.)

Решение своих психологических проблем за счет ребенка. Ниже приведены примеры манипулятивных действий, подходов родителей, чреватых будущими конфликтами в семье.

Приведем примеры манипулятивных подходов родителей, закладывающих основы будущих конфликтов *Родитель-властелин*: властолюбивый родитель, не реализовавший потребность властвовать в отношениях с равными себе (на работе, в семье), тешится своей властью над ребенком, без конца наказывая его и понукая. В результате из ребенка может вырасти безвольная личность или садист. Конфликтогенность поведения родителя очевидна.

«Несчастливая» женщина: мать не раз дает понять ребенку, что именно из-за него она не устроила личную жизнь: «Я могла бы опять выйти замуж, но боялась, что отчим будет плохо к тебе относиться», или говорит подруге, а ребенок это слышит: «Кому я нужна с ребенком, вон сколько свободных женщин». Видя в ребенке причину своих бед, мать вызывает у него чувство вины перед ней.

«Непогрешимый» родитель: отец или мать лепят собственный образ «сверхродителя» — человека, который никогда не ошибается, который всегда прав.

Одна мать, например, с оттенком враждебности спросила: «Как? Вы нарушаете обещание, данное ребенку?!». По тону, которым женщина задала вопрос, было ясно, что она, как и многие другие, считала обязательным поддерживать образ человека, все знающего и никогда не нарушающего своего слова. Позднее выяснилось, что она пыталась быть «совершенной, не делать ошибок».

В чем манипулятивность родительской позиции? Авторитет непогрешимости прежде всего льстит самолюбию родителя. Но у ребенка появляется ощущение беспомощности, препятствующее его становлению как личности. То есть родитель получает положительные эмоции, вызывая отрицательные у ребенка. Односторонний характер преимуществ, получаемых родителем, очевиден.

В результате ребенок или будет бороться за себя, или покорится, или сделает вид, что покорился. В первом случае имеет место перманентный конфликт, во втором ребенок вырастет в безынициативного человека, в третьем он, будучи покорным в семье, будет компенсировать это агрессивностью вне пределов семьи (как тут не вспомнить поговорку: «В тихом омуте черти водятся») на удивление окружающих («Из благополучной семьи — и в преступники?»).

Во всех трех рассмотренных манипуляциях трансактная схема одинакова. В каждом реальном эпизоде родитель явно занимает позицию Р (положительная оценка самого себя), ставя ребенка в позицию Д (беспомощность или чувство вины) — трансакция «Босс».

Подавление ребенка, культивирование в нем чувства вины или беспомощности травмируют его психику. Дело в том, что манипулятивный характер воздействия со временем раскрывается. Подросток видит, что с отцом, домашним тираном, на работе никто не считается. Мать, винящая ребенка в своей «загубленной жизни», на самом деле обладает таким характером, что ее и без ребенка никто не возьмет замуж. А «непогрешимый» родитель ошибается не меньше, чем любой другой.

Поскольку какое-то время ребенок был жертвой этих манипуляций, он начинает понимать, что он тоже может достигать (хотя бы в краткосрочном плане) своих целей. Ближайшие цели и являются для него главенствующими. Так родители растят из своих детей манипуляторов.

Другие виды манипулирования. Все желаемое ребенок получает в основном от родителей. Поэтому у многих возникает соблазн управлять детьми с помощью «выдачи» желаемого при определенном условии.

Примеров можно привести сколько угодно. «Если уберешь квартиру, отпущу на дискотеку», или «Если хорошо сделаешь уроки, получишь деньги на карманные расходы» и т.п.

Мишенью воздействия является полная зависимость ребенка от родителя. Приманки названы в открытой форме. Такую манипуляцию можно назвать «**торговлей благами**».

Трансактная схема изображена на рис. 2.29. Явная трансакция В-»В (обращение к рассудку) сопровождается скрытой Р-»В (требование, обращенное к пониманию, от кого зависят блага).

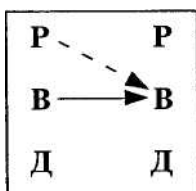


Рис. 2.29

Еще один способ манипулирования — **подавление страхом**.

Бабушка внуку: *«Не делай этого, а то Баба-Яга заберет!»*. Манипулятивность подобных приемов очевидна. Во-первых, взрослый получает односторонний выигрыш: облегчается управление ребенком — не надо мучить себя мыслями, как убедить его, тратить время на убеждение. С другой стороны, подобные методы безусловно вредны для ребенка. Пока он верит тому, что ему говорят, у него возникают всевозможные фобии (страхи) — темноты, например. Могут сниться страшные сны и т.п.

Когда же он поймет манипулятивный характер подобных приемов, он сам возьмет их на вооружение

Угрозы подростка: «Брошу школу», «Убегу из дому» — это плата старшим той же монетой.

Откладывание ответа: нередко взрослые, не желая по каким-либо причинам отвечать на вопрос ребенка, говорят, что ответят «потом». Мишенью воздействия здесь является короткая память детей: они живут данным моментом времени.

Приманка — обещание.

А вот пример **«торговли» любовью**: *«Я не люблю тебя такого (такую)», «Я не буду любить тебя, если ты не будешь слушаться!»*. Многим детям доводилось слышать это от родителей.

Манипулятивность такого приема очевидна: ведь выгоду получает только родитель — он облегчает себе управление ребенком. Вместо терпеливого убеждения, создания стимулов, совместного преодоления трудностей становления личности — создание проблем для ребенка. Родительская любовь крайне необходима детям, и угроза потерять ее вызывает у них внутренний конфликт (фрустрацию).

Кроме того, подобную манипуляцию с течением времени ребенок осуществляет против родителей. Об этом — см. ниже.

Некоторыми родителями движет желание **откупиться от ребенка**. Обеспеченные родители, из числа тех, кто чрезмерно занят собой или своим делом, не имея (или жалея) времени на ребенка, закармливают его дорогими игрушками, модной одеждой, щедрыми подачками на карманные расходы.

Манипулятивный характер этих действий находит отражение в том, что родители получают односторонние преимущества — создают видимость любви. Ребенок же находится в проигрыше, так как лишен самого главного — внимания родителей, их любви и ласки.

Пагубность манипулирования детьми. Вред от него двоякий.

С одной стороны, дети — способные ученики и на лету схватывают приемы манипулирования. Таким образом, родители-манипуляторы выращивают новых манипуляторов — своих последователей.

С другой стороны, крепко засевшее чувство вины (а именно оно чаще всего является мишенью воздействия на жертву) делает из послушного ребенка человека нерешительного, желающего всем угодить. Маска послушания также, по существу, манипулятивна, поскольку при этом послушный человек снимает с себя всякую ответственность за принимаемые решения. Он просто не принимает никаких решений. О том, каково при этом окружающим, красноречиво свидетельствует фильм «Осенний марафон». Герой фильма Бузыкин никому не отказывает, в результате страдает и сам, и близкие ему люди.

Мы видели, что во многих случаях сами родители создают условия для того, чтобы их дети стали манипуляторами, чему способствуют и механизмы самозащиты и саморазвития, заложенные природой в ребенке.

Дети манипулируют родителями

Плач и крик как способ добиться своего. Это средство воздействия на родителей не только в грудном возрасте.

На остановке автобуса при скоплении народа ребенок на руках у матери постоянно орет, требуя шоколадку. Мать пытается его успокоить. Но он, видя, что она стесняется внимания окружающих, начинает голосить еще сильнее.

Мишенью воздействия здесь является дискомфорт, который испытывают взрослые, слыша детский плач. Приманкой — простая зависимость: удовлетворишь потребность ребенка — он перестанет нервировать родителей.

Природа позаботилась о том, чтобы нужды ребенка, вызывающие плач, непременно «доходили» до взрослых.

Подтверждение этому: уснувшая мать может не реагировать на сильнейший шум и грохот, но проснется на слабый писк своего ребенка. Плач и крик ребенка действуют на взрослых как сильнейший раздражитель. «Да сделайте же что-нибудь, чтобы он перестал плакать!», — говорят посторонние люди родителям.

Добиться внимания. Дети, которым не хватает ласки и внимания, намеренно совершают проступки лишь для того, чтобы обратить на себя внимание, даже невзирая на возможный окрик, подзатыльник, наказание.

В частности, это бывает, например, когда все внимание родителей отдано младшему ребенку. Старший может без конца «канючить» то одно, то другое, причина чему — его ревность и борьба за внимание к себе.

Мнимый больной. Это довольно распространенная манипуляция со стороны детей. Они уже в раннем возрасте подмечают, насколько взрослые обеспокоены их здоровьем.

Юный манипулятор демонстрирует, что «плохо себя чувствует»: едва волочит ноги, готов пролежать целый день в постели, только бы не делать нежелательное (не идти в детский сад, в школу) или подтолкнуть родителей к приобретению дорогого лакомства.

Мишенью воздействия — беспокойство родителей за здоровье ребенка, приманка — возможность облегчить его

состояние, проявив повышенное внимание и заботу о нем.

Юный диктатор. Ребенок «управляет» взрослыми с помощью упрямства, непослушания, иногда — истерик. Что не по нем — тут же надувает губки. Взрослые предпочитают уступать, чтобы не портить себе настроение.

Манипуляция «Сравнение». Вот стандартный набор уловок юных манипуляторов: «*Ни от кого родители не требуют быть дома в 9 часов, только вы!*»; «*У всех ребят уже есть компьютер, только мы самые бедные...*»; «*Все девочки уже имеют туфли на высоком каблуке, только меня за детсадовку держат!*»; «*Брату все новое покупаете, а у меня только обноски...*»; «*Других не заставляют мыть руки каждые пять минут!*»; «*У соседа уже мотоцикл, а вы только и знаете, что обещать!*» и т.п.

Все сравнения подбираются так, чтобы родители почувствовали вину, будто они плохие (чересчур требовательные, или жадные, или необязательные). Именно чувство вины является мишенью воздействия. Приманкой — сравнение с другими родителями.

Угроза. Вот проявления такой манипуляции: «*Брошу школу!*», «*Убегу из дому!*» и т.п.

В первом случае мишенью воздействия манипулятора является желание родителей, чтобы ребенок получил образование. Во втором — чувство ответственности за него.

Угроза делается в расчете на то, что родители будут более покладистыми в выполнении каких-либо требований ребенка.

«*Вы меня не любите!*» Этими словами юные манипуляторы ставят родителей в положение «Дитя», заставляя их оправдываться и демонстрировать свою любовь послаблениями или подарками. Сами манипуляторы занимают при этом позицию «Родитель» (требование к отцу и/или матери доказать их любовь). То есть имеет место транзакция Р-Д. Заметим, что приемам подобного рода дети могут научиться и у самих родителей, когда те манипулировали маленьким ребенком, говоря: «Я не люблю тебя такого», «Ты не заслуживаешь моей любви» и т.п. (см. выше — «торговля любовью»).

«А почему сестре можно?» В этой манипуляции приманкой служит поведение сестры: «*Мама, почему, когда мне надо делать уборку, сестра всегда садится за уроки? Она могла бы сделать их раньше, и помочь мне*».

Намек на то, что у матери есть любимица. Чувство вины матери — мишень воздействия на нее. Схема манипуляции такова: явная транзакция В-В (обмен информацией) дополняется скрытой Р-Д (упрек).

«Помогайте!» Манипуляция того же типа, что и «Вы меня не любите!», находится на вооружении уже взрослых детей, декларирующих: «*Родители должны помогать детям до пенсии*». Не уточняется даже до чьей пенсии — родителей или самих детей.

Манипуляция «Провокатор». Ее нередко используют юные «психологи».

Дочь старается вызвать спор и даже ссору между родителями. Когда это в очередной раз не удастся, не выдерживает: «*У всех родители как родители: ссорятся, как все нормальные люди... Эти же смотрят друг другу в рот!*».

Казалось бы, радуйся, что в семье нет не то что скандалов, а даже легких ссор. Но потенциальной манипуляторше нужна слабость родителей, чтобы, играя на их противоречиях, добиваться каких-то своих целей. И пример «более удачливых» подруг — явная провокация.

«*Ласковый теленочек*». Вот одна из возможных ситуаций.

Дочь обнимает мать и ласково говорит ей:

— *Мамочка, миленькая, родненькая, я так тебя люблю! И я ведь у тебя любимая дочка, верно?*

— *Конечно, ты у меня самая любимая.*

— *Мамочка, я ведь так хорошо себя веду, стараюсь тебя не расстраивать. А тебе приятно, когда я одета не хуже других?*

— *Конечно, приятно.*

— *Мамочка, мое платье совсем вышло из моды, скоро девочки будут на меня пальцем показывать.*

— *Ну уж...*

— *Давай купим мне новое платье.*

— *Что ж, давай...*

И расстроганная ласковым обращением мать из последних денег выкраивает на обновку необходимую сумму.

Мишенью воздействия здесь является желание, чтобы дочка выглядела не хуже других. Приманкой — ласковое обращение, как результат — возникшая аттракция.

Первый своей фразой дочь осуществила (рис. 2.30, а) транзакцию Д-Д (общение на эмоциональном уровне). Второй фразой она скрытно вводит деловой компонент В-Д (рис. 2.30, б). Находящаяся по-прежнему в позиции Д, мать реагирует на предлагаемое распределение позиций, принимая решение не на рациональном, а на эмоциональном уровне.

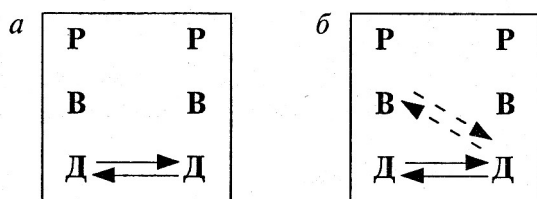


Рис. 2.30

«Непонятливая» ученица. Почти все родители прошли через это.

Девочка просит маму (или бабушку) показать, как делать домашнее задание, полученное на уроке труда. Ей объясняют, но через несколько минут она опять переспрашивает, потом снова и снова. Наконец «консультант» не выдерживает и выполняет задание сам. Девочка внутренне торжествует: пятерка обеспечена, а трудов — никаких.

Те, кто не поддается на эту манипуляцию «с первого предъявления», постепенно попадают под ее действие. Ведь дети не могут конкурировать по качеству исполнения со взрослыми, в результате пятерки получают манипуляторы, а честные дети — более низкие оценки.

Увидев слезы ребенка, мамы и бабушки охотно включаются в изготовление домашних поделок вместо своих любимых чад.

«Тебе не решить!» Здесь юный манипулятор использует идею, заложенную в рассмотренной нами выше манипуляции «А слабо тебе...».

— У тебя по математике что было в школе?

— Пятерка.

— Нуда?

— Да, учительница меня всегда выделяла.

— Но, наверное, сейчас уже у тебя голова не та...

— С чего это ты взял?

— Думаю, что обычную школьную задачку не решишь.

— Это как сказать!

— А вот, смотри...

Сын показывает задачку из тех, что задали на дом. Отец видит, что подобные задачи ему знакомы, и из любопытства углубляется в условие. Отказаться от ее решения уже стыдно. С чувством удовлетворения отдает листок с решением сыну.

— Это ты ее случайно решил! — говорит тот.

— Да ты что: я же сказал, что щелкал их в школе, как орешки!

— А вот эту сможешь?

Показывает вторую задачу. Отцу опять неудобно отступить, решает и эту.

Мишень воздействия — апелляция к чувству самоуважения отца, его нежеланию выглядеть «слабаком». Приманка — любопытство: осталось ли что от школьных знаний?

Манипуляция с дневником. Она из арсенала юных манипуляторов экстра-класса.

Отец просит сына показать школьный дневник и, посмотрев его, хватается за ремень.

— Папа, так это же твой дневник!

— Где ты его откопал?!

— Бабушка сохранила.

— Лучше бы уж не хранила! В старших классах я уже за ум взялся. А твой дневник где? Потерял?

— Нет. Вот, смотри...

— Да... не блеск. Ну ладно... Но учти: я за ум взялся и тебе пора взяться!

2.8. МАНИПУЛЯЦИИ В ШКОЛЕ

У детей одна забота — выискивать слабое место у своих наставников. Стоит детям его обнаружить, как они берут верх над взрослыми.

Ж. Ламбрюйер

Учащиеся манипулируют учителями

Диапазон манипуляций. Семейный опыт манипулирования дети дополняют и развивают в школе. Перечислим наиболее часто используемые учащимися манипуляции. Начнем со срыва уроков, в частности — контрольных работ. Здесь широкая палитра различных способов, от классических до «новомодных» — ложных сообщений о заложенной бомбе.

Манипуляция «Птица в классе». Здесь может быть и не птица, а какое-нибудь другое юркое животное.

Кто-то из ребят приносит в класс птицу. Заставить учеников сидеть тихо и слушать учителя невозможно.

Поймать птицу нелегко, ребята в этом и не заинтересованы. Учителю одному не поймать, да и неприлично ему гоняться за пернатым созданием на потеху всему классу.

Мишенью воздействия здесь является беспомощность учителя в данной нештатной ситуации. Приманкой — любовь детей к живности и их эмоциональная реакция на нее.

Пассивная защита тут невозможна. Активная может состоять в следующем: надо поставить дело так, чтобы ученики страдали сами, если будут реагировать на птицу. Например, учитель говорит:

— *Объявление! Поскольку птица мешает нам говорить, то будем писать самостоятельную письменную работу. Я сейчас схожу в учительскую за вариантами. Если птица останется в классе, будем писать. Если улетит или поймают, двинемся дальше по программе.*

Когда он вернется, птицы в классе уже не будет. Фактически это контрманипуляция. Учитель принял игру и продолжил

ее в невыгодном для манипуляторов направлении.

Но, к сожалению, далеко не всегда учителя с честью выходили из таких ситуаций, и немало уроков было сорвано с помощью подобных манипуляций.

В класс, скажем, приносят мышь. Визг, который поднимают девочки, боящиеся мышей, не заглушить никакому учительскому голосу. Пока учитель догадается открыть дверь и изгнать мышь за пределы класса, пройдет пол-урока.

«Довести учителя». Манипуляция юных иезуитов.

Кто-то из учеников (или их группа) издаёт звуки, мешающие вести урок (например, катает ногой по полу гранёный карандаш или мычит, не разжимая рта). Обнаружить источник звука трудно, шум нервнрует учителя, и он в конце концов «срывается».

Манипуляция направлена против учителей, не обладающих выдержкой. Их вспыльчивость и является мишенью воздействия.

Манипуляция «Вызывающее поведение». Цель манипулятора — нестандартной выходкой обратить на себя внимание класса, поднять свой авторитет среди сверстников. Вот одна из конкретных реализаций этой цели.

Учитель, поздоровавшись с классом, замечает, что один из учеников на задней парте разлегся на ее сиденье. Делает замечание. Класс замер: что предпримет учитель?

Неопытный педагог будет нервничать, конфликтовать с нарушителем. Тем самым цель того будет достигнута. Мишенью воздействия в этой манипуляции является предполагаемая слабость учителя, надежда, что он не найдет выхода из создавшейся ситуации. Приманкой — обязанность учителя поддерживать дисциплину в классе.

Однако для этой манипуляции есть и контрманипуляция. Например, такая.

Учитель обращается к нарушителю:

— Тебе, наверное, неудобно лежать на парте, тесно. Может, хочешь лечь вот здесь, перед доской?

— А что, это идея!

Под смех класса выходит и ложится около доски, довольный всеобщим вниманием. Но тут учителю задают вопрос, заинтересовавший всех. Отвечая на него, учитель так интересно рассказывает, что класс отвлекается от лежащего у доски.

Посыпались вопросы, разгорелась дискуссия. Об «оригинале» на полу все уже забыли.

Почувствовав себя в глупом положении, «оригинал» просит разрешения сесть. И никаких выходок больше.

Учитель принял игру, предложенную учеником, и довел ее до абсурда. Мишенью контрманипуляции стала любознательность учащихся. Интересным рассказом учитель добился аттракции, привлек к себе внимание класса, а следовательно, и симпатию. Но ведь именно их-то и добивался нарушитель дисциплины. Учитель был более интересен, чем незадачливый нарушитель, после чего положение последнего стало просто смешным. Больше этот ученик учителю никогда не мешал вести уроки.

«Толстокожий». Некий ученик не хочет сидеть на уроках одной учительницы. Но просто пропускать ее уроки — вызовут родителей. Тогда он решает использовать несдержанность учительницы на язык: когда она выведена из себя, может и обозвать.

Уже с начала урока начинает «доводить» ее. Она делает ему замечание, другое, третье. Поскольку до него «не доходит», она начинает давать ему нелестные эпитеты, но он, «толстокожий», не реагирует. Наравивая силу конфликтогенов, учительница постепенно доходит и до оскорблений. 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 ее уроков. Поднимать шум ей не с руки: всплывет то, что она оскорбляет учащихся.

Мишень воздействия — слабость учительницы, проявляющаяся в ее несдержанности. Приманка — впечатление «толстокожести», создаваемое нарушителем дисциплины.

Трансактный анализ показывает: потеряв контроль над собой, учитель перешел из позиции «Родитель» (учит) в позицию «Дитя» (преобладание эмоций).

Мнимый больной. Совсем простая и потому наиболее часто используемая манипуляция, имеющая целью уйти с уроков — притворится больным. *«Болит живот (голова)»* — наверное, привычные жалобы, когда лень заниматься. Мишенью воздействия здесь является чувство милосердия, которое взрослые должны проявлять (и проявляют) к детям. Приманкой — невозможность в условиях школы проверить обоснованность этих жалоб.

Манипуляция «Столкнуть взрослых лбами». Вариантов здесь множество.

Когда надо столкнуть родителей с учителем, характерны такие манипулятивные высказывания учеников: *«Моя мама говорит, что это глупое задание»; «Я не мог сделать домашнее задание, потому что вчера у нас были гости»; «Мой папа считает, что это пустая трата времени».*

Мишень воздействия — чувство достоинства сталкиваемых людей.

Можно настроить одного учителя на другого: *«Мы не смогли сделать ваше задание потому, что по математике (физике, химии и т.п.) нам столько задали, что на ваш предмет уже не остается времени. И так каждый раз!».*

В обоих случаях сталкиваются позиции Р учителя и родителя. Мишенью воздействия в последнем случае является несогласованность действий учителей. Приманкой — сравнение действий или высказываний противопоставляемых сторон.

«Какое чудесное платье!» Ученица не выучила урок и со страхом ждет появления учительницы в классе — ведь, судя по отметкам, ее сегодня должны спросить.

Появляется учительница в новом платье. Юная манипуляторша понимает: это шанс для нее!

Восторженными глазами смотрит она на учительницу, всем своим видом давая понять о восхищении новым наря-

дом учительницы.

Учительница (она ведь женщина!) понимает смысл этих взглядов девочки. И это не оставляет ее равнодушной. Видя это, ученица тянет руку «дополнить ответ» своего одноклассника. И получает легкую возможность отличиться: раскрытый учебник — перед ее глазами.

Мишенью воздействия является желание женщины вызывать восхищение. Приманкой — восторженная оценка ее нового платья.

Учителя манипулируют учащимися

Доносчики. Некоторые учителя (и воспитатели детских дошкольных учреждений) приучают детей докладывать, кто нарушает установленные правила (сквернословит, хулиганит, курит и т.п.). Ябед поощряют.

Мишенью воздействия является желание ребенка получить похвалу и поддержку старшего. Приманкой — поощрения и «особые отношения».

Изнанкой этой манипуляции является, во-первых, ненависть, которой платят дети ябедам. Во-вторых, у ребенка вырабатывается привычка к доносам, которая в нашем обществе осуждается.

Любимчики. Учителю спокойнее, когда среди учащихся есть «свои», которых он подкупил тем, что более лояльно относится к их устным ответам и письменным работам.

Мишень воздействия и приманка здесь те же, как и в предыдущей манипуляции. Пагубность наличия любимчиков в том, что остальные дети (а их большинство) страдают от несправедливого отношения к ним.

Дети вообще воспринимают несправедливость крайне болезненно. Из любимчиков же вырастают подхалимы, еще в детстве вкусившие блага от расположения лиц, обладающих хоть какой-то властью.

«Оставлю после уроков весь класс!» Обычно этим угрожают, чтобы обратить на нарушителей недовольство всего класса, надеясь повлиять на них таким образом.

Этой манипуляцией учитель перекладывает ответственность за поддержание порядка на учащихся. Но это обязанность именно учителя. Дети интуитивно чувствуют — здесь что-то не так, и возмущение свое они направляют на учителя.

Мишенью воздействия на нарушителей учитель делает желание детей уйти поскорей домой, а приманкой — выставление нарушителей в качестве причины задержки всего класса. Эта манипуляция приносит учителю не тот результат, на который он рассчитывал. Причина: вместо аттракции — негодование учащихся. Расписываясь в своей неспособности призвать к порядку нарушителей, учитель одновременно теряет и свой авторитет.

Снижение оценки. Учитель не имеет права снижать оценку ученику по своему предмету за его плохое поведение. Есть специальные отметки за поведение, можно писать замечания в дневнике, вызывать родителей и т.п. Манипулятивность снижения оценки в том, что это фактически злоупотребление учителя своей властью над учащимися.

Мишень воздействия здесь — желание ученика иметь оценку, которую он заслуживает. Приманка — фактическая невозможность опротестовать решение учителя, ведь разбор этого инцидента выставит ученика в еще худшем свете — вскрыются какие-либо его «подвиги». Попытки изменить ситуацию обречены на провал в силу корпоративной солидарности учителей. И классный руководитель, и завуч, и директор сами натерпелись от возмутителей спокойствия, поэтому определенно поддержат учителя.

Именно поэтому протест пострадавших от этой манипуляции не идет дальше возмущения в разговоре с самим учителем.

«Ты у нас самый умный». Так реагируют некоторые учителя на трудные для них вопросы учащихся. Учитель не знает, как ответить. Возможны и другие формы подобной манипуляции.

Ученик: «А почему Непер положил в основу логарифмов именно число «е»?»

Учитель: «Я его об этом не спрашивал».

Класс смеется, зная, что Непер умер давным-давно. Это «остроумие» учителя хуже вредительства: любознательные ученики уже никогда не потревожат этого учителя вопросами. А жаль. Ведь именно так убивается стремление к познанию.

Скрытое управление со стороны педагогов

Насмешки. Это элемент скрытого управления детьми. Оно играет положительную роль, если (в отличие от манипуляции) щадит их самолюбие и достоинство и не создает конфликтных ситуаций.

Дети — и малолетки, и старшеклассники — чуть ли не больше всего на свете боятся быть осмеянным классом. Вызвать смех у детей легко, ведь потребность смеяться у них огромна (и значительно превышает соответствующую потребность взрослых). И потому мало-мальски остроумный, находчивый учитель может «организовать» дружный смех над кем-то из учеников.

Таких учителей побаиваются. Потенциальные нарушители на их уроках «берегут силы» для других учителей. Таким образом, если насмешки ожидают только нарушителей дисциплины или ленивых, то претензий к такому виду скрытого управления нет.

Другое дело, если насмешки используются учителем для давления на учащихся без особой к тому необходимости, а тем более — для унижения кого-либо из них.

«Равняйся на старшего брата!» Если старшие брат или сестра ребенка учились в той же школе, причем лучше, чем он сам, то сравнение с их успеваемостью постоянно довлеет над ним. Практика показывает, что этот способ скрытого управления со стороны учителей весьма действен, особенно если неназойлив.

Довольно часто приходится слышать рассказы уже взрослых людей о том, что им приходилось в течение всей своей школьной жизни «догонять пятерки» старшего брата или сестры.

Мишенью воздействия здесь является конкуренция детей в семье за право считаться лучшим. А арбитрами выступают учителя и родители. Приманка — сравнение успеваемости.

Письма родителям. Письма из деканата родителям студентов — это, как оказалось, сильнейшее средство мотивации студентов к улучшению отношения к занятиям.

Вырвавшись из-под родительской опеки (особенно те, кто уехал из дому) и пользуясь слабым контролем в вузах за посещаемостью занятий, некоторые нагуливают себе большое число пропусков, и как результат — плохие оценки в сессии.

Многие из них «берутся за ум», лишь узнав, что деканат может сообщить родителям, как их дитяtko оправдывает усилия семьи по содержанию его в стенах института.

Это один из примеров удачного скрытого управления студентами.

2.9. САМОПРОВЕРКА: ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ О ПРИЕМАХ ВЛИЯНИЯ

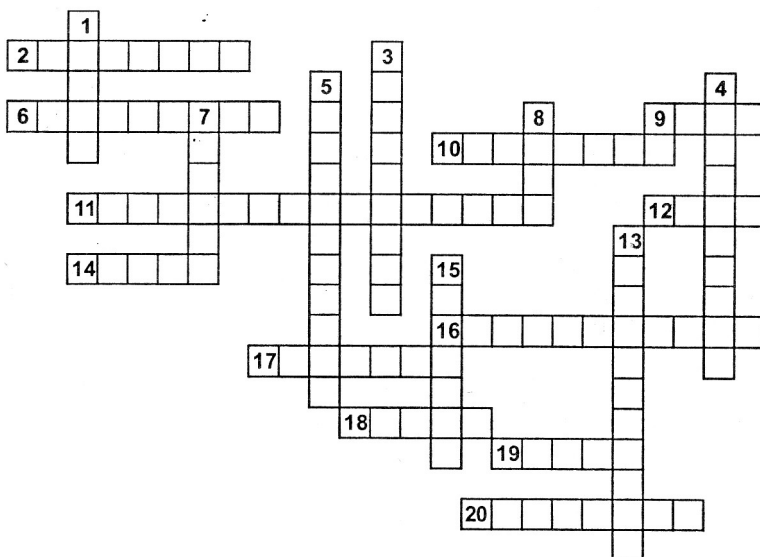
Кроссворд

По горизонтали:

2. Позиция при общении, характеризующаяся рассудительностью.
6. Отношение «Родитель»—«Взрослый».
9. Американский психолог, создатель трансактного анализа.
10. Позиция при общении, характеризующаяся безапелляционностью, уверенностью в своей правоте, стремлением к покровительству.
11. Защита от манипуляции.
12. Отношение «Родитель»—«Дитя».
14. Вид психологической «пристройки», при которой слова воспринимаются наилучшим образом.
16. Управление собеседником с помощью умелого задания позиций при общении.
17. Отношение «Взрослый»—«Взрослый».
18. Вид «пристройки», характеризующейся равенством позиций партнеров.
19. Отношение «Дитя»—«Дитя».
20. Отношение «Дитя»—«Родитель».

По вертикали:

1. Видный российский теоретик театра, введший для анализа взаимодействий понятие «пристройки» (сверху, снизу, рядом).
3. Отношение «Дитя»—«Взрослый».
4. Взаимодействие партнеров по общению, сопровождающееся заданием позиций каждого.
5. Отношение «Взрослый»—«Дитя».
7. Вид «пристройки», осуществляемой при замечании, приказании, поучении.
8. Позиция при общении, характеризующаяся эмоциональностью, неуверенностью в себе, готовностью к подчинению.
13. Отношение «Взрослый»—«Родитель».
15. Отношение «Родитель»—«Родитель».



УМЕНИЕ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ

У сердца свой разум, который нашему разуму не известен.

3.1. БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

Наиболее верное средство казаться — быть.

Сократ

Психологические потребности человека

Одной из важнейших является потребность человека в положительных эмоциях. Психологами установлено, что оптимальный для здоровья эмоциональный фон создается, когда большая часть получаемой человеком информации — 60 % — является эмоционально нейтральной, 35 % — вызывающей положительные эмоции, и лишь 5 % — отрицательные. То есть положительных эмоций должно быть в семь раз больше, нежели отрицательных. Ясно, что такое счастливое соотношение является делом очень немногих, в основном неунывающих оптимистов, весельчаков и жизнелюбов. Не случайно люди этой категории и живут дольше, все долгожители — из их числа. Остальные испытывают огромную, неутоленную потребность в положительных эмоциях. Поэтому всякому, кто улучшит настроение собеседника, тот платит своим расположением и благодарностью. Вспомним хотя бы «дедушку» Крылова: «И в сердце льстец всегда отыщет уголок».

Потребность в положительных эмоциях не отнесена к числу базовых потребностей человека (см. параграф 2.1). Но фактически она взаимосвязана с четырьмя из них. Потребность в здоровье входит в число физиологических потребностей, а психическое здоровье — основа здоровья физического. Необходимым условием последнего является, как мы указали выше, положительные эмоции.

Уверенность в будущем снижается при плохом настроении и самочувствии, при неутешительном прогнозе состояния здоровья. Так что реализация и этой потребности невозможна без положительного эмоционального фона.

Сильные положительные эмоции испытывает человек, получивший свидетельства того, что его заслуги признаны и оценены. То же самое, когда он реализует себя как хороший работник, супруг и руководитель.

Как преодолевать барьеры

На пути взаимопонимания лежат барьеры общения, защитные стереотипы, из-за которых люди не могут раскрыться, понять друг друга и по достоинству оценить.

Думается, каждый образованный человек может назвать, как преодолеть барьеры общения: быть прежде всего хорошим слушателем, проявить уважительное отношение к собеседнику, хорошо знать обсуждаемый вопрос, быть дружелюбным, уметь вызвать положительные эмоции, понравиться внешним видом и манерами, соблюдать правила этики и т.д.

Первая задача в беседе — произвести благоприятное впечатление на собеседника. Это нашло свое отражение в правилах убеждения 4, 7 и 11, приведенных в главе 1.

В частности, в силу седьмого правила на убедительность аргументов в значительной степени влияет то, нравится ли собеседнику сам убеждающий или нет, ибо одни и те же аргументы у приятного собеседника воспринимаются как более убедительные, у неприятного — как менее убедительные.

Наибольшее расположение между собеседниками возникает при наличии духовной близости, ценностно-ориентационном единстве, общности позиций и интересов.

Однако все не так просто, как кажется. И проявляется это при попытке реализовать эти намерения на практике. Потерпев фиаско, часто ищут причину не в своих неумелых, беспомощных действиях, а в личности собеседника, считая, что задача была изначально неразрешимой из-за отрицательных черт характера собеседника. Беседы с такими неудачниками показали, что кроме общих установок у них нет знания, как их реализовать. В то же время можно насчитать (по крайней мере в этой главе) около двух десятков конкретных приемов, из которых слагается умение расположить к себе собеседника.

3.2. РЕЧЕВЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Слова — сильнейшее из наркотиков, употребляемых человечеством.

Р. Киплинг

Вербальные и невербальные средства общения

Латинское слово «verbalis» означает «устный», «словесный». Соответственно, вербальными средствами называют такие, которые осуществляются посредством речи. К невербальным относятся пантомимика, а также нерефлективное слушание, улыбка, визуальный контакт, расположение относительно друг друга в пространстве, ведение записей (при деловой беседе).

К вербальным средствам относятся рассмотренные в параграфе 2.1 приемы убеждения, рефлективное слушание, комплименты и др. Невербальные средства рассматриваются в следующих главах.

Краткость — сестра таланта

«Где мало слов, там вес они имеют». Эти слова принадлежат Шекспиру.

Для восприятия смысла слова человеку нужно обычно не более 1 секунды, а если слово редко встречающееся — 3—5 секунд. Для полного понимания вопроса необходимо не менее 14—15 секунд. При некотором навыке человек схватывает смысл речи со скоростью 60—70 слов в минуту.

Чтобы слушать, нужны волевые усилия. Однако куда проще утешить себя словами: «Ничего интересного не услышу».

Мы сразу же делаем такой вывод, ибо он избавляет нас от волевых усилий, необходимых для слушания. Говорящему нужно помнить это и, во-первых, стараться заинтересовать собеседника уже первыми своими словами, а во-вторых, быть кратким.

Однажды Марку Твену так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар. Проповедь длилась уже час, и писатель решил ограничиться половиной доллара. Еще через полчаса он сказал себе, что не даст ничего. Когда священник спустя два часа наконец кончил говорить, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать потерю своего времени.

А вот пример из другой эпохи.

Древние спартанцы были врагами многословия. Однажды в голодное время посланец из другого города долго просил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца».

Второй посланник показал пустой мешок и сказал лишь: «Вы видите, о.н. пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, добавил: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».

Однако, чтобы быть скупым на слова, нужно в полной мере понимать, что хочешь сказать. Но это достигается долгим и упорным размышлением.

Всего лишь две минуты длилась речь американского президента Авраама Линкольна, произнесенная 19 ноября 1863 года при освящении кладбища павших в Гражданской войне. Однако слова этой речи часто цитируют: «Эта нация, подчиняясь Богу, возродится к новой свободе. Цель: власть народа, с помощью народа и для народа!».

Шопенгауэру принадлежат следующие замечательные слова: «Лучше обнаружить свой ум в молчании, нежели в разговорах».

Болтливый юноша попросил Сократа поучить его риторике. Сократ потребовал двойную плату, пояснив: «Ведь учить тебя нужно двум вещам: искусству речи и искусству молчания».

Добавим к этому, что умно говорить нелегко, но умно молчать — намного труднее.

Многословие равнозначно скуке. Самая сокрушительная критика речи заключена в одном предложении: «Доклад начался в восемь. Когда я взглянул на часы, думая, что одиннадцать, увидел, что половина девятого».

Скучного оратора не ценили никогда и нигде. Один аргентинский политик вызвал на дуэль врача: он узнал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

У одного британского премьер-министра во время скучной речи закрылись глаза. Оратор: «Мне кажется, досточтимый премьер-министр заснул». Тот медленно открыл глаза и тяжело вздохнул: «Как бы я хотел, чтобы так и было».

Рекордсменом многословия среди президентов США стал У.Г. Гаррисон. Оратор без шляпы и пальто, несмотря на метель, говорил при вступлении в должность в мартовский день 1841 года почти два часа, помянув Древний Рим, Древнюю Грецию и Египет. В его речи насчитали восемь с половиной тысяч слов. Через 30 дней Гаррисон стал первым американским президентом, скончавшимся при исполнении обязанностей. Он умер от пневмонии, первопричиной которой стала простуда во время упомянутой речи.

Помните завет незабвенного Козьмы Пруткина: «Болтун подобен маятнику: и того и другого надо остановить».

Исследования показывают, что половина взрослых людей не улавливают смысла услышанных фраз, если те содержат более 13 слов. При этом дети-семилетки с трудом понимают фразы, состоящие из более 8 слов. Поэтому нельзя не согласиться со словами Анатоля Франса: «Прекрасно только то, что нетрудно понять».

Как правильно строить разговор с собеседником

Рефлексивное слушание. Оно позволяет более точно понять собеседника. Трудности, стоящие на пути понимания, проистекают из следующих причин:

- 1) предубеждения (часто мы слышим то, что хотели бы услышать, а иное воспринимаем с трудом);
- 2) многозначности большинства слов (их можно понимать по-разному в зависимости от ожидания или предварительной установки);
- 3) неумения точно сформулировать мысль;
- 4) «закодированное™» значения некоторых сообщений: мы тщательно выбираем слова, чтобы кого-то не обидеть или чтобы они были понятны только тому, кому они адресованы, в результате и адресат не понимает истинного смысла сообщения;
- 5) говорящий далеко не всегда начинает с главного, «ходит вокруг да около»; когда же приходит к главному, слушатель уже потерял интерес к сообщению.

Виды рефлексивного слушания следующие:

- выяснение («Что вы имеете в виду?», «Уточните, пожалуйста» и т.п.);
- перефразирование («Другими словами...», «По вашему мнению...», «Как я понимаю, вы говорите о...» и т.п.);
- внимание к проявлению эмоций собеседником («Вероятно, вы чувствуете...», «Видю, что вы этим очень расстроены» и т.п.);
- резюмирование («Если подытожить все сказанное, то...»).

Проявление интереса к собеседнику. Любое проявление его является скрытым комплиментом: каждому приятно сознавать, что он кому-либо интересен. Важно, однако, чтобы интерес этот был искренним. Притворный интерес легко разоблачается, и последствия этого не из приятных.

Чтобы интерес был действительно искренним, найдите то, что вам действительно по-человечески интересно: детали биографии собеседника, работа, семья, события, свидетелем которых он был.

Выдающийся американский политический деятель Франклин Рузвельт, единственный, кто четырежды избирался

президентом США, умел мастерски убеждать. Среди его приемов был, в частности, и основанный на описанном выше феномене.

Готовясь к разговору, он узнавал о хобби будущего собеседника, знакомился с предметом его увлечений, чтобы при случае поддержать разговор на эту тему. Например, коллекционера марок он просил «проконсультировать» его, какие марки стоит подарить племяннику— начинающему филателисту. После такого разговора «консультант» был уже настолько расположен к Рузвельту, что убедить его по основному вопросу встречи тому не составляло труда.

«Родственные души». Как мы уже говорили выше, одной из важных человеческих потребностей является потребность быть членом определенной общности — семьи, круга друзей, единомышленников, коллектива.

Мы склонны лучше относиться к членам своей группы, нежели чужой. Помогаем своим родственникам, друзьям.

Радуемся, встретив своего соплеменника за рубежом или однокашника на улице. Люди одной национальности, где бы они ни были, тянутся друг к другу. В поликлинике более внимательно отнесутся к пациенту, узнав, что он тоже медик. И многие люди используют это как прием убеждения. Например: «Вы тоже мать и поймете меня...», «Мы с вами окончили один институт...» и т.п.

Данный феномен лег в основу рассказа О. Генри «Родственные души».

Хозяин дома, которого собирался ограбить вор, стал для вора приятным собеседником уже только потому, что оба они страдали ревматизмом. В итоге, вместо того чтобы ограбить, вор помог хозяину одеться и предложил ему пойти выпить за свой счет.

Начинайте с того, что интересует собеседника.

Каждый из нас с удовольствием говорит о себе, о своих делах. Заведите и вы разговор о том, что интересно собеседнику, о его проблемах.

Посмотрите на интересующий вас вопрос глазами собеседника, излагайте вопрос так, чтобы он отвечал каким-либо его интересам.

Многие выдающиеся люди, чтобы поддержать разговор с собеседником по интересующему того вопросу, специально готовились, читали соответствующую литературу.

Чаще произносите его имя. Человеку приятно слышать свое имя, отчество. Когда мы хотим убедить кого-то, мы непроизвольно и довольно часто произносим его имя.

Произносить имя следует не скороговоркой, а с чувством и в том же темпе, в каком идет разговор. Это одно из проявлений уважения к человеку. Незабывание имени (особенно после давнишнего и непродолжительного разговора) — это своеобразный комплимент.

Многие выдающиеся люди помнили огромное количество имен. Лев Толстой, например, долгие годы помнил имена-отчества всех тех, кто хотя бы раз посетил его в Ясной Поляне. А посетителей было много. Цезарь помнил имена каждого из тысяч своих легионеров.

Каждый человек хочет оставить свой след на Земле и жить в памяти людей. Однако делают это по-разному. Художник пишет картины, политик проводит политические реформы, а тот, кого можно назвать Товарищ Никто, царапает на исторической достопримечательности: «Сдесь был Коля».

Звучание его имени оказывает положительное воздействие на слушателя.

Провели эксперимент; на производственном совещании каждый должен был подчеркнuto обращаться к оппонентам по имени-отчеству. Сравнение с иными совещаниями того же состава показало, что спорные вопросы находят положительное решение значительно быстрее: нередко нам нужно не столько настоять на своем, сколько увидеть, что окружающие к нам прислушиваются и мы для них что-то значим.

Чтобы помнить большое количество имен, деловые люди выработали надежное средство. Состоит оно в том, что записи с именами людей регулярно просматривают. Если нет времени сделать это днем, приходится делать это вечером, лучше всего незадолго до сна. Приятней, конечно, почитать на ночь что-нибудь более увлекательное, но искусство (в том числе и общения) требует жертв.

Четыре приема запомнить имя:

- 1) сразу же, как услышали, повторить его вслух (например: «Очень приятно, Иван Васильевич»);
- 2) ассоциировать с именами-отчествами известных вам людей или исторических личностей. Такая ассоциация помогает даже тогда, когда вам приходится взять имя одного персонажа, а отчество — другого;
- 3) проговорить имя-отчество несколько раз про себя, если вслух не удастся сказать;
- 4) сделать себе установку на запоминание имени-отчества.

Не беритесь советовать, пока вас об этом не попросят. Не зря по поводу советов есть множество шуток типа: «Легче дать 100 советов, чем выполнить один из них»; «К этим бы советам еще один совет, как их выполнить»; «Кто умеет делать, тот делает, а кто не умеет — тот учит».

В тех случаях, когда у вас действительно просят совета, нужно быть крайне осмотрительным, ибо плохой совет может навсегда испортить отношения. Однако нередко люди спрашивают совета только для того, чтобы утвердиться в уже принятом решении. Поэтому, прежде чем советовать, необходимо получше разобраться в ситуации, для чего целесообразно использовать приемы рефлексивного слушания.

Не перебивайте собеседника. Большинство из нас грешат этим недостатком. Мужчины перебивают чаще, чем женщины. Руководители перебивают чаще, и не только в общении с подчиненными, но и в быту. Внимательно слушая, мы как бы отдаем приоритет мыслям говорящего перед своими (скрытый комплимент). Наоборот, перебивая, мы как бы говорим: «Послушай лучше меня, мои мысли ценнее твоих. А все, что ты хочешь сказать, я и так знаю». Если все же перебить пришлось, то помогите затем собеседнику восстановить ход мыслей, прерванный вами.

3.3. КАК СДЕЛАТЬ КОМПЛИМЕНТ НЕОТРАЗИМЫМ

Мы все чувствительны к комплиментам.

А. Линкольн

Комплимент как универсальный прием расположить к себе собеседника

Наиболее универсальный прием расположить к себе собеседника, при мастерском, конечно, исполнении,— это сказать ему хороший комплимент.

Принято делать комплименты женщинам, ибо им это нравится. На самом деле выслушивать комплименты (но не лести!) любят все, просто реакция мужчин бывает не так заметна. Слабость к комплиментам объясняется тем, что комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека — потребность в положительных эмоциях. Собеседник, удовлетворяющий эту потребность, становится желанным собеседником.

Само собой ясно, что мы ведем речь о хороших, качественных комплиментах, но ни в коем случае — о пародиях на них. Разобраться, что такое хороший комплимент, поможет, прежде всего, точное определение, что понимать под этим приемом.

Комплимент — небольшое преувеличение достоинства, которое собеседник желает видеть в себе.

Комплимент отличается от лести именно тем, что делается небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника. Сравните: «Тебе очень идет этот цвет» (комплимент) и «Ты самая красивая» (лесть). Лесть грубее и имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющей неправдоподобности. Хотя есть люди, которым и лесть по душе. Впрочем, многих лесть отталкивает.

Поэтому, особенно в деловом общении, явное преимущество за комплиментом, как инструментом более тонким и действенным.

Большое преувеличение вызывает недоверие, а то и негативное отношение. Всем известно отношение к рассказам рыбаков о размерах пойманных ими рыб. Но это случаи из разряда самых безобидных, неумеренное восхваление может привести к ухудшению отношений или к незабываемым обидам.

Известный писатель Илья Эренбург в нашумевшей в свое время автобиографической книге «Люди, годы, жизнь» так описывает свою первую встречу с Эрнестом Хемингуэем. Будучи в восторге от творчества кубинского писателя, Эренбург начал разговор с неумеренных, как посчитал Хемингуэй, похвал в его адрес. После третьего лестного высказывания Эрнест схватил со стола бутылку и замахнулся ею на писателя: «Я сразу понял, что ты надо мной смеешься!».

С маленькими детьми провели следующий эксперимент.

Им дали некое задание, пообещав тому из них, кто справится с ним, по большой и очень вкусной конфете. Когда задание большинством участников было выполнено, экспериментатор дал приз всем, в том числе и мальчику, не справившемуся с заданием, со словами: «Ты тоже молодец». В ответ ребенок залился слезами— незаслуженная похвала оказалась горьким подарком.

Слова «Не люблю комплиментов!» относят не к комплиментам, а к пародиям на них, к лести. Известно, что плохим исполнением можно испортить самую хорошую идею. Ниже сформулированы правила, выполнение которых обеспечит успех комплимента.

Комплимент и похвала не одно и то же. При похвале осуществляется так называемая «пристройка сверху».

Действительно, **похвала — это положительная оценка**. Ясно, что оценку нижестоящему дает вышестоящее лицо (старший по должности или положению), а не наоборот.

При комплименте, в отличие от похвалы, происходит «пристройка снизу»: вы как бы возвышаете собеседника над собой.

Правила комплимента

Комплимент должен быть искренним. Найдите что-то хорошее в человеке, особенно то, в чем он вас превосходит (а это всегда возможно, поскольку сравнивать можно по огромному перечню качеств). Тогда комплимент будет действительно искренним.

Иначе всегда есть опасность фальши. Трудно вообразить что-либо худшее, чем фальшивые слова.

Наиболее эффективный комплимент — это комплимент на фоне антикомплимента себе. Ибо «пристройка снизу» становится более ощутимой, если, возвышая другого, мы дополнительно обращаем внимание на свой неуспех.

Скажем, один говорит другому: «Как тебе удается уговорить шефа? Я вчера час его уговаривал и все без толку, а ты за пять минут тот же вопрос решил» — хороший комплимент коллеге на фоне антикомплимента себе.

У комплимента должна быть фактическая основа. Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Дается интерпретация этого факта, представляющая собеседника в выгодном свете.

Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может низвести высказывание до уровня банальной лести.

Если есть сомнение, поймет ли собеседник, о каком факте речь, то лучше не рисковать и сначала лишь напомнить о нем, а потом уже обыгрывать.

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

Немногословие и недеусмысленность. Комплиментарная часть высказывания должна быть как можно более краткой, содержать одну-две мысли, не более. Быть простой по конструкции, заведомо понятной.

Комплимент не должен содержать поучений («Ты хороший парень, но успеваемость надо подтянуть»). Необходимо

также избегать двусмысленностей: они могут вызвать совсем не те чувства или ассоциации, на которые рассчитываете. Например, неуместная улыбка делающего комплимент может придать его словам обратный смысл, который воспримется уже как насмешка.

Не забывайте проявить эмпатию. Об этом мы уже говорили, но полезно еще раз о ней напомнить.

Только проявив эмпатию, можно понять, что собеседнику будет приятно услышать. Однако есть вещи, приятные каждому. Все хотят хорошо выглядеть (особенно женщины), добиваться успеха во всем, пользоваться уважением, признанием, любовью; иметь хорошую семью, умных, здоровых детей и т.п. Общение с человеком дает дополнительную информацию. Чем более персонализирован комплимент, тем он ценнее, ибо полнее учитывает приоритеты данного человека.

Совершенно неотразимы комплименты, дающие возможность слушателю домыслить их так, как ему хочется.

Например, матери говорят: «Какой у вас красивый ребенок!». Ей, конечно, приятно. Ведь ребенок красив либо потому, что красивы его родители, либо он хорошо ухожен, красиво одет...

Или: «Глядя на вас, я понимаю, почему ваш муж так спешит всегда домой!». Если женщина считает себя красавицей, или хорошей хозяйкой, или любимой женой, она сама домыслит, почему муж всегда спешит домой.

Типы комплиментов

Косвенный комплимент: вы хвалите не самого человека, а то, что ему дорого: родителям — их детей, влюбленному — предмет его страсти, коллекционеру — его раритеты, охотнику — его ружье, и т.п.

Достаточно, зайдя в кабинет к женщине-руководителю, заметить между делом, с каким вкусом подобраны обстановка, цветы (проявив к ним интерес), как уютно себя здесь чувствуешь. Этим вы обеспечите определенное ее расположение к себе.

Комплимент «минус—плюс»: вы ставите собеседнику вначале небольшой минус, а затем — огромный плюс. К примеру: «Не могу сказать, что вы хороший работник. Но вы незаменимы для нас!».

После «минуса» слушатель теряется и готов возмутиться, поэтому наиболее остро и эмоционально воспринимает позитивную часть высказывания. Психологи считают такой комплимент наиболее запоминающимся.

У руководителя была привычка поздравлять своих подчиненных сотрудников с днем рождения. В день рождения сотрудницы Т. И. он узнал, что она заболела. Начальник позвонил ей домой и серьезным голосом сообщил ей, что у него к ней есть одно серьезное дело. «Слушаю», — с напряжением в голосе ответила сотрудница. «Дело мое состоит в том, что я хочу от всей души поздравить вас с днем рождения, а себя с тем, что у меня есть такая замечательная сотрудница. Жаль, что не смог сказать это вам непосредственно, надеюсь на ваше скорейшее выздоровление». В трубке послышались всхлипывания. «Я вас чем-то обидел?» — «Нет, что вы! Это я от радости».

Комплимент-сравнение: сравнивают с чем-нибудь самым дорогим для автора комплимента («Я хотел бы иметь такого же ответственного сына, как вы»).

Подобные комплименты очень приятны, но рамки их применимости ограничены: а) чтобы он не выглядел искусственным, необходимы близкие и доверительные отношения между собеседниками; б) партнер должен знать, насколько важно для вас то, с чем вы сравниваете.

Довелось слышать фразу, сказанную как комплимент: «Ты такой же интересный, как и мои барбусы» (оказывается, человек очень любит наблюдать за своими рыбками этой породы).

Кому и как часто говорить комплименты

Кому? Да любому человеку. Необходимо располагать лишь какой-либо информацией о нем. Сложная, казалось бы, задача — сказать комплимент человеку, про которого известно, что он скряга, каких свет не видел.

Начнем с эмпатии. Считает ли он сам себя скрягой? Наверняка нет! Скорее, человеком бережливым, хозяйственным, рачительным. И, несомненно, гордится этим, осуждая других за расточительность. Вот и основа для комплимента: «Мне так не хватает вашей бережливости!». Комплимент на фоне антикомплимента себе. Вот и все!

Распространенное заблуждение состоит в том, что говорить комплименты необходимо только «нужным» людям, то есть тем, от которых мы хотим что-либо получить. При отсутствии должной практики это как раз самая сложная ситуация, ибо объект знает, что вы будете к нему как-то «подъезжать». А у вас и опыта такого нет. Поэтому велика вероятность, что ничего путного не получится. Поэтому попробуйте подойти к вопросу с другой стороны.

Как часто надо говорить комплименты? Как можно чаще. Любому, кто хоть в какой-то степени достоин доброго слова.

Именно практикой достигается легкость и непринужденность комплимента, что делает его естественным и неотразимым.

Очень полезно для начала поставить себе задачу: ни дня без комплимента! Ибо комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что лично вам нравится в собеседнике, что вы хотели бы позаимствовать у него. И скажите об этом прямо.

Люди принимают комплименты весьма благосклонно: приятно уже то, что им говорят нечто хорошее. И легко прощают возможные промахи. Особенно если нет посторонних свидетелей. Поэтому учиться делать комплименты лучше один на один. Тем более что присутствие посторонних может смущать и вас самих.

Однако хороший комплимент наибольшее впечатление производит именно при свидетелях.

Поскольку мужчины не избалованы комплиментами, они и менее требовательны к их качеству. Поэтому учиться делать комплименты лучше на мужчинах.

Например, вы видите, что хозяин кабинета разбирает кучу бумаг на столе. Почему бы вам не посочувствовать ему: «Ну и много же у вас дел! Столько сил отнимают! Но, несмотря на большую загруженность, вы выглядите отлично». Или вы

зашли в кабинет в тот момент, когда его хозяин заботливо ухаживает за рыбками в аквариуме: «Какие изумительные рыбки! Какой они породы?».

Простота (если не примитивность) описанных сюжетов тем не менее не говорит о неэффективности комплимента. Когда мы воспринимаем подобные ситуации со стороны, мы не верим в действенность подобных элементарных приемов.

Однако же действуют! Да еще как!

Кому от этого хорошо? Когда комплимент по душе собеседнику, лицо его озаряется улыбкой. Хорошее настроение и улыбка имеют приятное обыкновение передаваться собеседнику. Вы тоже непроизвольно улыбнетесь, ваше настроение тоже улучшится. Так что польза здесь всем.

Успехов вам, читатель, на этом поприще!

3.4. НЕРЕЧЕВЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Что ненавистно тебе самому, не делай никому.

Из Евангелия от Матфея

Умение слушать

Слово — серебро, а молчание — золото.

Народная мудрость

Почему мы плохие слушатели. Подсчитано, что в среднем 9 % рабочего времени мы пишем, 16 % — читаем, 30 % — говорим сами, 45 % — слушаем (или просто делаем вид, что слушаем).

Когда провели опрос на тему «Что делает человека хорошим собеседником?», подавляющее большинство ответивших поставили на первое место то, что он должен прежде всего уметь слушать.

И это не случайно. Большинство из нас — плохие слушатели. Часто мы только делаем вид, что слушаем, стараясь лишь уловить подходящий момент, чтобы высказаться самому. А плохое слушание — это антикомплимент говорящему, негативная оценка того, о чем тот говорит.

Еще Плутарх сказал: «Бог дал тебе два уха и один рот. Почему же ты не пользуешься ими в такой последовательности?».

В чем же тут дело? А в том, что слушать гораздо труднее, чем говорить. Скорость «говорения» в 4 раза меньше скорости мышления. Поэтому на 3/4 возможности мозга не задействованы в слушании, и он ищет себе иного применения. И обычно находит его в посторонних мыслях.

И. Атватер в своей книге «Я вас слушаю» (М., 1984) приводит следующий занимательный случай.

Молодая женщина решила проверить, действительно ли люди крайне плохо слушают друг друга. Во время коктейля она сказала собеседнице бодрым голосом светской леди: «Между прочим, уходя из дома, я пристрелила своего мужа». «О, как тебе повезло, дорогая!» — последовал ответ. Комментарии, как говорится, излишни. Люди склонны слушать другого только после того, как выслушали их. Кто должен уступить, проявить готовность быть поначалу слушателем? Напомним одно из положений устава французской армии: «Если встречаются военнослужащие одинакового звания, то первым отдает честь тот, кто умнее».

Когда разговаривают двое мужчин или две женщины, они обычно перебивают друг друга одинаково часто. А в разговоре мужчины с женщиной мужчина перебивает ее почти в два раза чаще. В результате примерно треть времени разговора у женщины уходит на то, чтобы восстановить направление разговора в тот момент, когда ее перебили.

Женщины уделяют больше внимания самому процессу общения, в то время как мужчин интересует главным образом его результат. Мужчина слушает внимательно обычно только первые 20—30 секунд, после чего уже «вполуха».

Таким образом, вообще говоря, **в целом** мужчины более плохие слушатели, нежели женщины. Однако каждом же конкретном случае многое зависит от характера, темперамента, воспитания и образованности участника разговора.

Эффективные приемы слушания. Основной из них — так называемое **активное слушание**. Оно состоит в том, что вы пытаетесь предугадать, что скажет собеседник своей следующей фразой. Этим с пользой для разговора загружается резервная мощность мозга. Внешним проявлением этого являются слова, подсказываемые собеседнику, когда тот ищет подходящее слово. Точная подсказка воодушевляет говорящего, ибо свидетельствует об интересе слушателя, его внимании и взаимопонимании.

Второй прием — задавать **уточняющие вопросы**. Оно оживляет слушание, а сам процесс их формулирования стимулирует наше мышление, вовлекая нас в слушание.

Третий прием — **активная поза** слушающего: корпус слегка наклонен в сторону говорящего. Такую позу непроизвольно принимает внимательно слушающий человек. Этой позой не только облегчается слушание, но и демонстрируется заинтересованность, что так важно для говорящего.

Способствует слушанию и обмен взглядами с говорящим, о чем мы поговорим ниже.

Различают слушание рефлексивное (от лат. reflexus — отраженный) и нерефлексивное.

Нерефлексивное слушание состоит в умении молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями и не ослабляя внимания к тому, о чем он говорит. Такое слушание полезно в ситуациях, когда собеседник горит желанием высказаться; хочет обсудить то, что его больше всего беспокоит; испытывает трудности в выражении своих забот и проблем); занимает более высокое положение, нежели вы сами.

Рефлексивное слушание характеризуется активной обратной связью с говорящим. Об этом виде слушания мы уже говорили в параграфе 3.2.

Роль записей. В деловых беседах принято делать записи. Это не только в полной мере вовлекает в процесс слушания,

но и является необходимым элементом деловой культуры.

В менеджменте есть соответствующие афоризмы на этот счет: «Блокнот для делового человека — то же, что сеть для рыбака», или: «Не записанное на бумаге — это пустые мечтания».

Установлено, что мы забываем 90 % того, что слышим, 50 % того, что видим, и только 10 % того, что делаем. Записывая, мы и видим, и делаем, то есть лучше запоминаем.

Но даже это не страхует от забывания: сколько раз, читая свои старые записи, мы воспринимаем их так, как будто впервые узнаем о записанном!

Поэтому в управленческой культуре делать записи во время деловой беседы стало аксиомой. А отклонение от этого правила воспринимается уже как неуважение к собеседнику: в его словах якобы нет ничего для вас ценного.

Вредные привычки. Кроме объективных, указанных выше, есть и субъективные моменты, мешающие слушать: пассивное, безвольное слушание. Расслабленная поза, сидение, откинувшись на спинку стула и т.п. Когда слушатель сидит развалившись на кресле, у говорящего это вызывает раздражение.

Очень мешает попытка делать несколько дел сразу. В частности, у некоторых есть привычка машинально рисовать что-то, штриховать, чертить во время слушания. Это вредная привычка, ибо отвлекает от процесса слушания: человек быстро устаёт, теряет нить рассуждения и начинает думать о чем-то другом.

Что способствует активному слушанию

Улыбка творит чудеса. Все мы слышали об улыбках в миллион долларов и о людях, которые сделали себе карьеру именно благодаря прекрасной улыбке.

Поэтому улыбайтесь, разговаривая со своим собеседником!

Секрет улыбки состоит в следующем. Действия всегда более выразительны, нежели слова, и верят больше именно действиям. Улыбка — это действие, означающее: «Я к вам хорошо отношусь. Вы мне нравитесь, мне хорошо с вами». Поэтому улыбка является завуалированным комплиментом. Дружеское расположение порождает ответное расположение собеседника.

Вспомним, как встречает пришедшего домой хозяина его собака: виляет хвостом, повизгивает, стремится забраться на руки или лизнуть — словом, всеми доступными ей средствами выражает свою радость. Не этим ли объясняется огромное количество домашних животных, бесполезных в прагматическом смысле, но демонстрирующих доброе к нам отношение?

Врачи знают о так называемом лейкоцитозе улыбки: когда человек улыбается, состав его крови улучшается. Улыбка — синоним хорошего настроения. Люди тянутся к тем, у кого хорошее настроение, ибо надеются, что оно передастся и им. Во многих странах служащие обязаны улыбнуться посетителю: это облегчает решение вопросов. Нередко в офисах висят таблички, обращенные и к клиентам: «Улыбайтесь!».

Людей некоторых профессий специально учат улыбаться: дикторов телевидения, актеров, политических деятелей, дипломатов. Теперь этому учатся и деловые люди. Оказавшись, например, в США, вы будете приятно поражены тем, что, разговаривая с вами, партнеры обязательно вам улыбаются, причем улыбкой широкой, дружелюбной, вызывающей расположение.

Не всем нравится их собственная улыбка. Ничто не приходит само по себе. Нам приходится многому учиться, почему бы не поучиться и хорошей улыбке?

Находясь перед зеркалом, заставьте себя засмеяться. Не очень получилось? Тогда покажите себе язык. Засмеялись? А теперь «запомните» мышцами лица это состояние и постарайтесь его повторить.

Выдающийся педагог А.С. Макаренко писал, что постоянными упражнениями перед зеркалом он выработал у себя около сотни различных улыбок, уместных в разных ситуациях.

Его пример — другим наука! Этой наукой всерьез занимаются в школах бизнеса. Созданы, в частности, специальные зеркальные карточки с изображением широкой улыбки, которую обучающиеся пытаются воспроизвести, глядя на свое отражение в зеркале.

А вот многие женщины стараются не улыбаться, так как, по их мнению, улыбчивость приводит к появлению морщин. Это заблуждение опровергнуто недавними исследованиями: оказалось, что при улыбке тренируются как раз те группы мышц, которые препятствуют образованию морщин.

Хмурые люди и старятся быстрее. У таких людей и настроение не из лучших, да и расположения со стороны окружающих меньше.

Визуальный контакт. Он является исключительно важной частью общения. Глядя на говорящего, слушатель, во-первых, проявляет свою заинтересованность, а во-вторых, сосредоточивает внимание на говорящем, что способствует активному слушанию.

Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или смутить. Особенно это касается людей неуверенных в себе или стеснительных (а их около 40 %).

Обмен взглядами обычно длится несколько секунд, этого вполне достаточно для взаимопонимания. Исключение — обсуждение неприятных вопросов: здесь воздержание от визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника и, наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в переживания человека.

Женщины более склонны к визуальному контакту, нежели мужчины. По-видимому, это проявление большего внимания их к самому процессу общения и к деталям — к тому, что мужчины считают мелочами, недостойными внимания.

Мужской рационализм в данном случае является помехой общению.

Замечено, что больше смотрят на тех, кем уже восхищаются или с кем близкие доверительные отношения.

По взглядам можно судить, в какой стадии находится беседа. Когда говорящий то смотрит в глаза собеседнику, то отводит взгляд, это означает, что мысль его еще не закончена. Прервал свою речь и прямо посмотрел в глаза слушателя — значит, закончил, теперь очередь за собеседником.

При выступлении, особенно перед небольшой аудиторией, оратор, стараясь посмотреть на каждого слушателя, тем самым как бы адресует речь именно ему. Восприятие аудиторией того, что говорится, при этом значительно выигрывает.

Один знакомый генеральный директор, делясь впечатлениями от своего первого, давнего посещения США, как об одном из самых сильных впечатлений рассказал о следующем.

На одном из приемов ему довелось быть представленным сенатору Роберту Кеннеди. Тот так внимательно посмотрел в глаза в момент рукопожатия, что этот взгляд запомнился как взгляд человека, которому ты интересен и он хочет тебя запечатлеть в своей памяти надолго. Рассказчик не скрывал, что ему это было очень приятно, и с тех пор он с большим участием следил за деятельностью представителей семейства Кеннеди.

Слушая, кивайте. Замечено, что говорящий смотрит больше на того слушателя, кто кивает. Это вполне объяснимо: ведь именно от него он получает поддержку — «Я вас понимаю» или «Согласен с вами».

Используйте и вы этот прием. Кивайте, когда слушаете. Именно тогда, когда естественно сказать: «Понимаю» или «Согласен». Это очень сильный прием расположить к себе собеседника.

Позы и жесты. Они играют важную роль в создании благоприятной атмосферы для беседы. Наклонившийся к нам собеседник воспринимается как более внимательный слушатель. Наоборот, мы чувствуем определенное неудобство, когда собеседник откидывается назад, а тем более — развалился в кресле.

Непринужденная поза предпочтительнее скованной, ибо соответствующее состояние передается и партнеру.

Нескрещенные руки и ноги во время разговора свидетельствуют об открытости, доверии. Наоборот, скрещенные конечности означают защиту. Руки, закинутае за голову, означают позицию превосходства. Стоящий подбоченившись выражает решимость либо приступить к делу, либо не повиноваться собеседнику.

Значения других распространенных жестов и поз описаны ниже в главе 4. Их надо знать для достижения цели беседы. Установлено, что, когда беседующие симпатизируют друг другу или пришли к общему мнению, они невольно повторяют позы и жесты друг друга. Это как бы последний аккорд в полном единении личностей. Позы и жесты эти обычно дружественные. Наоборот, принятие собеседниками отличающихся поз является дополнительным препятствием в достижении взаимопонимания.

Поэтому желающему добиться расположения **рекомендуется зеркально отображать позы (жесты) собеседника**, если они дружественные или нейтральные.

Встретившись с недружественными позами или жестами собеседника следует как-либо отвлечь его от отрицательных невербальных проявлений. Скажем, собеседник скрестил руки (сцепил пальцы, держит руки в карманах, размахивает сжатым кулаком и т.п.) — дайте ему документ, который иллюстрирует ваши слова.

Расположение относительно друг друга в пространстве. Сотрудничающие или хорошо знающие друг друга люди предпочитают располагаться друг от друга сбоку. Это способствует благорасположению беседующих.

Оказывается, при прочих равных условиях конфликты чаще возникают между людьми, находящимися напротив друг друга (не случайно слово «противостояние» означает конфликт). Поэтому для разговора лучше садится рядом или под углом друг к другу.

В зависимости от пола беседующих предпочтения таковы: женщины чаще предпочитают разговаривать, находясь сбоку, мужчины — напротив друг друга. Исключения у женщин составляют случаи соперничества.

В соответствии с договоренностью с заведующим кафедрой преподаватель пришел к концу его лекции, чтобы обсудить важный для себя вопрос. Лекция закончилась, заведующий отвечал на вопросы подошедших к нему студентов. Преподавателю он предложил присесть. Тот сел за столиком в правом ряду, оставив место справа от себя (более почетное, как известно) для заведующего. Но руководитель не пожелал сесть рядом: взяв соседний столик, поставил его перед столиком преподавателя и сел напротив него.

Наблюдавший эту сцену психолог сразу предположил, что заведующий плохо относится к пришедшему. После завершения беседы по обескураженному виду преподавателя он понял, что, к сожалению, его предположение подтвердилось.

Действительно, по тому, как расположился собеседник, можно узнать о его отношении к вам.

Рассмотрим расположение участников беседы в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом (рис. 3.1).

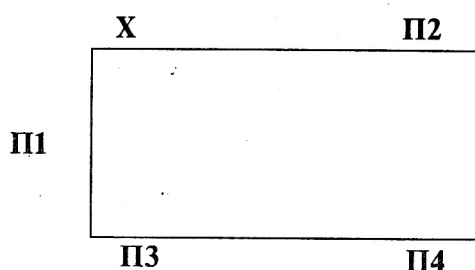


Рис. 3.1

Посетитель может занимать четыре основных положения посетителя (П) относительно хозяина (Х) кабинета:
Ш — угловое расположение. Оно способствует ненавязчивому (по потребности) контакту глаз и возможности наблюдать за собеседником. Это самое удачное расположение посетителя по отношению к хозяину кабинета;

П2 — позиция партнерства, чаще всего при совместной работе над какой-либо проблемой. Может с успехом использоваться в ситуации «агент—клиент». Например, агент по продаже проводит вторую встречу с клиентом и приглашает на нее технического эксперта. В этом случае последний занимает место П3 (напротив клиента), агент — место П2 или П1. Подобное расположение позволяет агенту быть «на стороне клиента» и задавать вопросы эксперту как бы от его имени;

П3 — конкурирующе-оборонительная позиция. Это расположение создает атмосферу соперничества, чреватую конфликтом;

П4 — независимая позиция. Ее занимают люди, не настроенные на сотрудничество. Если вы хотите доверительной беседы, то избегайте этого положения.

Оптимальное расстояние между беседами. Более заинтересованные садятся поближе к собеседнику, менее заинтересованные — подальше. Слишком близкое расстояние (до 0,5 м) воспринимается как интимное, расстояние 0,5—1,2 м — как удобное для дружеского разговора, 1,2—3,7 м — как «социальное», для деловых отношений, более 3,7 м — как «публичное» для обмена несколькими словами или вообще исключения контакта.

Обычно человек интуитивно располагается на соответствующем расстоянии. Однако некоторая корректировка с учетом вышесказанного позволит использовать и этот ресурс: ведь нужно думать не только о своем удобстве, но и об удобстве партнера, о придании разговору нужной тональности.

Женщинам более комфортно несколько более близкое расположение собеседников. Люди пожилые и дети также предпочитают держаться поближе, нежели люди средних лет и молодежь.

Собеседникам одинакового статуса комфортно более близкое расположение, нежели в случае разговора с лицом более высокого положения.

По тому, как располагается собеседник (близко или далеко, под каким углом), можно составить предварительное суждение о его отношении к партнеру.

В больших аудиториях наибольшее удаление оратора от ближайших слушателей составляет 3—4 метра. При большем расстоянии затрудняется контакт со слушателями. Меньшее расстояние свидетельствует о желании устойчивого контакта, но некоторыми слушателями это воспринимается как некое давление оратора с целью навязать свое мнение. Все это необходимо учитывать выступающему.

Прикосновения к собеседнику. Дружеское прикосновение к собеседнику — сильнейший прием расположить к себе собеседника, однако только для достаточно близких людей. Прикосновение к малознакомому человеку, особенно нерасположенному к вам, может вызвать резко отрицательную реакцию. В некоторых европейских культурах есть правило: минимум прикосновений. Например, у французов после деловой встречи не обмениваются рукопожатиями, а прощание сопровождают кивком головы. Заключительное рукопожатие означает не просто партнерские, а дружеские отношения.

Дело в том, что прикосновение — вторжение в интимное, личное пространство человека. Именно этим обусловлена осторожность, с какой следует прибегать к этому средству общения.

Подростков, как правило, раздражают прикосновения взрослых. Ведь они стремятся к независимости и потому стараются уйти от «телячьих нежностей» как символа детства.

Для взрослых прикосновения близких снова становятся желанными. Особую цену они имеют для стариков, которые благодаря этому проявлению расположения ощущают свою нужность и значимость, в какой-то степени утраченные с выходом на пенсию.

Прикоснувшись к ребенку, вы показываете ему свою любовь, а это для него самая главная ценность. Особенно важно ласково прикоснуться к малышу после того, как он был наказан вами.

Есть несколько правил прикосновений:

- не стоит прикасаться к собеседнику, если он в плохом настроении или обсуждается неприятный для него вопрос;
- не допускать высокомерных или фамильярных движений (похлопываний по плечу или щеке, потрепывание по голове), взрослыми людьми это воспринимается обычно как крайняя бестактность;
- зафиксировав положительные эмоции собеседника своим прикосновением и повторив его в том же месте в конце разговора, можно закрепить расположение партнера к себе и после окончания беседы.

Паузы. Не нужно их бояться: они позволяют собеседникам обдумать услышанное, дают возможность каждому решить, кому лучше высказаться. Пауза в речи позволяет подчеркнуть значимость высказанной мысли. Главное, чтобы продолжительность паузы не превышала 5—6 секунд, иначе она становится тягостной.

Гимн паузе, как сильнейшему и выразительному средству воздействия на собеседника, читатель может услышать из уст главной героини романа С. Мозга «Театр», к которому мы с удовольствием отсылаем читателя.

Внешний облик. Не зря говорят, что «встречают по одежке». Первое впечатление обычно влияет на последующее восприятие. Именно внешний вид — первая информация, которую получают люди друг о друге при встрече. Далее будет подробно описано, как создавать внешний облик в соответствии с желаемым имиджем.

Пунктуальность. «Точность — вежливость королей». Этот афоризм как нельзя лучше раскрывает роль пунктуальности. Нет ничего хуже, чем опоздать к началу встречи.

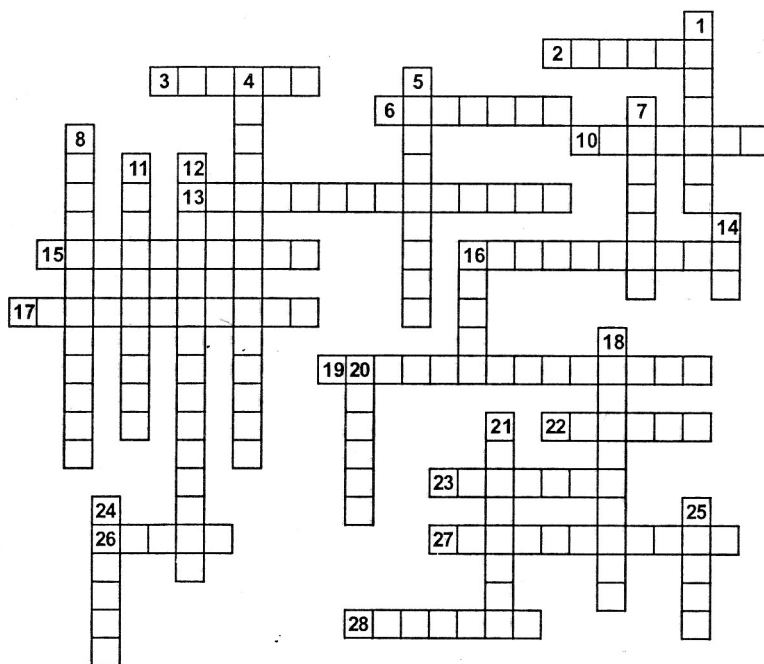
Еще великий Шекспир сказал: «Лучше прийти на два часа раньше, чем опоздать хотя бы на две минуты». Здесь речь идет не об опоздании на поезд, а об отношениях между людьми.

К сожалению, опоздания — у нас повсеместное явление. Организованность — вот важнейшее условие успеха в жизни

любого человека. Не стоит об этом забывать.

3.5. САМОПРОВЕРКА: ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ ОБ УМЕНИИ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ

Кроссворд



По вертикали:

1. Более плохими слушателями (в среднем) являются...
4. Эффективный невербальный прием, состоящий в «копировании» собеседника.
5. Сила комплимента состоит в том, что слушатель может его... желательным для себя образом.
7. Проявите к собеседнику искренний...
8. Вид слушания, характеризующийся активной обратной связью.
11. Беритесь... только тогда, когда об этом попросят.
12. Самый эффективный комплимент — это комплимент на фоне... себе.
14. Не забывайте произнести... собеседника. 16. Комплимент — это «пристройка»...
18. Наиболее эффективный среди вербальных способов расположить к себе собеседника.
20. Смысл слова «вербальный».
21. Когда говорите, старайтесь быть как можно более...
24. Выразительное мимическое действие, располагающее к доброжелательной беседе.
25. Риторический прием, позволяющий подчеркнуть значимость высказанной мысли, а также дать возможность собеседнику высказаться.

По горизонтали:

2. Похвала — это «пристройка»...
3. Комплимент можно сказать... про которого известно хотя бы что-нибудь.
6. Положительная оценка собеседника.
10. В среднем более хорошими слушателями являются ..
- 13 Вид слушания, характеризующийся умением молчать, не вмешиваясь в речь собеседника, но не ослабляя внимания к тому, что он говорит.
15. Плохой собеседник часто... партнера.
- 16 Хороший собеседник должен быть прежде всего хорошим...
17. Первой задачей является... к себе собеседника.
19. Качество человека, позволяющее ему не опаздывать.
22. Действие во время деловой беседы, показывающее собеседнику, что вы цените получаемую от него информацию, — это ведение...
- 23 Комплиментарная часть высказывания должна быть как можно более...
- 26 Чрезмерное преувеличение какого-либо из достоинств человека.
27. Необходимое условие эффективного комплимента — чтобы обыгрывалась его... основа.
28. Комплимент начинается с того, что к собеседнику проявляют...

Глава 4. КАК «ЧИТАТЬ» СОБЕСЕДНИКА

Прокладывай дорогу к разуму человека через его сердце.

Ф. Честерфилд

4.1. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ ОБЩЕНИЯ

Они имеют немаловажное значение. Предлагаем вам вопросы для самопроверки, насколько вы учитываете их в своей жизни, во взаимоотношениях с партнерами и сослуживцами. Надеемся, что наши комментарии и советы вы возьмете на вооружение.

Вопросы

1. Как действует на собеседника использование вами слов, терминов, непонятных ему? Что вы чувствуете при этом: а) получаете преимущество; б) ощущаете его раздражение; в) остаетесь в целом нейтральным?
2. Собеседник вмешивается в ваш рассказ, не давая изложить суть дела. Как вы реагируете на это— говорите: а) «Сначала выслушай, а потом — критикуй»; б) «Давай дадим друг другу по 5 минут, послушаем, не перебивая, а потом обсудим»?
3. Как поступил управляющий одной из фирм, введший правило не приходиться к нему для обсуждения вопроса, не имея собственных предложений: а) правильно; б) неправильно?

Комментарии и советы

1. Использование в деловой беседе слов или терминов, непонятных собеседнику, обычно воспринимается им как способ произвести впечатление, добиться психологического преимущества: «Смотри, я умнее тебя». Это, как говорят психологи, «пристройка сверху». А проявление превосходства обычно вызывает сопротивление или по крайней мере внутренний протест. Поэтому данный прием определенно негативен.

Большее уважение вызывают люди, которые умеют очень доходчиво объяснять самые сложные вещи, не прибегая к непонятным терминам. По существу, они делают скрытый комплимент слушателю: «Вы все поняли, молодец!». А благодарные слушатели говорят: «Вот умница: другой все запутает, а этот все разложил по полочкам. Вот что значит знаток своего дела!».

2. Сказав: «Сначала выслушай, а потом — критикуй!», мы занимаем позицию «Родитель» — учим, осуждаем. Партнеру при этом предлагается позиция «Взрослый» (обращаемся к рассудку: нельзя критиковать, не поняв, что тебе хотят сказать). То есть осуществляется «пристройка сверху» в виде транзакции «Профессор». «Пристройка сверху» воспринимается болезненно, так как задевает достоинство собеседника, унижает его.

Более равноправная транзакция «Коллеги» осуществляется словами: «Давай дадим друг другу по 5 минут, послушаем, не перебивая, а потом обсудим».

3. Приходя к руководителю с вопросом «Что делать?», подчиненный в значительной степени снимает с себя ответственность за дальнейшее, перекладывая ее на руководителя. Это манипуляция типа «обезьяна на шее», описанная в главе 2.

Руководитель, введя правило приходиться к нему только со своими предложениями, тем самым защищает себя от этой манипуляции.

Введенное правило заставляет самого подчиненного искать варианты решения. Даже если окончательный его вариант остается за руководителем, автор предложения, подчиненный, тоже несет ответственность за него.

Установлено, кроме того, что свои решения люди выполняют гораздо более настойчиво, более качественно.

Вопросы

4. Во время деловой беседы звонит телефон. Действия хозяина кабинета?
5. Как вы расцениваете привычку говорить «О'кей» в разговоре русскоязычных партнеров?
6. Руководитель средних лет спортивного вида легко взбегаем на 4-й этаж. Сотрудница делает ему комплимент по этому поводу, который тот воспринимает весьма кисло. Почему?

Комментарии и советы

4. Когда во время деловой беседы звонит телефон, действия хозяина кабинета зависят от того, в какой стадии находится беседа.

Если она заканчивается, трубку снимают и кладут на стол (микрофоном вниз, чтобы позвонившему не был слышен разговор). Если до окончания разговора еще далеко, следует, подняв трубку, спросить у посетителя, сколько еще вам нужно времени, после чего сказать в трубку: «Перезвоните через... минут», указав время с запасом.

Не нужно спрашивать, кто звонит: тем самым либо будешь втянут в разговор, либо проявишь неуважение: «Узнал, но не захотел разговаривать».

5. Многие воспринимают привычку «вворачивать» иноязычные слова («о'кей», «ноу проблеме», «йес» и т.п.) как желание говорящего продемонстрировать свою приобщенность к иной культуре. Как правило, отдельные слова из другого языка употребляют люди, не говорящие на нем.

Обратите внимание: те, кто в совершенстве знает не только родной язык (например, переводчики или известные политики, деловые люди), никогда не вставляют слова из одного языка в другой. Это идет, прежде всего, от высокой культуры делового общения, а также от языковой культуры: прекрасно чувствуя тонкости языка, они не допускают его засорения.

6. Спортивный вид обычно имеют люди, занимающиеся спортом. Для такого человека взбежать на 4-й этаж — вовсе не достижение.

Сотрудница, желая сделать комплимент, нарушила основной его принцип. Ибо комплимент — это *небольшое преувеличение достоинства*, которое собеседник желает видеть в себе. В данном случае имело место как раз принижение.

Нередко высказываются суждения, что вообще руководителю не к лицу бегать. Это проявление нашего менталитета.

На Западе хорошая физическая форма является необходимой составляющей успеха и потому служит предметом гордости. Например, пробежки президента Клинтона часто показывали по телевидению. У нас же превалирует мнение, что руководитель должен держаться степенно, чтобы «не расплескать» свой авторитет.

Вопросы

1. Вы идете на прием к руководителю — балагуру и весельчаку. Как вы изложите ему свою просьбу: устно или письменно?
8. Тот же вопрос, если вы имеете дело с малоразговорчивым лицом, принимающим решения.
9. Вы не знаете ничего о руководителе, ведущем прием. Как вы обратитесь к нему: устно или подав письменное заявление (отношение)?
10. Вы кладете в почту руководителя важную служебную записку, подкрепленную документами. У вас имеется один очень сильный документ (А), два сильных (Б и В), два средней силы (Г и Д), два слабых (Е и Ж). В каком порядке вы их положите? Ответ напишите в виде цепочки букв.

Комментарии и советы

7. Балагур и весельчак — это экстраверт, то есть человек, любящий процесс общения. Он предпочитает получать информацию не из бумаг, а от людей. Поэтому ему лучше изложить свою просьбу устно.
 8. Малоразговорчивый человек — интроверт. Он предпочитает бумаги живому общению. Поэтому имеет смысл подать письменное изложение своей просьбы.
 9. Если вам не известно, к какому из вышеназванных типов принадлежит лицо, принимающее решение, рекомендуется, имея письменное изложение своей просьбы, спросить у руководителя, как ему удобнее: выслушать ее или прочитать? Руководитель подсознательно выберет то, к чему более расположен.
 10. Правильный ответ: Б—В—Г—Д—А. Сначала сильный, потом средней силы и в конце — самый сильный документ. Эта последовательность соответствует правилу Гомера (см. главу 1) о наиболее убедительной последовательности аргументов.
- В силу этого правила не следует использовать слабые аргументы. Потому документы слабой убедительности (Е и Ж) доводить до руководителя нельзя. -

Вопросы

11. Деловой человек решил отрастить бороду (усы). Имеет ли при этом значение, по вашему мнению, его возраст?
12. Руководителю рекомендовали переводчика, который произвел и на него очень хорошее впечатление. Однако он ему, хотя и с сожалением, отказал. Какие причины могли побудить к этому?
13. Какие эмоции возникают у произнесшего (услышавшего) «да» («нет»)?
14. Экскурсовод вошла в автобус, представилась и начала экскурсию. Во время поездки водитель выказывал всячески неуважение к экскурсоводу. Вместе они работают впервые. В чем дело?

Комментарии и советы

11. В деловом мире сложилось правило, что к 40 годам человек должен определиться во всех своих ипостасях, в том числе и во внешности. Поэтому изменения внешности деловым человеком за 40 лет встречаются коллегами неодобрительно, даже вызывают некоторое неудобство: видели одного человека, а теперь как бы другого. Это требует перестройки установившихся рефлекторных связей, что вызывает раздражение на уровне подсознания. Вообще в деловом мире в цене все прочное, устоявшееся. Иначе в творческой среде: актеры, режиссеры, писатели, художники постоянно ищут способы быть не похожими ни на кого, рассматривая изменение внешности как новую возможность самореализации. Однако что при этом испытывают зрители? Одна из передач «Пока все дома» показала зрителям любимого миллионами «следователя Знаменского» — артиста Георгия Мартынюка. Тот предстал с красивой седой бородой. Как зритель, я испытал от этого большое неудобство, силясь представить, что это и есть «тот самый», виденный во множестве фильмов. Еще через несколько лет довелось увидеть «Знаменского» в телеинтервью. И хотя артист заметно постарел (годы берут свое), но был без бороды, а потому более узнаваем. Когда-то автор проделал на себе следующий эксперимент. В течение многих лет носил небольшую бородку, а в 47 решил от нее избавиться. И в один «прекрасный» день сбрил. Этот день и многие последующие оказались далеко не прекрасными. Буквально у каждого знакомого «падала челюсть» при встрече. Пришлось бороду вернуть на место и продолжать нести свой крест.
12. Поскольку хорошее впечатление о переводчике включает его высокий профессионализм, умение держаться, дело скорее всего было в его внешности. Если переводчик одного пола с руководителем, то его внешняя привлекательность вредит имиджу руководителя. Руководитель предпочел не рисковать.
13. Проявление согласия сопровождается положительными эмоциями (в крови выделяются эндорфины — «гормоны удовольствия»). Отрицательное «нет» настраивает на борьбу (при этом выделяется адреналин). Рекомендуется организовать общение так, чтобы в нем было больше «да» и меньше «нет». В Японии, где искусство общения особенно высоко, «нет» в разговорах отсутствует. В случае несогласия дают уклончивый ответ.
14. Экскурсовод принизила статус водителя автобуса, не представив его экскурсантам. Если бы она так сделала, они стали бы коллегами на время проведения экскурсии. Этого не произошло, и водитель увидел в этом ее позицию превосходства по отношению к себе. Он и защищал, хотя и не лучшим образом, свое достоинство.

Вопросы

15. Чтобы накрепко запомнить имя-отчество нового знакомого, лучше всего а) дать установку на запоминание; б) мысленно «проговорить» имя-отчество; в) найти повод как можно быстрее сказать его вслух; г) ассоциировать с именами и отчествами известных вам людей?

Расположите эти приемы в порядке убывания их эффективности.

16. Как часто надо говорить подчиненным комплименты: а) совсем не нужно; б) иногда; в) как можно чаще?

17. Какое обращение более приятно собеседнику: а) «Здравствуйте»; б) «Доброе утро!»; в) «Здравствуйте, Иван Петрович»; г) «Доброе утро, Иван Петрович»?

Комментарии и советы

15. Наиболее эффективный прием сразу запомнить имя-отчество — это повторить их сразу вслух. Например: «Очень приятно, Иван Петрович!».

Следующий по эффективности прием — мысленно ассоциировать услышанное с именами и отчествами известных вам личностей, из числа знакомых или исторических деятелей. Если такого лица не найдется, можно взять имя одного, а отчество — другого. Зрительная память значительно сильнее слуховой, поэтому даже такой «дуэт» позволяет запомнить лучше.

Если первые два способа почему-либо невозможны, стоит несколько раз мысленно «проговорить» услышанное.

И последний прием — дать установку на запоминание.

16. В менеджменте установлено правило говорить как можно чаще комплименты подчиненным. Поговорка менеджеров: «не похвалишь — не поедешь».

По опыту занятий автор знает, что в любой группе обучаемых им менеджменту, как правило, всегда найдутся несколько человек, которые сомневаются, что именно так надо поступать. Опасаются «захвалить», «перехвалить», «разбаловать» подчиненных. При этом не учитывают несколько важных обстоятельств.

У нас «исторически» имеет место крен в сторону жесткого обращения с подчиненными. Проявляется это, во-первых, в том, что их не принято хвалить. Во-вторых, в значительном преобладании наказаний, а не поощрений, в то время как установлено, что именно поощрение является лучшим стимулом к труду, чем наказание.

Пример? За опоздания обычно наказывают, депремируют. Однако при введении системы материального поощрения за отсутствие опозданий дисциплина резко улучшается, несмотря на незначительность суммы премий.

При традиционно жестком обращении с подчиненными опасность «перехвалить» сильно преувеличена.

Говорят: «Ласковое слово и кошке приятно». Вот экспериментальные данные, касающиеся тех, для кого кошки являются злейшими врагами. Канадский психолог Торндайк установил, что мыши и крысы, которых поощряли (поглаживали, давали им какое-либо лакомство), научились проходить лабиринты быстрее тех, которых наказывали за плохое исполнение задания.

Без фактической основы не может быть хорошего комплимента. Таким образом, основу для комплимента создает сам подчиненный, надо его «заработать».

Широко известна следующая история. В США один из богатейших людей, сделавший состояние за счет своего таланта, завещал выбить на своей могильной плите надпись: «Здесь покоится человек, самым главным достоинством которого было то, что он умел окружить себя людьми, более умными, чем он сам». Можно представить, сколько и какие комплименты он дарил при жизни людям, которые работали на него, если он не забыл сказать им доброе слово, даже уходя в мир иной!

17. Чем более персонифицировано, чем менее избито приветствие, тем лучше оно воспринимается. В частности, никогда не стоит упускать возможности еще раз назвать человека по имени.

Поэтому лучшее обращение — с указанием времени и конкретного человека: «Добрый день, Иван Петрович».

Вопросы

18. Какие темы уместны в преддверии деловой беседы: погода, как добирались, политические события, общие знакомые (люди, организации)? Перечислите наиболее уместные темы.

19. Должен ли руководитель, давая поручение, учитывать личные интересы подчиненного?

20. С помощью кондиционера можно установить любую температуру в помещении. Какую лучше установить перед началом встречи, желая, чтобы она не затянулась?

21. Как влияет курение на интенсивность деловой встречи?

22. Как зависит продолжительность встречи от степени освещенности помещения?

23. Тот же вопрос относительно удобства кресел.

24. Тот же вопрос относительно наличия часов на стене.

Комментарии и советы

18. Одно из правил общения — начинать с того, что вас объединяет с собеседником. Объединяет погода (одна для всех), а также проявление внимания («Как добрались?»).

Другие обстоятельства (политические события, общие знакомые) могут и разъединить: из-за разного к ним отношения.

Однажды во время деловой беседы я одобрительно высказался о некой третьей фирме, название которой всплыло в разговоре. Это вызвало явное неудовольствие партнеров: «Мы не рады, что связались с ними. Компьютеры, что у них купили, постоянно ломаются, мы терпим от этого большие убытки». Создалось впечатление, что часть неудовольствия той фирмой пала и на меня. С трудом удалось выправить ситуацию. С тех пор автор дал себе зарок быть осторожным в подобных вопросах.

19. Формально руководитель, давая поручение, не должен учитывать личные интересы подчиненного («интересы

дела — превыше всего»). Однако качество его исполнения зависит от личного отношения исполнителя к поручению. Значит, все-таки лучше учитывать.

20. Установлено: если в помещении температура несколько ниже комфортной, беседы завершаются быстрее, причем без ущерба для качества принимаемых решений. Наоборот, более высокая температура сказывается на качестве решений, встреча становится продолжительной за счет «размягчения мозгов».

21. Курение влияет на время выработки решений, в среднем оно увеличивается на 40 %.

22. Яркий свет возбуждающе действует на нервную систему, а затем начинает уже раздражать, чем способствует сокращению длительности деловой встречи без ущерба для ее качества.

23. Сидение в удобных, особенно мягких, креслах действует расслабляюще, и встреча становится более продолжительной. Шахматисты-профессионалы, например, никогда не пользуются во время игры креслами, предпочитая жесткие стулья.

24. Перемещающаяся на глазах стрелка часов действует как ускоритель беседы. В целях экономии времени желательно, чтобы посетитель видел их перед собой.

Вопросы

25. *В высказывании партнера есть то, с чем вы совершенно не согласны, но с кое-какими моментами можете согласиться. С чего вы начнете излагать свое мнение?*

26. *Что должен сделать опоздавший на обсуждение с небольшим числом участников?*

27. *Что из себя представляют вопросы «закрытые», «открытые», «риторические», «переломные», «зеркальные»?*

28. *Как вы определяете визуальный, аудиальный и кинестетический тип людей и используете эту классификацию при общении?*

Комментарии и советы

25. Изложение своего мнения следует начинать с того, с чем вы согласны. Согласие сопровождается выделением «гормонов удовольствия», что благотворно влияет на дальнейший ход беседы.

26. При небольшом числе участников деловой беседы, совещания опоздавший должен прежде всего позаботиться о том, чтобы его появление как можно меньше привлекло внимание участников, а также проявить максимальный такт. Открыв дверь, нужно знаками извиниться перед председательствующим, получить разрешение войти и, сев, кивком головы поприветствовать остальных. Громко здороваться не следует, тем более при большом числе участников.

27. «Закрытый» вопрос предполагает ответ типа «да» — «нет».

«Открытый» вопрос предполагает развернутый ответ. Включает такие слова, как «Расскажите о...», «Что вы думаете по поводу...», «Почему?» и т.п.

«Риторический» вопрос — утверждение в форме вопроса. Например: «Ведь мы уже договорились, не так ли?».

«Переломные» вопросы задают для направления беседы — это либо новые вопросы, либо удерживаемые в рамках обсуждаемой тематики. Например: «Как вы представляете себе...», «Как вы считаете, нужно ли...»

«Зеркальный» вопрос состоит в повторении с вопросительной интонацией части утверждения, только что произнесенного собеседником. Это побуждает его продолжить свой рассказ.

28. Люди по-разному воспринимают, мыслят, вспоминают.

Визуальный (зрительный) тип — беседа, жестукулирует, как бы изображая то, о чем говорит. В разговоре «визуал» часто употребляет фразы: «Представьте себе...», «Посмотрите...», «Обратите внимание, это выглядит так, как...» При этом часто смотрит в глаза собеседнику.

Аудиальный (слуховой) тип — часто употребляет выражения: «Это звучит так...», «Послушайте...» При воспоминании «аудиал.» взор обращает влево. При разговоре часто поворачивается к собеседнику боком (ухом), в глаза смотрит довольно редко.

Кинестетический (двигательный) тип — часто употребляет слова, связанные с тяжестью-легкостью, теплом-холодом.

Например: «мороз по коже», «облился холодным потом», «тяжелая голова» и т.п. Вспоминая, кинестетик смотрит прямо перед собой или вниз.

Дигитальный (аналитический) тип — часто использует слова «следовательно», «причина» и другие, указывающие на причинно-следственные связи.

В каждом из нас представлены в определенной мере все четыре типа, но один нередко является доминирующим. Так, при слове *телефон* аудиал «услышит» звонок, визуал «увидит» аппарат, кинестетик «почувствует» тяжесть трубки, а дигитал подумает о получаемой по телефону информации.

Если вы безуспешно пытаетесь установить контакт, проверьте, на «языке» ли собеседника вы говорите? Не получается ли так, что на его слова «Чувствуете, как мне тяжело?» вы отвечаете: «Да, я это вижу?»

4.2. ПАНТОМИМИКА

Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым.

Р. Эмерсон

Безмолвный язык

Многочисленными наблюдениями и исследованиями установлены приметы, по которым можно с большой долей уверенности заключить о мыслях и чувствах человека и его отношении к собеседнику. Знание этих внешних проявлений позволяет решить вышеназванные задачи.

Убеждая, очень важно понимать, как собеседник воспринимает ваши слова. Нередко об этом можно составить представление по его ответам. Однако не всегда собеседник бывает искренним. Другой может отличаться

молчаливостью или неопределенностью реакции.

И здесь на помощь убеждающему может прийти знание *пантомимики* — языка жестов, поз, мимики, языка телодвижений.

Жесты, мимика — важнейшие составляющие общения. Специальным исследованием установлено, что с помощью слов передается лишь 7 % информации, с помощью звуковых средств (включая тон голоса, интонацию и т.п.) — 38 %, с помощью мимики, жестов, поз — 55 %. Другие исследования показали, что словесное общение в беседе дает 1/3 информации, невербальные сигналы — остальное.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что невербальный канал используется в значительной степени для «выяснения» межличностных отношений. Например, человек может послать другому убийственный взгляд и даже, не раскрывая рта, однозначно показать свое отношение к другому человеку.

Достоверность пантомимики основывается на том, что большинство ее проявлений носит спонтанный характер и не контролируется нашим сознанием. Зная смысл таких проявлений, можно узнать больше, чем (> собеседник хочет сказать, что он думает и чувствует. Это, безусловно, облегчает задачу убеждения.

Второе преимущество понимающего пантомимику: подкрепляя свои слова соответствующими жестами, позами и мимикой, говорящий становится более убедительным.

Подсознательно мы иногда чувствуем смысл многих жестов и поз. Например, когда сомневаемся: «Говорит очень убедительно, но что-то здесь не так...» А дело обычно в том, что жесты и позы убеждающего противоречат его словам. Действиям же мы доверяем больше, чем словам.

Зная пантомимику, можно не только избежать противоречий между словами и телодвижениями, но и поставить последние на службу цели убеждения. То есть, по существу, скрыто управлять процессом восприятия слов.

Во время деловых встреч, бесед, переговоров необходимо контролировать свои жесты и мимику, с другой — уметь правильно «читать» реакции партнера.

Невербальные компоненты общения особенно значимы в первые минуты знакомства. Они должны показать заинтересованность в предстоящей беседе, готовность к конструктивному сотрудничеству, открытость для новых идей и предложений.

Опытный преподаватель знает, кто из слушателей для него более труден как объект обучения. И определяет он это, прежде всего, по принятым ими позам (о них см. в параграфе 4.4). Так, скрестившие руки или ноги чаще отвлекаются на посторонние дела, разговоры или более критически воспринимают получаемую от преподавателя информацию.

Гипнотизеры никогда не выбирают так сидящих людей для участия в сеансе гипноза, даже если те этого желают. Они выбирают всегда из сидящих свободно, развалившись или ссутулившись.

Эти примеры показывают, что профессионалы в своем деле прогнозируют поведение людей по пантомимическим проявлениям.

Понимание языка пантомимики в основном приобретает при обучении. Однако люди сильно отличаются друг от друга в этом плане. Как правило, знания приходят с возрастом и опытом.

Взаимная оценка

Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых пантомимикой. Способности мужчин, работающих с людьми (психологов, преподавателей, актеров), оцениваются тоже высоко.

Установлено, что мужчины точнее воспринимают пантомимику мужчин, женщины — женщин, инженеры — инженеров, предприниматели — своих коллег, то есть принадлежность к одной общности способствует лучшему взаимопониманию. Напомним, что лучше, полнее воспринимает информацию человек, проявляющий большую эмпатию к собеседнику (о ней мы говорили в главе 3).

Понимание различных выразительных телодвижений нередко затрудняется тем, что у многих сформировались определенные привычки, которые проявляются вместо «истинных» реакций. Например, если человек привык сидеть, закинув ногу на ногу, то эта поза не может служить показателем его внутреннего состояния.

Физические недостатки человека также могут осложнить понимание его пантомимики. Например, прищуривание может быть обусловлено близорукостью, а вовсе не презрительным отношением к собеседнику; отворачивание лица при разговоре — стремлением приблизить то ухо, которым он лучше слышит, а не высокомерием.

Так что наиболее достоверной является та информация о состоянии собеседника, в которой задействовано не одно, а два-три пантомимических проявления.

В языке тела нет мелочей

Так называемые «мелочи» — малозаметные, почти невидимые проявления — меньше всего поддаются контролю индивидом и, следовательно, несут наиболее достоверную информацию о его действительном состоянии. К примеру, собеседник проявляет, казалось бы, максимум заинтересованности, утвердительно кивает головой, но носки его ног произвольно повернуты к двери. Значит, он уже «вышел» из разговора, но пытается создать видимость интереса. Или другое наблюдение. Если при застолье, в момент чоканья, бокал одного постоянно оказывается выше бокала другого, то обычно это означает соревновательность, желание достичь превосходства.

Поскольку пантомимические проявления большинством из нас (за исключением тех, кто прошел обучение, подобное нашему) воспринимаются лишь подсознательно, то и ответная реакция формируется также на подсознательном уровне: на нашем лице автоматически проступает неприязнь, когда перед нами гримаса недоброжелательности; в ответ на улыбку собеседника и наше лицо «добрее». Одним словом, мы действуем так же, как Крошка Енот в известной притче:

пытаясь запугать свое отражение в воде страшными гримасами, сам испугался увиденного, в слезах прибежал к матери и, лишь улыбнувшись по маминому совету своему отражению, увидел в воде дружественную физиономию.

4.3. О ЧЕМ МОГУТ СКАЗАТЬ ЛИЦО И ГОЛОС ЧЕЛОВЕКА

Нет, у него не лживый взгляд. Его глаза не лгут. Они правдиво говорят, Что их владелец — плут.

Р. Берне

Кое-что из физиогномики

Физиогномика — наука о типах лица, об умении их читать, выявляя по их чертам скрытые характеристики личности. Она облегчает ориентировку в людях, подбор соответствующих ключей к общению, прогноз возможных действия партнеров. В этой связи полезно знать основные физиогномические типы лица.

Продолговатое лицо: прямоугольное, ширина лба примерно равна ширине подбородка. Это так называемый «аристократический» тип, свидетельствующий об интеллекте, чувствительности, уравновешенности, а нередко и о рассудительности. Такие люди обладают организаторским талантом, им присуща ярко выраженная целеустремленность.

Треугольное лицо: высокий и широкий лоб, выступающие скулы, большой, но короткий нос, глубоко посаженные глаза, малый по размеру и слегка выдвинутый вперед подбородок. Для обладателя такого лица присущи и высокая одаренность, и чувствительность. Вместе с тем для такого человека характерны хитрость, неуживчивость, склонность к одиночеству.

Трапецевидное лицо: широкий лоб и слегка суженный (но не скошенный) подбородок. Человек, как правило, интеллигентен, аристократичен и чувствителен; он не борец. Женщины с таким лицом оптимистичны, живут счастливо, создавая приятную атмосферу общения.

Квадратное лицо: человек суровый, мужественный, нередко бессердечный; как правило, тугодум, бывает

грубым, настойчивым. Яркая его черта — решительность. Такие люди прямолинейны и откровенны в общении, ими владеет неутолимая жажда успеха. Хорошие исполнители, хотя сами настойчиво стремятся к лидерству. Женщины с таким лицом стремятся доминировать во всем.

Круглое лицо: добродушие, миролюбие, мягкость. Такие люди, как правило, гуманны, любят комфорт, хорошую компанию и не стремятся к славе. Однако честолюбие им не чуждо. Высокая переносица, выступающие скулы и «огненные» глаза говорят о целеустремленности; такой тип лица нередок у лидеров и полководцев.

Эти сведения по физиогномике весьма полезны для ориентации в повседневном общении. Такая информация физиогномического характера позволяет на уровне визуального контакта быстро определять внутренние качества партнера. В конечном итоге это может помочь выбрать оптимальную модель поведения для создания положительного имиджа.

Выражение лица

Выражение лица — главный показатель чувств. Легче всего распознаются положительные эмоции — счастье, любовь, удивление. Трудно воспринимаются, как правило, отрицательные эмоции — печаль, гнев, отвращение.

Обычно эмоции ассоциируются с мимикой следующим образом:

удивление — поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные вниз уголки губ, приоткрытый рот;

страх — приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и несколько отведены назад, губы растянуты в стороны, рот может быть открыт;

гнев — брови опущены вниз, морщины на лбу изогнуты, глаза прищурены, губы сомкнуты, зубы сжаты;

отвращение — брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;

печаль — брови сведены, глаза потухшие; часто уголки губ слегка опущены;

счастье — глаза спокойные, уголки губ приподняты и обычно отведены назад.

Художникам и фотографам давно известно, что лицо человека асимметрично, в результате чего левая и правая стороны нашего лица отражают эмоции по-разному. Недавние исследования объяснили это тем, что стороны лица находятся под контролем различных полушарий мозга.

Левое полушарие контролирует нашу речь и интеллектуальную деятельность, правое управляет эмоциями, воображением и сенсорной деятельностью. Связи управления перекрещиваются: работа левого полушария отражается на правой стороне лица, ее выражение поддается большему контролю. Поскольку работа правого полушария мозга отражается на левой половине лица, то здесь труднее скрыть эмоции. Положительные эмоции отражаются более равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные эмоции более отчетливо выражены на левой стороне. **Поэтому смотрите на левую сторону лица.**

Однако оба полушария мозга функционируют совместно, поэтому описанные различия касаются лишь нюансов.

Глаза

Исследователи утверждают, что Лев Толстой описал 85 оттенков выражения глаз и 97 оттенков улыбки.

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации. Поэтому очень важно во время разговора контролировать поведение своих глаз. Чтобы построить хорошие отношения с собеседником, вы должны встречаться глазами около 60—70 % всего времени общения. Неудивительно, что скованный собеседник, который часто отводит глаза (две трети времени общения), редко пользуется доверием.

Если искушенные собеседники способны сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то никому не

подвласно контролировать состояние своих зрачков. Они произвольна расширяются или сужаются и тем самым сигнализируют о реакции на услышанное.

Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, когда он сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются.

Поэтому, когда вы разговариваете, смотрите прямо в зрачки своего визави. Этим приемом пользуются опытные предприниматели. К примеру, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, зрачки его расширяются.

Взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения. Он может говорить о многом.

Деловой взгляд: ведя деловой разговор, представьте, что на лбу вашего собеседника находится треугольник с вершинами в его глазах. Направив свой взгляд на этот треугольник, вы создаете соответствующую атмосферу, собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому. Этим сможете контролировать ход беседы, но, правда, при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз.

Социальный взгляд: когда взгляд опускается ниже уровня глаз собеседника, создаются условия для общения на социальном уровне. Взгляд при этом концентрируется в треугольнике между глазами и ртом.

Интимный взгляд: спускается от глаз собеседника ниже его подбородка, при тесном общении — до уровня груди, на отдалении — еще ниже.

Взгляд может сопровождаться и сопутствующими ему движениями.

Взгляд и сопутствующие движения	Значение
Подъем головы и взгляд вверх	«Подожди минуту, я подумаю»
Улыбка или легкий наклон головы	«Понимаю, мне нечего добавить»
Ритмичное кивание головой	«Ясно понял, что тебе нужно»
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	«Хочу подчинить себе»
Взгляд в сторону	Пренебрежение
Глаза смотрят в пол	Страх и/или желание уйти
Движение головой и насупленные брови	«Не понял, повтори»

Мы больше смотрим на близких и на тех, кем восхищаемся. Долгий пристальный взгляд может выдать чувства смотрящего. Любопытно, что женщины дольше смотрят на тех, кому симпатизируют, а мужчины — на тех, кто симпатизирует им.

Люди смотрят друг на друга 30—60 % времени беседы. Если еще чаще, то они больше заинтересованы в самом собеседнике, нежели в том, что он говорит.

Общаясь люди обычно смотрят в глаза друг другу. Но не более 10 секунд. И даже такой непродолжительный, но для визуального контакта растянувшийся на вечность «взаимный взгляд» крайне редок — в самом начале, после первых фраз разговора. При дальнейшем общении этот период постепенно уменьшается, причем тем быстрее, чем неприятнее разговор.

Настойчивый, назойливый взгляд вызывает у людей чувство протеста, как вторжение в сферу личных переживаний. Более того — слишком пристальный взгляд многими воспринимается как признак враждебности.

Если говорящий то смотрит в глаза слушающего, то отводит глаза в сторону, это означает, что он еще не закончил говорить. По завершении своей речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы сообщая: «Я все сказал, теперь ваша очередь».

Неподвижные глаза, как бы ушедший в себя или, наоборот, в пространство взгляд свидетельствуют о процессе извлечения соответствующего образа из памяти.

В большинстве случаев по произвольным движениям глаз можно прочесть мысли собеседника.

Ниже изложены результаты экспериментов с «правшами» (для левшей, а их у нас 10 %, последующие утверждения следует отображать зеркально — левое и правое поменять местами).

На рис. 4.1 показано движение глаз людей, за которыми вели наблюдение

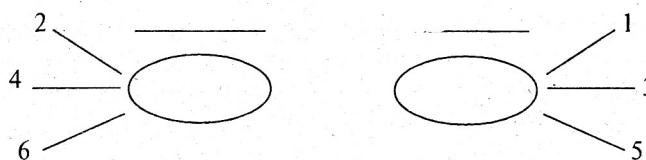


Рис. 4.1

Если вы задаете собеседнику какой-то вопрос и видите движение его глаз влево—вверх (1), то это говорит о погружении человека в какой-то знакомый ему образ. Речь в данном случае идет о так называемых визуальных воспоминаниях. Например, если попросить партнера по общению представить свою зубную щетку, то наиболее вероятно именно такое направление взгляда.

Иная ситуация: вы просите своего собеседника представить, что его зубная щетка начала прыгать по комнате. В данном случае направление движения глаз будет вправо—вверх (2), что говорит о конструировании субъектом зрительного образа, не встречавшегося в его прошлом опыте.

Движения глаз в горизонтальном направлении — вправо или влево — говорят об обращении к слуховым образам: если влево (3) — собеседник вспоминает опять-таки знакомые ему звуковые ассоциации; если вправо (4) — он конструирует новые звуковые сочетания. Например, движение глаз в направлении 3 может быть связано с проигрыванием в уме знакомой мелодии; направление 4 может иметь место в том случае, когда человек пытается представить не известный ему «шум космоса».

В последнем случае возможна и «расфокусировка» зрения — ваш собеседник находится и внутри звукового образа, кое-что конструирует, достраивает в нем. Например, он может «слышать» знакомую мелодию и пытаться «встроить» в нее голос певца.

Движение глаз влево—вниз (5) связано с процессом оценки и принятия решения вашим партнером. В этом случае возможен также его «внутренний диалог» с самим собой, в процессе которого взвешиваются аргументы «за» и «против».

Движение глаз вправо—вниз (6) свидетельствует о работе кинестетической системы, связанной с теми или иными ощущениями. Так, человек может представить, как после тяжелого рабочего дня он с удовольствием погружается в теплую ванну.

Губы. Улыбка

Они способны многое сказать о состоянии человека.

Плотно сжатые губы означают глубокую задумчивость, изогнутые — сомнение и сарказм.

В улыбке, по словам Л. Толстого, есть то, что называют красотой лица.

Улыбка, как правило, выражает дружелюбие, потребность в одобрении, открытость. Но нужно быть осторожным в ее истолковании. Так, чрезмерная улыбчивость может быть проявлением болезненной потребности в одобрении или унижительности перед начальством, а то и вовсе ничего не выражать — быть своеобразной вежливой вывеской, маской.

Стоит помнить следующее: когда улыбка натуральная, сокращается нижняя часть круговой мышцы глаза, приподнимается нижнее веко; если она деланая, улыбаются только губами.

Есть непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. На душе скверно — и улыбка будет страдальческой, если вам хорошо — улыбка радостная. Душевное спокойствие всегда находит отражение в улыбке.

Люди благодарно воспринимают улыбку, выражающую приветливость или дружелюбие. Улыбающийся человек вызывает расположение окружающих. В жизни, в которой всегда много проблем, с меньшими душевными и физическими потерями их преодолевают люди, которые умеют улыбаться.

Лечебное свойство улыбки можно считать общепризнанным.

Улыбайтесь не только тогда, когда на душе хорошо.

Установлено, что, если при плохом настроении заставить себя несколько раз улыбнуться, то, несмотря на вымученность этой улыбки, неожиданно почувствуешь облегчение.

А уж если настроение хорошее, то тут обладатель его должен дарить улыбки направо и налево — и свое настроение поддерживать и окружающим его дарить.

Голос как источник информации

Если (как говорят дипломаты) язык дан человеку, чтобы скрывать свои мысли, то голос выдает их. Нужно только уметь вслушиваться. Опытный специалист по нескольким фразам узнает, откуда вы родом и сколько вам лет. Некоторые способны при этом составить представление о вашем здоровье, характере и темпераменте.

Проголодавшийся говорит тише, но на более высоких нотах. Хотя природа и наградила нас уникальным голосом, окраску ему мы придаем сами.

Те, кому свойственно резко менять высоту голоса, как правило, бодрее, общительнее, увереннее, компетентнее и гораздо приятнее, нежели люди, говорящие монотонно. У людей ожесточившихся и постоянно напряженных недаром появляется «каменное выражение» лица, у них и голос как бы обесчеловечивается.

Испытываемые говорящим чувства отражаются прежде всего в *тоне голоса*, причем вне зависимости от произносимых слов. Легко распознаются обычно гнев и печаль. Нервозность и ревность распознать труднее.

Немало информации дают *сила* и *высота тона* голоса. О некоторых чувствах (энтузиазм, радость, недоверие) обычно говорит повышенный тон голоса, как и гнев или страх, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства как печаль, горе и усталость, обычно передаются мягким, приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Люди говорят быстро, когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо, когда говорят о своих личных трудностях. Тот, кто хочет нас убедить или уговорить, обычно говорит быстро. Медленная речь обычно свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные погрешности (повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая

фразы на полуслове), люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Затруднения в выборе слов имеют место, когда говорящий не уверен в себе или собирается удивить нас. Обычно речевые погрешности (ошибки) в большей степени проявляются, когда собеседник волнуется или пытается нас обмануть.

Перед экзаменом или очень важным разговором вдруг появляется хрипота, пересыхает в горле. Когда волнуетесь, даже родственники могут не узнать вас по телефону.

Поскольку характеристика голоса зависит от работы различных органов тела, то в нем отражается и их состояние.

Эмоции изменяют ритм дыхания. Страх или стресс парализуют гортань: резонаторы сужаются, голосовые связки напрягаются, голос «садится». Как правило, в состоянии страха люди говорят на повышенных тонах. При хорошем расположении духа резонаторы расширяются, голос становится глубже и богаче оттенками. Он действует на других успокаивающе и внушает больше доверия к собеседнику.

Существует и обратная связь. С помощью дыхания можно воздействовать на эмоции. Для этого рекомендуют шумно вздохнуть, широко открыв рот. Прodelав такое упражнение несколько раз, вы почувствуете заметное облегчение.

Большое значение имеет количество вдыхаемого воздуха. Когда его много и вы дышите полной грудью, настроение улучшается и тон голоса непроизвольно снижается. Не случайно интимные беседы чаще всего ведут полупшепотом.

Во время беседы один из наиболее интересующих нас вопросов — правду ли говорит наш собеседник, не обманывает ли. Внимательный слушатель может по нюансам голоса понять, когда его обманывают. Но не все наблюдательны, а быть обманутым не хочется никому.

И тут на помощь приходят наука и техника. По особенностям голосовых колебаний, поступающих на мембрану телефонной трубки, можно установить эмоциональное состояние говорящего. Меняющиеся на индикаторе цифры показывают, каким словам можно доверять, а каким — нет. Такие телефонные аппараты уже появились в продаже в Англии.

4.4. «СЛОВАРЬ» ТЕЛОДВИЖЕНИЙ

Многие вещи нам не понятны не потому, что наши понятия слабы, но потому, что эти вещи не входят в круг наших понятий.

Козьма Прутков

Самопроверка: что вы знаете о телодвижениях, выдающих внутреннее состояние человека

Попытайтесь ответить на вопросы, касающиеся жестов и поз из числа наиболее информативных. Ниже мы приведем свои подсказки и комментарии.

Вопросы

Скажите, что означают, по вашему мнению, жесты и действия партнера по переговорам (общению), перечисленные ниже. Выберите вариант ответа из прилагаемых перечней.

1. Ладони рук раскрыты вверх.
2. Руки спрятаны (за спину или в карманы).
3. Пиджак расстегнут или его снимают в вашем присутствии.
4. Руки скрещены на груди.
5. Кисти рук расслаблены.
6. Руки сжаты в кулаки (или пальцы вцепились во что-то так, что побелели суставы).
7. Собеседник сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена, подперта рукой.
8. Щека подперта рукой.
9. Подбородок оперт на ладонь, указательный палец — вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта.
10. Голова слегка наклонена набок.
11. Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаз).
12. Ладонь обхватывает подбородок, касаясь нижней губы.
13. Человек медленно и осторожно снимает очки, тщательно протирает стекла.
14. Прихватывает губами или прикусывает дужку очков или другие предметы, находящиеся в руке.
15. Расхаживает.
16. Пощипывает переносицу.
17. Прикрывает рукой рот во время своих высказываний.
18. Старается на вас не смотреть.
19. Глядит в сторону.
20. Ноги или все его тело обращены к выходу.
21. Потрагивание или легкое потирание носа, обычно указательным пальцем. Часто сопровождается ерзаньем, поворотом туловища.
22. Потирание за ухом или перед ухом, потирание глаза.
23. При рукопожатии человек стремится, чтобы его рука была сверху.
24. То же, если снизу.
25. Брови руководителя подняты, голова слегка наклонена, во взгляде явно читается сомнение.
26. Руководитель избегает встречи взглядами с подчиненным.
27. Хозяин кабинета во время разговора начинает собирать бумаги на столе.
28. Рука в кармане пиджака, большой палец — снаружи.

29. Говорящий жестикулирует сжатым кулаком.
30. Пиджак застегнут на все пуговицы.
31. Зрачки глаз расширились.
32. Зрачки сузились.

Примечание. Некоторые позы и действия могут быть обусловлены температурными условиями: пиджак расстегнут или снят — жарко, застегнут на все пуговицы — холодно. По этой же причине могут обхватить себя руками (жест «руки скрещены на груди»). Мы, естественно, имеем в виду смысл жестов, не продиктованный подобными условиями.

Перечень ответов № 1

Позитивное состояние партнера

01. Открытость, дружеское расположение
02. Искренность, открытость
03. Спокойствие

Внимание, интерес

11. Внимательное слушание
12. Заинтересованность

Принятие решения

21. Погруженность в раздумье
22. Напряженное размышление
23. Требуется дополнительная информация
24. Принимается решение
25. Принимается трудное решение

Неуверенность, сомнение

31. Обдумывание, сомнение
32. Сомнение
33. Подозрение, сомнение
34. Критическая оценка

Сопrotивление

41. Желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению
42. Непринятие идей собеседника
43. Скрытность, утаивание своей позиции
44. Защита, оборона

Дистанция

51. Официальность, подчеркивание дистанции
52. Превосходство, уверенность
53. Демонстрация власти или угрозы

Нетерпение

61. Желание уйти
62. Разговор окончен

Подчинение

71. Чувство собственной вины или настороженное восприятие ситуации
72. Подчинение

Подсказки и комментарии

Обучающиеся на занятиях дают в среднем 50 % правильных ответов по угадыванию состояния партнера (позитивное состояние, внимание, интерес, сомнение, сопротивление и т.п.) по первой цифре, а не подсостояний внутри этих групп. А теперь — правильные ответы.

1. Жест «ладони рук раскрыты вверх» обычно скоротечен: во время разговора одна или две руки на мгновение оказываются раскрытыми ладонями вверх.

Означает искренность, открытость.

2. Руки прячут в карманы, когда испытывают чувство вины или напряженно воспринимают ситуацию. Когда, например, ругают ребенка, частенько делают замечание: «Вьнь руки из карманов!».

Многие, поднимаясь с места для выступления, тут же прячут руку в карман — признак напряженного восприятия ситуации: выступать перед людьми непросто.

3. Расстегнутый пиджак (или снятый) означает открытость, дружеское расположение («душа нараспашку»).

4. Руки, скрещенные на груди, — это защита, оборона («душа на замке»).

5. Расслабленные кисти рук указывают на спокойствие человека.

6. Руки, сжатые в кулак, означают защиту, оборону. Резюмируя смысл жестов 1, 2, 5 и 6, видим, что состояние кистей рук очень информативно. Именно поэтому во время деловых бесед, переговоров рекомендуется держать руки на столе. Это воспринимается как уважительное отношение к партнеру, желание не лишать его информации о себе.

7. Если собеседник сидит на краешке стула, склонившись вперед, это свидетельствует о его заинтересованности. Человек как бы «тянется» к своему партнеру.

8. Подпирают щеку рукой обычно при погруженности в раздумье.
 9. Этот жест означает критическую оценку услышанного.
 10. Признак внимательного слушания (не только, у человека, но и у собак, птиц).
 - 11, 12. Характеризуют момент принятия решения.
- Объяснить этот жест можно так. В подбородке находятся нервный центр, регулирующий мозговое кровообращение, и связанные с ним биологически активные точки (БАТ) (не случайно удар в челюсть приводит к кокауту — потере сознания). Прикасаясь к соответствующим БАТ, мы стимулируем мозговое кровообращение, что активизирует работу мозга.
13. Желание выиграть время, подготовка к решительному действию.
 14. Покусывание предметов означает потребность в дополнительной информации.
 15. Расхаживают, как правило, в момент принятия трудного решения.
 16. Пощипывание переносицы означает напряженность размышлений. В переносице находится еще один центр мозгового кровообращения. Стимуляция находящихся там БАТ способствует притоку крови к мозгу.
 17. 18. Человек говорит неправду (особенно характерны для детей). Если это ваш слушатель, то это означает, что он сомневается в услышанном.
 19. Подозрение, сомнение.
- Но на Востоке принято, разговаривая, отводить глаза в сторону и лишь изредка бегло «одаривать» взглядом. У японца или корейца это знак вежливости. Американцы, напротив, привыкли смотреть прямо в глаза собеседнику.
20. Обращенные к выходу ноги или все тело однозначно говорят о желании уйти.
 21. 22. Сомнение, если слушает сам, и обманывает, если говорит.
 23. Превосходство, уверенность.
 24. Готовность к подчинению.
 25. Руководитель не принимает идей собеседника.
 26. 27. Руководитель (хозяин кабинета) дает понять, что разговор окончен.
 28. Жест превосходства, уверенности в себе.
 29. Демонстрация власти или угрозы.
 30. Пиджак, застегнутый на все пуговицы, символизирует официальность, подчеркивание дистанции.
 31. Свидетельство заинтересованности, что очень нравится собеседникам: каждому лестно осознавать себя интересным для другого.
- На этом построена одна из «женских хитростей»: закапывать в глаза капли (белладонны, атропина), расширяющие зрачки, чтобы понравиться. (И нравятся! Иначе этот способ не пережил бы столетия.)
32. Свидетельство скрытности, утаивания своей позиции: человек как бы боится, что по глазам прочтут о скрываемом им.
- На этом эффекте основаны некоторые устройства «детекторов лжи» (полиграфов): во время ответов прибор фиксирует размеры зрачка.

Вопросы

Вы продолжаете изучать состояние партнера. Что вы скажете о нем в следующих случаях?

1. Человек пощипывает мякоть руки между большим и указательным пальцами.
2. Руки сцеплены, образуя как бы один большой кулак; большие пальцы могут ритмично потирать друг друга.
3. Взгляд опущен, лицо повернуто в сторону.
4. Рот расслаблен, подбородок слегка выпячен вперед.
5. Взгляд собеседника встречается на несколько секунд с вашим, на лице — легкая улыбка.
6. Он отводит глаза, услышав вопрос.
7. Во время ходьбы голова опущена, руки сцеплены за спиной.
8. Сидит «верхом» на стуле.
9. Скрестил ноги (нога на ногу).
10. Скрестил руки на груди, скрещены ноги.
11. Женщина, скрестив ноги, покачивает верхней.
12. Взгляд вверх очков.
13. Быстро снимает очки и бросает их на стол.
14. Захватывает нос кончиками пальцев, часто при этом глаза закрыты.
15. Сидит, отклонившись назад.
16. Голова наклонена вперед, взгляд исподлобья.
17. Тело повернуто в сторону, взгляд сбоку.
18. Руки на бедрах (стоит).
19. Руки опираются на колени (сидит).
20. Стоя, опирается на стол руками, широко расставив их.
21. Переплетены пальцы рук, большие пальцы потирают друг друга.
22. Женщина медленно поднимает руки к шее; если надето ожерелье, то притрагивается к нему.
23. Грызет ногти, ручку или карандаш.
24. Частое дыхание, иногда сопровождаемое неясными звуками.
25. Кисти рук сжимают друг друга.
26. Потирание шеи ладонью.

27. Женщина непроизвольно поправляет прическу.
28. Мужчина начинает пинать стол, например.
29. Держится прямо.
30. Раскрытые кисти рук упираются друг в друга пальцами (наподобие «домика»).
31. Руки соединены за спиной, подбородок поднят вверх.
32. Одна ладонь мягко лежит на другой.
33. Покашливает (но не болен).
34. Закуривает сигарету.
35. Гасит или оставляет сигарету, не докурив.
36. Локти на столе, кисти рук перед ртом.
37. Позвякивает монетами в кармане.
38. Подергивает мочку уха.
39. Тербит ухо.
40. Руки заведены за спину, и одна сильно сжимает другую.
41. Скрещенные лодыжки, руки вцепились в подлокотники кресла.
42. Крепко держит себя за запястье или всю руку за спиной.
43. Постукивает по столу или по полу ногой.
44. Щелкает колпачком ручки.
45. Голова на ладони, глаза полуприкрыты.
46. Машинально рисует на бумаге.
47. Глаза неподвижны.
48. Мужчина прикладывает руку к груди.
49. Женщина прикладывает руку к груди.
- 206
50. Мужчина поправляет галстук (запонки, пиджак)
51. Мужчина выпрямляет тело, подбородок движется вверх-вниз.
52. Женщина балансирует туфлей на кончиках пальцев ноги.
53. Женщина поглаживает свои колени, бедра.
54. Потирание ладоней.
55. Средний и указательный пальцы скрещены.

Перечень ответов № 2

Аттракция (притяжение)

11. Честность и открытость
12. Искренность
13. Доверие
14. Доверительность и уверенность в своих словах
15. Желание понравиться
16. «Рядом с вами мне хорошо»

Принятие решения

21. Обдумывает ваше предложение
22. Большая сосредоточенность на принимаемом решении
23. Решает проблему
24. Склонность принять ваше предложение
25. Готовность к действию

Ожидание — тревога

31. Ожидание
32. Нервное ожидание
33. Беспокойство
34. Неуверенность
35. Обеспокоенность
36. Гнетущая тревога

Защита — отрицание

41. Попытка обуздать сильные чувства
42. Чувство неудобства, вины
43. Защитная реакция
44. Считает вопрос обвинением для себя
45. Произносится то, что ставит в неловкое положение
46. Собирается отказать вам; недовольство, отрицание

Желание высказаться

51. Желание перебить собеседника
52. «Слушайте же меня, черт возьми!»

Соперничество

- 60. Играет в «кошки-мышки»
- 61. Соперничает
- 62. Угрожающая поза
- 63. «Ну, что там еще?!»
- 64. Гнев, фрустрация, сильное возбуждение
- 65. Злость
- 66. Момент наибольшего напряжения
- 67. Агрессия, доминантность
- 68. «Ну это уж слишком!»
- 69. Это ваш противник

Авторитарность

- 71. Уверенность в себе
- 72. Авторитарность

Скука

- 81. Напряжение спадает
- 82. Интерес снижается
- 83. Наскучила ситуация
- 84. Скука!
- 85. Крайняя степень скуки или полное безразличие

Деньги

- 91. Озабочен проблемой денег

Комментарии и подсказки

- 1. Беспокойство.
- 2. Нервное ожидание.
- 3. Недовольство, отрицание.
- 4. Обдумывает ваше предложение.
- 5. Склоняется к тому, чтобы принять ваше предложение.
- 6. Чувство неудобства, вины.
- 7. Решает проблему.
- 8. Агрессия, доминантность.
- 9. Соперничество..
- 10. Сильное соперничество; возможно, это ваш противник.
- 11. Наскучила ситуация.
- 12. «Ну, что там еще?»
- 13. «Ну, это уж слишком!»
- 14. Сосредоточенность в процессе принятия решения.
- 15—17. Отрицание.
- 18, 19. Готовность к действию.
- 20. «Слушайте же меня, черт возьми!»
- 21. Неуверенность.
- 22. Произносится то, что ставит ее в неловкое положение.
- 23. Неуверенность.
- 24. Злость.
- 25. Считает вопрос обвинением для себя.
- 26. 27. Защитная реакция.
- 28. Гнев, сильное возбуждение.
- 29. Уверенность в себе.
- 30. Доверительность и уверенность в своих словах.
- 31. Авторитарность.
- 32. Доверие.
- 33. Неуверенность, обеспокоенность.
- 34. Напряжение спадает.
- 35. Момент наибольшего напряжения.
- 36. Играет с партнером в «кошки-мышки».
- 37. Озабочен проблемой денег.
- 38. Желание перебить собеседника.
- 39. Гнетущая тревога.
- 40. 41. Попытка обуздать сильные чувства.
- 42. Поза угрозы.
- 43, 44. Беспокойство.
- 45. Скука!
- 46. Снижение интереса.

47. Крайняя степень скуки или полное безразличие.
48. Честность и открытость.
49. Защитная реакция.
50. 51, 53. Желание нравиться.
52. «В вашем присутствии я чувствую себя уютно».
54. Ожидание.
55. Искренность.

Группировка телодвижений

Жесты открытости. Они свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно.

«Раскрытые руки»: говорящий сделал жест рукой (или двумя) в сторону слушателя, при этом ладонь на мгновение оказалась обращенной кверху. Этот жест особенно нагляден у детей: если они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки. Когда же чувствуют свою вину, прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Жест «раскрытые руки» демонстрирует желание идти навстречу собеседнику и установить контакт с ним, особенно когда идет как бы из глубины, с уровня живота, а руки направлены чуть вверх, в сторону собеседника.

«Расстегивание пиджака»: люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Наблюдения показывают, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще и скорее. Тот, кто менял свое решение в благоприятную сторону, разжимал руки и автоматически расстегивал пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или положительное решение по обсуждаемому вопросу, когда создается положительное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, перемещаются на стульях ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников.

Жесты подозрительности и скрытности. Они свидетельствуют о недоверии, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить, скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону.

Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный вам или защищающийся человек улыбается, это означает, что он искусственной улыбкой пытается скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты. Собеседник чувствует опасность или угрозу для себя. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Руки могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук — универсальный жест, означающий оборонительную или негативную позицию собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет «уходить» от обсуждения.

Нужно также учитывать, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек один скрестил руки, то можно ожидать, что вскоре и другие последуют его примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает, когда атмосфера беседы не носит конфликтный характер. Если кроме скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак — это говорит о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае надо замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, постарайтесь сменить тему разговора.

Кисти скрещенных рук обхватывают плечи: если кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так, что белеют пальцы, это признак сдерживания собеседником негативной реакции на вашу позицию. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас.

Это невербальное проявление имеет место, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить другого в правильности своей позиции.

Поза со скрещенными руками нередко сопровождается холодным взглядом чуть прищуренных глаз и искусственной улыбкой. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе». И если не принять оперативных мер, способных снять напряженность, может произойти срыв.

Скрещенные на груди руки с вертикально выставленными большими пальцами рук: этот жест передает двойной сигнал о негативной позиции (скрещенные руки) и о чувстве превосходства, выражаемом большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а для положения стоя характерно покачивание на каблучках.

Жест характерен также в случае выражения насмешки или неуважительного отношения к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты, свидетельствующие о состоянии размышления и оценки. Человек стремится найти решение проблемы: задумчивое выражение лица, жест *«щека подперта рукой»* — собеседник в позе «Мыслителя» Родена. Его что-то заинтересовало. Остается выяснить, что именно.

Пощипывание переносицы (обычно с закрытыми глазами) говорит о глубокой сосредоточенности и напряженном размышлении.

Когда собеседник занят процессом принятия решения, он *почесывает подбородок*. При этом слегка прищуренные глаза как бы что-то рассматривают вдали в поиске ответа на вопрос.

Когда собеседник *опирается подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки* (остальные пальцы — ниже рта), это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты, свидетельствующие о сомнениях и неуверенности человека в чем-либо. Чаще всего это почесывание указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или боковой части шеи. Потрагивание или легкое потирание носа — тоже признак сомнения, или же вашему собеседнику трудно ответить на ваш вопрос.

Правда, иногда люди потирают нос, потому что он чешется. Однако тогда они обычно делают это весьма энергично, в отличие от тех, которые его лишь слегка касаются.

Поза обиды: собеседник приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.п.).

Следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его обиды.

Нежелание слушать, стремление закончить беседу: если ваш собеседник опускает веки, значит вы для него стали неинтересны или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Заметив это, нужно что-либо изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Почесывание уха — желание собеседника как бы отгородиться от слышимых слов. Другим вариантом прикосновения к уху является потирание ушной раковины, сверление в ухе кончиком пальца, потягивание мочки уха в попытке прикрыть ею слуховое отверстие. Все это говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет, возможно, высказаться сам. Когда собеседник явно хочет побыстрее закончить беседу, он, порой даже неосознанно, перемещается и поворачивается в сторону выходной двери, при этом и его ноги обращены к выходу. Разворот его корпуса и положение ног говорят о том, что он явно хочет уйти. Показатель такого желания — и жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В этой ситуации надо чем-то заинтересовать собеседника или дать ему возможность уйти.

Желание затянуть время: кусание дужки очков, собеседник то снимает, то надевает очки, протирает линзы.

Когда вы видите такой жест сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет помолчать в ожидании.

Если партнер вновь надевает очки, это означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты.

Многие собеседники начинают расхаживать, пытаясь «потянуть время», чтобы найти решение сложного вопроса или проблемы. Тех, кто расхаживает, отвлекать не следует. Это может нарушить ход их мыслей и помешать принятию нужного решения.

Свидетельства лжи. Во время разговора очень важно обнаружить признаки того, что вам говорят ложь.

Бессознательные жесты и телодвижения могут выдать обманщика с головой.

Психологи утверждают, что вруна, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать: его выдает отсутствие соответствия между микросигналами подсознания, проявившимися в жестах, и сказанными словами.

Жесты, связанные с приближением рук к лицу: они должны вас насторожить. Видимо, у вашего собеседника на уме что-то неприятное или нехорошее. Это могут быть сомнения, неуверенность, мрачное предчувствие. Но чаще всего — некоторое преувеличение действительного факта или явная ложь.

Какие жесты выдают собеседника с головой, если он явно лжет?

Когда мы наблюдаем или слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы невольно прикрываем рот, глаза или уши руками. Это наиболее информативный жест, свидетельствующий о лжи. Рука прикрывает рот, большой палец прижат к щеке — сигнал самому себе сдерживать произносимые слова. Некоторые люди начинают притворно покашливать, чтобы замаскировать это.

Если вы видите такой жест у собеседника в момент его речи, значит, он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой, когда говорите вы, а он слушает, — он понимает, что вы лжете.

Прикосновение к своему носу является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста: несколько легких прикосновений в ямочке под носом или одно быстрое, почти мимолетное прикосновение к носу.

Объяснение этого жеста может быть в том, что во время лжи появляются некие позывы на нервных окончаниях в носу и его очень хочется почесать.

Потирание века: желание защититься от обмана или подозрения, не смотреть в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отводят взгляд в сторону или, еще чаще, смотрят в пол.

Женщины очень деликатно проделывают этот жест, проводя пальцем под глазом.

Ложь обычно вызывает ощущение зуда в мышечных тканях не только лица, но и шеи. Поэтому некоторые люди оттягивают воротничок, когда лгут или подозревают, что их обман раскрыт.

Когда вы видите, что собеседник лжет, попросите его повторить или уточнить сказанное. Это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Походка. Она, по словам Бальзака, — «физиономия тела». Ее характеристиками являются ритм, динамика шага, амплитуда переноса тела при движении, степень зависимости от массы тела. Эти показатели проявляются у различных людей по-разному. По походке можно судить о самочувствии человека, его характере, возрасте.

Для овладения навыками «прочтения» походок укажем их характерные виды и поясним, что каждая из них означает.

Озабоченный человек ходит в позе «мыслителя»: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

У находящегося в угнетенном состоянии человека руки в движении или в карманах, ноги он едва волочит и, как правило, смотрит под ноги.

Уверенный в себе человек ходит быстро, размахивая руками; он имеет ясную цель и намерен ее реализовать.

Заносчивый: высоко поднятый подбородок, энергичные движения рук, ноги — словно деревянные, «вышагивание

лидера».

Привлекательный внешний облик создает походка уверенного в себе человека. Тут важна и правильная осанка, к тому же хорошая осанка делает любого человека стройнее.

Хотите создать о себе более благоприятное впечатление — следите за своей осанкой: она должна быть не одеревенелой, а легкой, пружинистой и всегда прямой. Голова слегка приподнята, спина расправлена. Старайтесь всегда стоять и сидеть с прямой спиной.

Жесты, говорящие об уверенности и самоуверенности. Уверенного в себе человека, чувствующего превосходство над другими, выдает *закладывание рук за спину с захватом запястья*.

От этого жеста следует отличать жест *«руки за спиной в замок»*, говорящий о том, что человек расстроен и пытается успокоиться. Чем более сердит человек, тем выше перемещается его рука по спине. Именно отсюда пошло выражение «взять себя в руки». Этот жест — попытка скрыть свою нервозность, наблюдательный партнер наверняка поймет это.

Показателем самодовольства и высокомерия служит *положение ладоней рук «домиком»*.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и *закладывание рук за голову*. Этот жест характерен и для «всезнаек». Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Есть несколько способов взаимодействия с собеседником в подобных случаях.

Если вы хотите выяснить причину, почему собеседник демонстрирует свое превосходство, наклонитесь вперед и скажите: «Я вижу, это вам известно. Не могли бы вы уточнить кое-что?». Затем откиньтесь на спинку стула и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить высокомерного собеседника сменить свою позу, что будет способствовать изменению его позиции. Нужно взять какой-нибудь документ, спросить: «Вы не видели это?», заставив его наклониться вперед.

Жесты несогласия. Собираение, снятие несуществующих ворсинок с костюма — один из таких жестов. Собеседник обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол (наиболее типичная поза неодобрения). Если собеседник не прекращает снимать ворсинки с одежды, это верный признак того, что ему не нравится все, что здесь говорится, хотя на словах он со всем якобы согласен.

Жесты готовности к окончанию разговора. Проявляются подачей корпуса вперед, при этом руки лежат на коленях или на краях стула. В подобных случаях следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и управлять ситуацией.

Манера курить. Указывает, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно # или отрицательно.

Прежде всего, обратите внимание на направление, в котором идет дым из рта — вверх или вниз.

Положительно настроенный, уверенный в себе и довольный человек будет выпускать дым вверх постоянно. Наоборот, негативно настроенный человек, со скрываемыми или подозрительными мыслями, будет почти всегда направлять струю дыма вниз. Выдувание струи вниз из уголков рта говорит о еще более негативном отношении и скрытности. О настроении человека можно судить и по скорости выпуска дыма. Чем быстрее струя выпускается вверх, тем увереннее чувствует себя человек; струя стремительно идет вниз — тем хуже настроен человек.

Наблюдения за курящими в условиях купли-продажи показывают: клиенты, принявшие положительное решение о покупке, выдыхают дым вверх; те, кто решил ничего не покупать, — вниз.

Выдыхание дыма через ноздри — признак высокомерного, уверенного в себе человека. При этом он часто поднимает голову вверх, отчего выглядит еще более высокомерным.

Если голова у человека наклонена вниз, когда он выдувает дым через нос, это означает, что он сердится.

Позы собеседника. Положение плеч, рук и головы собеседника дает важную информацию, позволяющую лучше его понимать. Эти детали гораздо лучше слов передают истинные мысли и настроение человека.

Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Человек, намеревающийся сделать какое-то сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более недружелюбна и напряжена аудитория, тем больше там поднятых плеч и опущенных уголков ртов.

Поднятая голова и опущенные плечи означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией.

Опущенная голова, поднятые плечи — замкнутость, ощущение поражения, презрение, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Склоненная набок голова может свидетельствовать об интересе, любопытстве и, возможно, об ухаживании (флирте).

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии человека. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях человек, как правило, держится прямо, тело без изгибов и может быть описано прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы и линия, повторяющая контур тела, становится ломаной.

Рукопожатие. По рукопожатию можно определить настрой партнера по отношению к вам. Властное рукопожатие дает мало шансов на установление паритета. Такое рукопожатие характеризуется тем, что протянутая для рукопожатия рука накрывает сверху руку партнера. Это жест главенствования типичен для многих преуспевающих и высокопоставленных людей.

Есть способ нейтрализации в подобных случаях: обхватить подаваемую руку сверху за запястье и встряхнуть ее. Тем

самым показывается нежелание принять зависимое, подчиненное положение. Это, безусловно, момент психологической борьбы за выгодное распределение ролей, поэтому нужно быть готовым к возможной конфронтации. Так что приходится выбирать: или дать бой сразу, или попытаться переиграть желающего доминировать партнера в дальнейшем за счет лучшей подготовки к обсуждению вопроса.

Другой, более мягкий, способ нейтрализации доминирующего рукопожатия: правая рука в момент рукопожатия принимает предлагаемое инициатором положение, но при этом левую руку кладут сверху на руку партнера. Этот жест одновременно и дружественный, и нейтрализующий позицию превосходства.

Равноправное или дружеское рукопожатие — руки перемещаются вертикально.

Долгое рукопожатие — установка на захват лидерства. Побеждает тот, кто убирает руку последним.

Слабое, вялое рукопожатие характеризует человека, готового быть жертвой

Партнер быстро убирает руку — значит, он практичен или подозрителен, избегает рукопожатий — робок, замкнут, опасается конфуза.

«Мертвая» хватка — стремление к победе в любых ситуациях.

«Болтливость» левой руки. Жесты, выдающие неискренность человека, в значительной степени связаны с левой рукой.

Это обусловлено тем, что правая рука, более развитая (у большинства людей), в большей степени управляется сознанием и делает так, «как надо».

Левая же, менее развитая и управляемая правым полушарием мозга, делает то, что «хочет» подсознание, тем самым выдавая тайные помыслы человека.

Если собеседник жестикулирует левой рукой, это должно насторожить вас: весьма вероятно, что он обманывает или занимает недружественную позицию по отношению к вам.

Сексуальные жесты. Убедить лицо противоположного пола намного легче, если убеждающий привлекателен именно как представитель своего пола. В таких случаях слушателем нередко посылаются сигналы, свидетельствующие и о его желании нравиться.

Необходимо эти сигналы уметь расшифровывать.

Сексуальные сигналы у мужчин:

- начинает прихорашиваться (приглаживает волосы, поправляет галстук, запонки, рубашку, одергивает воротничок, пиджак, смахивает несуществующую пылинку или перхоть с плеча);
- смотрит интимным взглядом (переводит его на грудь и ниже), задерживает взгляд несколько дольше обычного;
- зрачки расширены, когда смотрит на женщину;
- закладывает большие пальцы рук за ремень в области живота, чтобы акцентировать внимание на области своих гениталий; стоит, держа руки на бедрах, тело повернуто в сторону женщины, носки ног — в том же направлении.

Сексуальные жесты у женщин:

- прикосновение к волосам;
- поправление одежды;
- продолжительный взгляд, учащенный контакт глаз;
- расширение зрачков, румянец на щеках;
- встряхивание волосами;
- демонстрация гладкой нежной кожи своих запястий (например, во время курения держат сигарету на уровне шеи или плеч, обнажив запястье в сторону интересующего ее мужчины);
- покачивание бедрами (подчеркивающее прелести таза);
- взгляд искоса, украдкой;
- слегка приоткрытый рот, влажные губы;
- яркая губная помада, «рисунки» припухлых губ;
- покачивание туфелькой на пальцах ноги;
- переплетение ног, при котором они как бы выстраиваются на одной линии, направленной на объект интереса женщины;
- медленное закидывание ноги на ногу перед глазами мужчины и медленное возвращение ее в прежнее положение;
- нежное поглаживание бедер рукой, при этом женщина нередко говорит тихим низким голосом.

Если мужчина в компании дает прикурить женщине и она, как бы невзначай, легонько касается своей рукой его руки или делает едва уловимое движение навстречу, то это, как правило, означает ее готовность к флирту или даже роману.

Уж если дело доходит до «соблазнения», то мужские уловки по сравнению с женскими напоминают успехи рыбака, стоящего по колено в воде и пытающегося поймать рыбу либо руками, либо колотя палкой по воде.

Поэтому и посылаемых женщинами сигналов, на подсознательном уровне воспринимаемых как завлекающие, несравненно больше, чем мужских.

Притворные движения. Понять собеседника помогает знание телодвижений, указывающих на его притворство.

К.С. Станиславский, наблюдая за работой актера-ремесленника, описал целую серию подобных ложных движений.

Любовь — прижимание руки к сердцу, коленипреклонение, закатывание глаз, кусание губ, слащавая сентиментальность.

Волнение — хождение взад и вперед, дрожание рук. Спокойствие — скука, позевывание, потягивание. Радость —

хлопки в ладоши, кружение, раскатистый смех и проч. Горе — качание головой, сморкание, утирание глаз. Болезнь — кашель, дрожь и т.п.

Любые притворные движения а) преувеличивают слабое волнение, так сказать, «хватают через край», б) подавляют

сильные волнения. В первом случае демонстрируются частые движения руками, импульсивные дергания корпусом, головой, во втором — малоподвижность рук, ног, туловища, головы. Притворные движения начинаются с конечностей и заканчиваются на лице.

Наши советы

- Не делайте скоропалительных выводов по одному-единственному телодвижению собеседника. Ждите, когда о его состоянии «скажут» и другие сигналы.
- Обращайте внимание прежде всего на так называемые «мелочи».
- Не доверяйте первому сложившемуся у вас впечатлению о партнере (сила и ошибки первого впечатления описаны нами ниже).

4.5. ЭФФЕКТЫ ВОСПРИЯТИЯ

Мудрецам внимают все, но голос Наслажденья всегда сильнее Разумного сужденья

Байрон

Мы уже говорили, что степень убедительности в зависимости от того, как воспринимается сам убеждающий, каков его статус и имидж. Важную роль при этом играют эффекты восприятия. Что вы о них знаете?

Предлагаем читателю самому ответить на несколько вопросов, выбрав один из вариантов ответов (а или б).

Мотивируйте ваш выбор.

Вопросы

1. Человека, добившегося больших успехов в какой-то конкретной области, окружающие преимущественно считают способным и в других областях на а) большее или б) меньшее по сравнению с другими людьми?
2. Тот же вопрос относительно потерпевшего неудачу в каком-либо деле.

Наши комментарии

1. Отвечая на этот вопрос, важно различать два обстоятельства: реальную способность на то или другое и что считают по этому поводу окружающие.

Многочисленные факты говорят о том, что успех в одной деятельности может и не влиять на успех в другой.

К примеру, многие спортсмены, закончив выступать в сравнительно молодом возрасте, имея, как правило, высшее образование, имя, поклонников, связи, не только не достигли успехов в других видах деятельности, но и закончили жизнь плачевно. Даже несмотря на наличие у них сильной воли, работоспособности, умения достигать победы.

Есть множество других примеров, когда люди, которые блестяще делают одно дело, во всем остальном оказываются беспомощными.

И тем не менее имеет место так называемый **«эффект ореола»: человека, добившегося больших успехов в какой-то области, окружающие считают способным на большее и в других областях.**

Хотя и основанный на заблуждениях, в массовом сознании он все же присутствует. Почему?

Приведем результаты экспериментов.

Группе (классу, студенческому потоку) дают задания. Затем, не проверяя этих заданий, одной половине участников говорят, что они справились с работой прекрасно, другой — что плохо. После этого снова дают задания аналогичной сложности. Проверка заданий показывает, что большинство из тех, кого похвалили, вторую работу сделали лучше, а те, чью работу оценили плохо, хуже.

Опытные тренеры начинают тренировать штангистов и прыгунов в высоту с малых весов и высот, чтобы закрепить привычку к успеху.

Таким образом, в краткосрочном плане «эффект ореола» проявляет себя в той или иной степени.

Именно личные впечатления от сиюминутных результатов являются почвой для возникновения «эффекта ореола».

Кстати, исследованиями установлено, что у человека, испытывающего удовлетворение, несколько улучшается острота зрения, слуха, осязания.

2. По-разному люди реагируют на неудачу. Слабого она деморализует, сильного — мобилизует.

Например, Черчиллю принадлежат слова: «Успех — это переход с одной неудачи к другой с нарастающим энтузиазмом». Выдающийся изобретатель Эдисон говорил: «Каждая неудачная попытка — это еще и шаг вперед».

Проиграв президентские выборы, Лех Валенса заявил: «Как говаривал еще Пилсудский, поражение — это когда ты с ним смирился. А если не смирился, то это временная неудача».

Многие известные личности высказывались и в том смысле, что поражение иногда полезнее победы. Ибо победа расслабляет, а поражение заставляет действовать, искать новые пути.

Но это справедливо для сильных личностей (потому они и сильные, что неудача их не ломает). А в сознании большинства действует **«эффект неудачника»: человека, потерпевшего неудачу, окружающие, как правило, считают способным на еще меньшее и в других делах.**

Психологической основой является факт недолговременного угнетающего действия неудачи, о котором говорит и эксперимент, описанный выше.

Известно высказывание: «Женщины не любят неудачников». На самом деле их не любит никто, просто женщины в силу большей коммуникабельности охотно делятся своими мыслями, в том числе и этой.

Представим себе такую ситуацию. Клиент приходит в банк, просит кредит: «Мне в Автобанке отказали, в Агропромбанке отказали... Может, вы мне дадите?». Всякий скажет, что и здесь ему откажут. Потому, что он — неудачник.

В бизнесе указанные эффекты проявляют себя в полной мере. Фирмы, деловые люди охотно говорят о своих успехах и скрывают неудачи (особенно плохое финансовое положение).

В странах, где давно успех нации связали с бизнесом, выработались стандарты поведения, нацеленные на деловой успех. Например, американец на вопрос «Как дела?» ответит только бодрым «О' кей» и никогда не станет плакаться о своих неудачах (в отличие от многих наших соотечественников).

Вопросы

3. При поступлении противоречивой информации (проверить которую нет возможности) вы сочтете более достоверной а) более свежую или б) поступившую ранее?
4. Тот же вопрос при поступлении непротиворечивой, однотипной информации.

Наши комментарии

1. Известен следующий **«эффект порядка» 1: при поступлении противоречивой информации (проверить которую не можем) мы склонны отдавать предпочтение той, что поступила первой.**

Мы не любим менять свое мнение. Особенно это заметно в разговоре с начальником: уж если тот принял решение, то возвращаться к тому же вопросу уже не хочет и не будет. На самом деле и все мы такие же, просто руководитель может позволить себе стоять на своем, а подчиненный — не всегда. Поэтому опытные управленцы в случае соперничества стараются донести до руководства свою точку зрения раньше других сотрудников. Это называется «успеть вдуть в уши начальству».

4. Когда рассматриваются непротиворечивые сообщения, не требующие изменения мнения, срабатывает **«эффект порядка» 2: при поступлении непротиворечивой информации мы отдаем предпочтение той, что поступила последней.**

Последняя информация рассматривается при этом как уточняющая.

Вопросы

5. Приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать достоинства или недостатки?
6. Тот же вопрос относительно неприятного для нас собеседника.

Наши комментарии

5, 6. Приятный нам человек вызывает у нас положительные эмоции. Потребность в них — одна из важнейших наших потребностей. Поэтому человека, удовлетворяющего эту нашу потребность, мы оберегаем «в его приятности», не допуская плохих мыслей о нем. Более того, для усиления положительных эмоций мы наделяем этого человека всевозможными достоинствами.

Здесь срабатывает **«эффект проекции»: приятному для нас собеседнику мы склонны приписывать достоинства, а неприятному — недостатки.**

Эффект этот нашел отражение в народных поговорках: «Не по-хорошему мил, а по-милому хорош», «Все девчата хороши, откуда злые жены берутся?».

Действительно, когда человек мил, то есть приятен, все в нем представляется хорошим, даже недостатки кажутся милыми и не замечаются. Говорят же: «Любовь слепа». И даже когда окружающие указывают на недостатки объекта любви, влюбленные не хотят ничего слышать и видеть. Еще говорят: «Любовь зла, полюбишь и козла». Это потом уже, когда влюбленность поослабеет: «Ах, мама-мамочка, как же ты была права...»

Результатом действия «эффекта проекции» является, в частности, и значительная доля разводов из-за того, что вступающие в брак фактически идеализируют друг друга.

Что касается ответа на вопрос 6, укажем на **«эффект противодействия»: людям свойственно подсознательно оказывать сопротивление сильному давлению извне.**

В чем бы ни выражалось это давление, оно воспринимается как покушение на одно из прав индивида — право свободного выбора. вспомните, какое впечатление на вас производила телевизионная реклама, подобная следующей: «Вас еще не знают на мировом рынке? Не беда! Зато знают нас! Только у нас вы найдете то, что вам нужно!» Не раздражение ли?

Кроме эффектов восприятия, описанных выше и в следующем параграфе, мы должны сказать и об определенной **субъективности восприятия** индивидумами одних и тех же событий.

Во время одного из заседаний психологического конгресса в Геттингене в зал ворвался человек, за которым гнался вооруженный бандит. После короткой схватки один из них выстрелил, и оба они убежали. Все это длилось 20 секунд. Председательствующий обратился к ошарашенным участникам с просьбой записать увиденное. (Это был эксперимент: в тайне от присутствующих все заранее было подготовлено, инсценировано, отрепетировано, велась фотосъемка.)

Только в одном из 40 описаний было менее 20 % ошибок по основным фактам инсценировки, 14 отчетов содержали 20—40 % ошибок, а 25 — свыше 40 %. При этом более чем в половине отчетов содержалось 10 % выдуманных подробностей.

Весьма характерные результаты, несмотря на благоприятные условия для восприятия и профессиональные навыки участников, постоянно ведущих научные наблюдения. Так что о субъективности восприятия не стоит забывать.

4.6. ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ: ЗНАЧЕНИЕ И ОШИБКИ

От плохого начала и конец бывает плохой.

Еврипид

Впечатление и мнение

«Встречают по одежке» — это вековая народная мудрость. Она же утверждает, что «провожают по уму». Естественно,

возникает вопрос, насколько первое впечатление влияет на последующее восприятие человека. Способствует или препятствует раскрытию истинных свойств человека?

Эксперименты показали, что **наполовину устойчивое мнение о человеке формируется в течение первых полутора минут общения.**

Анализ бесед при приеме на работу подтверждает и дополняет этот вывод. Установлено: как бы долго ни длился разговор, положительное или отрицательное мнение о кандидате складывается в течение первых 3—4 минут общения. После этого вопросы задают в зависимости от сложившегося мнения: при положительном мнении — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — как говорят, «на засыпку». То есть ведущие беседу фактически выстраивают ее так, чтобы их первоначальное мнение было подкреплено последующими фактами. Все это свидетельствует о большой важности первого впечатления. Поэтому важно проследить, какие факторы влияют на создаваемое впечатление, отделить положительные от негативных, истинные от ложных.

О чем говорят факты

Внешняя привлекательность. Степень привлекательности во многом предопределяет отношение к человеку. *Мужчин и женщин, которых компетентное жюри отнесло к наиболее красивым, испытуемые оценили как более уверенных в себе, счастливых, искренних, уравновешенных, энергичных, любезных, находчивых, утонченных и более богатых духовно, чем те, кто был «объявлен» некрасивым. Кроме того, мужчины оценили «красивых» мужчин и женщин, фотографии которых им показывали, как более расположенных к другим людям, заботливых и внимательных к ним.*

Ореол физической привлекательности вызывает сдвиг в оценках, не только когда объектом их оказывается сама личность, но и когда оценивается конкретный результат деятельности человека или тот или иной его отдельный поступок.

Есть факты, подтверждающие справедливость высказанной мысли.

Молодым людям предлагали оценить очерк, написанный женщиной, портрет которой прилагался. Автор эксперимента использовал в одних группах испытуемых портрет женщины с привлекательной внешностью, в других — портрет «дурнушки». Оценки были более высокими, когда считали, что очерк написала красивая женщина.

А вот другой пример.

Студенткам университета, которые готовились стать педагогами, были даны описания проступков, которые совершили семилетние мальчики и девочки, сфотографированные крупным планом. Они должны были высказать свое отношение к каждому из них и к их поведению. Студентки оказались более снисходительными к тем, у кого была более привлекательная наружность.

Привилегированное положение красивых осознают уже четырехлетние дети. Отвечая на соответствующий вопрос, они говорят: если будешь красивым, то «тебя все будут любить и не обижать». Дети обоего пола от 2-х лет 9-ти месяцев до 6-ти лет 1-го месяца значительно чаще вызывали на экран, демонстрирующий результаты эксперимента, изображение красивого сверстника.

В книге «Психология эмоциональных отношений» Л.Я. Гозман рассказывает о следующем эксперименте. Группе «судей» сообщили информацию о проступке, совершенном незнакомым им человеком и давали его фотографию.

Задача состояла в том, чтобы на основании имеющихся сведений сделать вывод об особенностях личности «обвиняемого» и определить ему наказание. Во всех экспериментальных группах были вынесены более жесткие решения, когда проступок совершил некрасивый человек, ему же приписывали больше негативных свойств. К слову, обычай стричь наголо обвиняемых, судя по этому эксперименту, ведет к ужесточению наказаний, поскольку такая «прическа» изменяет внешность в большинстве случаев не в лучшую сторону.

Ограничимся приведенными примерами. Здесь важно подчеркнуть другое: психология знает множество фактов, доказывающих, что «эффект красоты» носит предварительный характер. В последующем оценка человека окружающими определяется характером взаимодействия с ним, реальной ценностью в их глазах его дел.

Телосложение. Особенности телосложения, конституция человека также влияют на создаваемое им впечатление.

Видя полного, с округлыми формами мужчину чаще всего утверждают, что он не сильный, старомодный, болтливый, сердечный, добродушный, сговорчивый, доверчивый, эмоциональный, открытый людям, любящий житейский комфорт и большой любитель поесть.

О мускулистом, атлетического сложения мужчине обычно говорят, что он сильный, мужественный и смелый, уверенный в себе, энергичный, дерзкий, инициативный.

О высоком, худощавом и на вид очень хрупком мужчине опрашиваемые говорили чаще всего, что он высокий, тонкий, нервный, честолюбивый, подозрительный, чувствительный к боли, любящий уединение и скрытный.

Высказываясь о каждом из трех типов мужчин, испытуемые называли и их возраст. При этом полного мужчину они видели намного более старым, чем он был на самом деле, а худощавый им, как правило, казался моложе своих лет.

Взгляд. Характерное для человека выражение лица — угрюмое или радостное, злое или доброе — воздействует на наше впечатление. Это, без сомнения, ясно каждому. А вот как взгляд другого человека влияет на наше отношение к нему, известно меньше.

Новый преподаватель, впервые читая лекцию, по просьбе экспериментатора на одну группу студентов подолгу неотрывно смотрел. Другой же, взглянув на нее мельком, сразу отводил глаза. В итоге студенты первой группы оценили лектора как властного и уверенного в себе человека, а вторые отнесли его к очень стеснительным людям. Другой эксперимент.

Студентов попросили высказать свое мнение о новом преподавателе-женщине, которая, как и в предыдущем слу-

чае, во время изложения учебного материала по просьбе экспериментатора на одну группу студентов постоянно обращала свой взор, а на другую группу студентов, сидевших в аудитории, внимания не обращала. Слушатели из первой группы дали ей, как человеку, более положительные оценки, чем студенты второй группы.

Выявленное в приведенных примерах влияние рассматриваемого фактора на формирование первого впечатления о человеке — это следствие сложившегося у людей из их опыта представления о том, что волевой по натуре человек не боится смотреть в глаза людям, а, с другой стороны, если он задерживает на них свой взор, значит, они ему чем-либо интересны.

Поза. На формирующееся впечатление о человеке может влиять, как показывают исследования, принятая им поза. В одном эксперименте людей, выступавших в роли объектов формирования первого впечатления, просили в одних случаях во время разговоров с теми, чье впечатление оценивалось, наклонять свой корпус вперед, а в других случаях отклонять его назад. Оказалось, что в первом случае люди — и мужчины, и женщины — нравились наблюдателям больше, чем во втором. Кроме того, им особенно импонировали женщины, сидевшие в спокойной позе, с неперекрещенными руками и ногами.

Другие исследования в еще большей степени подтвердили значение характерной для человека позы для формирования впечатления о нем. Вместе с тем, они раскрыли и роль позы в передаче истинного состояния человека.

Воспитывающиеся в условиях современного общества люди обычно лучше владеют своим лицом при выражении переживаемых ими чувств. Поэтому очень часто не лицо, а именно поза выдает истинное состояние человека, его действительное отношение к нам.

Речь и голос. Насколько значима для формирования впечатления о человеке его пантомимика, настолько же важны особенности его речи и голоса. Тон голоса — низкий или высокий, и у мужчин, и у женщин, — вызывает у слушающих их впервые лиц совершенно разные представления относительно личностных качеств говорящих.

Выдающиеся политики показывают, что голос — один из факторов преуспевания.

Все знают, что Маргарет Тэтчер называли «железной леди». Но не все знают, за что она получила такой эпитет. Оказывается, не за характер, хотя и он соответствует этому определению. А за «металлический» голос, которым она обладала от природы. Он мешал адекватному восприятию ее, и Тэтчер пошла на операцию (довольно рискованную) голосовых связок, чтобы сделать свой голос более соответствующим женскому полу.

Однако мужчинам «железный» голос вовсе не мешает, а, скорее, помогает производить нужное впечатление.

Пример генерала Лебедева — тому свидетельство. Впервые слышавшие сразу наделяли Александра Ивановича волевыми качествами. А афористичная речь еще более укрепляла первое впечатление. В данном случае голос, речь, характер и пол созвучны друг другу.

Понятно, что столь яркие личности только подкрепляют распространенное мнение (не всегда, впрочем, справедливое), что по голосу можно узнать о человеке все.

Напряженность в голосе женщины обычно не ведет к приписыванию ей негативных характеристик. Напряженность в голосе мужчины, как правило, заставляет людей думать, что он не очень владеет собой, обладает невысоким интеллектом, уязвим и т.п.

Любопытные данные были выявлены при сравнении оценок, которые получили у воспринимавших их впервые людей многоречивые мужчины и женщины. У первых многословие было воспринято как серьезный недостаток, а у вторых — как почти нормальное состояние, не вызывающее предположений о каком-либо личностном изъяне. Эти факты указывают на более снисходительное отношение общества к речи женщин и более требовательное к речи мужчин.

Этому соответствует и такое обстоятельство: **женщины не придают большого значения своим словам, несравненно большее значения они придают словам мужчин.**

Люди, которые хорошо определяют состояние других людей по оттенкам их речи и голоса, обычно хорошо передают речью и голосом собственные эмоции.

Одежда. Особенности внешнего облика человека также оказывают воздействие на складывающееся у нас впечатление о нем. Фактов, подкрепляющих это утверждение, предостаточно. Так, проведено много экспериментов, в которых перед разными группами испытуемых (уравненными по признакам возраста, пола, образования, профессии, социального происхождения) в качестве объекта формирования впечатления выступал один и тот же человек, но к каждой новой группе он выходил в другой одежде или менялись его прическа, украшения (если это была женщина).

Когда человек появлялся перед каждой новой группой испытуемых в другом костюме (в обычном или в спортивном, в рабочем комбинезоне или в духовном одеянии, либо в военной форме), испытуемые помимо черт, отмеченных у этого человека всеми группами, называли также те его качества, которые явно предопределял костюм. Например, человеку в военной форме обычно приписывали такие качества, как дисциплинированность, аккуратность, настойчивость, человеку в обычном костюме — внутреннюю раскованность, открытость по отношению к другим людям, свободу в проявлении чувств.

Прическа. Длинные волосы у мужчин наделяют их обладателя в глазах окружающих некой интеллигентностью, склонностью к умственному труду. Наоборот, короткая стрижка наводит на мысль о спортивных занятиях ее носителя, стрижка «под ноль» — о сборах в армию или о недавнем пребывании в местах заключения. Стрижка «под бандита» позволяет причислять ее обладателя к «братве».

Очки. Оказывается, и отдельные частные детали во внешнем облике человека могут воздействовать на формирующееся о нем впечатление.

Английский психолог Э. Холл показывал в одних группах испытуемых лица мужчин и женщин без очков, а в других группах — те же лица в очках. В очках люди казались испытуемым более умными и прилежными, чем без очков. Вместе с тем, наличие очков или их отсутствие никак не отразилось на суждениях испытуемых о честности, доброте,

независимости и о чувстве юмора воспринимаемых ими людей.

Этот фактор учитывается в деловом мире. Многие носят очки без диоптрий (и без затемнения) только для того, чтобы производить лучшее впечатление.

Другое дело — очки с затемненными стеклами. Они не позволяют видеть глаза собеседника и потому раздражают. В результате человека, не снимающего очки на время разговора, наделяют всевозможными отрицательными качествами: невоспитанностью, скрытностью, лживостью.

Косметика. Использование женщиной косметики сверх меры считается, как правило, признаком дурного вкуса, неухотворенностью, интеллектуальной недалекостью, а также чрезмерным желанием обратить на себя внимание мужчин.

В деловом мире в соответствующих стандартах для работающих женщин принято: минимум декоративной косметики, максимум — профилактической, на время, когда женщина принадлежит самой себе.

Внешние факторы, влияющие на формирование впечатления

Последовательность получения сведений. Установлено, что на мнение о личности впервые воспринимаемого человека влияет последовательность, в какой люди получают знания о различных сторонах его личности.

Значение последнего обстоятельства убедительно доказано А. Лачинсом. Изучая значение порядка поступающей информации о человеке, он давал четырем группам испытуемых ряд описаний его поведения.

Описания, предложенные первой группе, характеризовали человека как экстраверта, то есть человека, интересы которого направлены преимущественно на окружающих. Сведения, сообщенные второй группе, наоборот, рисовали его как ярко выраженного интроверта, то есть личность, более всего интересующуюся своими мыслями и переживаниями. Третьей и четвертой группам испытуемых были даны комбинированные описания поведения и деятельности человека, ставшего объектом оценки. По первой серии содержащихся в них фактов одна группа могла заключить сначала, что он экстраверт, а по второй — что он интроверт. Другая же группа испытуемых на основе содержания полученных ею сведений могла сначала подумать об этом человеке, что он интроверт, а затем — что экстраверт.

После этого всем группам испытуемых Лачинс предложил образцы различных ситуаций, и они должны были сказать, как проявит себя в них человек, с некоторыми фактами поведения которого они только что были ознакомлены. Оказалось, что порядок, в котором испытуемым сообщалась информация о новом для них человеке, определял характер предсказания ими типа его поведения (как экстраверта или интроверта) в различных ситуациях. Наибольшее воздействие на испытуемых оказала информация, поступившая первой.

Таким образом, это еще одна демонстрация действенности «эффекта порядка», о котором мы вели речь в параграфе 4.5.

Дистанция общения. В ряде работ при выяснении факторов, которые влияют на характер складывающегося о человеке впечатления, имеются данные о значении расстояния между общающимися.

Установлен факт: для каждого человека (находящегося в привычной для него обстановке) характерна дистанция, которая должна отделять его от другого, мало знакомого ему, чтобы общение не вызывало раздражения. Зависит это расстояние от роста людей, их пола, психологического состояния, намерений относительно человека, о котором формируется мнение.

Женщины предпочитают несколько меньшую дистанцию такого общения, мужчины — большую. Это связано с тем, что для женщин более значим сам процесс общения, а для мужчин — результат общения. Кроме того, женщины проявляют интерес к деталям, которые лучше видны вблизи.

Интроверты чувствуют себя комфортнее на большем удалении от собеседника, нежели экстраверты, любящие общение. По обычно выбираемому собеседником расстоянию для разговора можно получить представление, кто он: экстраверт или интроверт. С нравящимися людьми разговаривают на более близкой дистанции. По этому признаку можно определить и отношение собеседника к себе. При официальном общении или настороженном отношении стараются расположиться подальше.

Фон непосредственного восприятия. Исследователи проблемы формирования первого впечатления подчеркивают роль социального фона, на котором этот человек воспринимается.

Много ли людей около оцениваемого человека, какие они, каковы их облик и поведение — все это влияет на то, какие особенности в его внешнем облике мы отметим и как их оценим.

На фоне невысоких людей рослый человек кажется еще выше. На фоне смеющихся лиц спокойное лицо привлечет к себе внимание наблюдателя. Рядом с работающими людьми томящийся от безделья человек также «бросается в глаза». На фоне злых и кажущихся человеку несправедливых реплик чье-то доброе, произнесенное в его защиту слово не только воспринимается человеком с благодарностью, но и заставляет взглянуть на сказавшего это с симпатией.

Когда во время какого-либо происшествия почти все свидетели этого происшествия пребывают в растерянности и среди них оказывается человек, который проявляет решительность, мы не только более выпукло видим его достоинства, но и максимально высоко оцениваем его личность.

«Фактор сопровождения». Был проведен такой эксперимент. Мужчину с обыкновенной наружностью представляли двум группам незнакомых ему людей. Последние должны были затем рассказать о впечатлении, которое произвел на них этот человек. В одну из групп он был приглашен в сопровождении женщины с яркой привлекательной внешностью, в другую группу его сопровождала женщина некрасивая и неаккуратно одетая.

Это различие в облике сопровождающих имело своим следствием неодинаковую оценку мужчины и отношение к нему. Первая группа положительные качества мужчины оценила значительно выше, чем вторая, и общее отношение со стороны первой группы также оказалось более благоприятным для него.

Подобный эффект имеет место только тогда, когда сопровождающее лицо другого пола. Если же они одного пола, то внешняя привлекательность сопровождающего играет отрицательную роль в восприятии оцениваемой личности. В деловом мире эти обстоятельства имеют непосредственное отражение: *секретаршей, переводчиков для руководителей-мужчин стараются выбирать из числа наиболее привлекательных женщин. Мужчина-переводчик в этом случае имеет большие шансы при внешности, менее привлекательной, чем у руководителя.*

Обсуждая подобные нюансы мы, тем не менее, никогда не должны забывать о роли профессионализма в работе.

Внешний фон. Одной группе испытуемых предлагали высказать свое мнение о человеке, который в спокойной позе и со спокойным лицом стоял перед группой подростков, сидевших в один ряд напротив него за длинным столом. Другая группа испытуемых, уравненная по всем параметрам с первой, тоже высказывалась об этом человеке. Но теперь в той же позе и с тем же выражением лица, как и в первом случае, он стоял у автобуса, двери которого штурмовали несколько мужчин и женщин. Испытуемые третьей группы (составленной с учетом возраста, пола и образования, как и первые две) того же человека (поза и выражение лица его оставались прежними) оценивали без того внешнего фона, на котором он был «подан» испытуемым в первых двух случаях.

В результате человеку были приписаны качества, «увидеть» которые в нем явно помог фон, на котором он воспринимался. Когда таким фоном были подростки, в личности оцениваемого человека испытуемые увидели доброжелательное отношение к детям, умение разговаривать с ними, быть интересным рассказчиком. Когда же фоном были садящиеся в автобус пассажиры, отмечены воспитанность, уважение к женщинам, отсутствие чувства стадности, коллективизм. Когда человек был наедине с собой, намного больше суждений, чем в предыдущих двух случаях, испытуемые высказали о его лице, глазах, их выражении, о характере телосложения, особенностях внешнего облика и не называли черты, которые были отмечены предыдущими группами.

«Внутренние» факторы

Личность и поведение оценивающего человека. Выявлено влияние поведения человека по отношению к другим людям на их оценку.

В поставленном Штрайклендом эксперименте испытуемые наблюдали за двумя работниками, выполнявшими одно и то же задание с одинаковым успехом. Однако если за действиями одного лица они могли наблюдать без перерывов, то работу другого они видели лишь эпизодически. Первому лицу они время от времени могли выражать свое одобрение или неодобрение, со вторым человеком у них такой связи не было. Когда испытуемым было предложено сказать, который из рабочих нуждается в большем контроле, присмотре и опеке, они почти все ответили, что первый.

Проецирование. В других исследованиях было установлено, что в формировании впечатления о другом человеке участвует механизм проецирования, заключающийся в том, что познающий субъект может «вкладывать» свои состояния в другую личность, приписывать ей черты, которые в действительности присущи ему самому и которые у оцениваемой личности могут отсутствовать.

Так, в исследовании Фешбаха и Сингера испытуемых студентов в двух группах подвергали несильным электроударам (в разной степени в каждой из групп), которые вызывали неприятные ощущения. Одновременно этим испытуемым, а также студентам, составлявшим контрольную группу, демонстрировали кинофильм, в котором фигурировал некий человек. Все они должны были дать оценку личности этого человека. В результате подвергавшиеся воздействию током испытуемые оценивали его как более боязливого, испуганного, чем испытуемые, входившие в контрольную группу. И чем сильнее были электроудары, тем больше студентов давали такую характеристику.

Приписывание своего состояния другому человеку было обнаружено и в эксперименте, проведенном Мюрреем. Одна из групп испытуемых изображала сценки, где преобладало резко агрессивное поведение. Затем испытуемые этой группы, а также испытуемые, входившие в контрольную группу, оценивали не знакомых им ранее лиц. И опять оказалось, что предварительно созданное эмоциональное состояние обусловило то, что первая группа отмечала в незнакомом человеке злобность, агрессивность. Другая группа эти черты у тех же людей не фиксировала.

Сеарс в своих опытах выявил несколько иной тип «проекции» в актах оценки людьми друг друга. По его данным, человек, оценивая другого человека, может увидеть те отрицательные черты, которые характеризуют как личность его самого.

Испытуемые, в личности которых были ярко выражены желчность, упрямство, подозрительность, оценивали эти черты у человека, предложенного им для оценки, значительно выше, чем это делали испытуемые, не обладавшие названными чертами.

Все исследователи, наблюдавшие явление проецирования при формировании мнения о другом человеке, отмечают, что тенденция приписывать собственные качества или состояния другим людям особенно сильно выражена у индивидуумов, отличающихся малой самокритичностью.

По данным Ньюкома, эта тенденция в очень большой степени характерна для представителей авторитарного типа личности и почти не обнаруживается у представителей неавторитарного (демократического) типа.

В своих опытах он знакомил представителей этих двух типов друг с другом, а затем каждого спрашивал, как его новый знакомый ответит на специально подобранные вопросы.

Представители авторитарного типа, говоря о возможных ответах неавторитарных личностей, приписывали им авторитарную манеру высказывания, свои суждения по этим вопросам. Представители неавторитарного типа личности в подобную крайность не впадали.

Уверенность оценивающего. Исследователи проблемы познания людьми друг друга установили также, что характер оценки другого человека зависит от таких качеств оценивающего, как степень его уверенности в себе и присущее ему отношение к другим людям.

Боссом и Маслоу выяснили, что *уверенные в себе люди часто оценивают других людей как доброжелательных и*

расположенных к ним. В то же время лица, неуверенные в себе, имеют обыкновение смотреть на других как на тяготеющих к холодности и нерасположенных к окружающим.

Влияние установок. Отступая от сугубо научного изложения, сошлемся на такого знатока человеческих душ, как Расул Гамзатов. Его стихи дают ответ на вынесенное в заголовок утверждение.

«Вон человек, что скажешь ты о нем?»

Ответил друг, плечами пожимая:

«Я с этим человеком не знаком.

Что про него хорошего я знаю?»

«Вон человек, что скажешь ты о нем?» —

Спросил я у товарища другого.

«Я с этим человеком не знаком.

Что я могу сказать о нем плохого?»

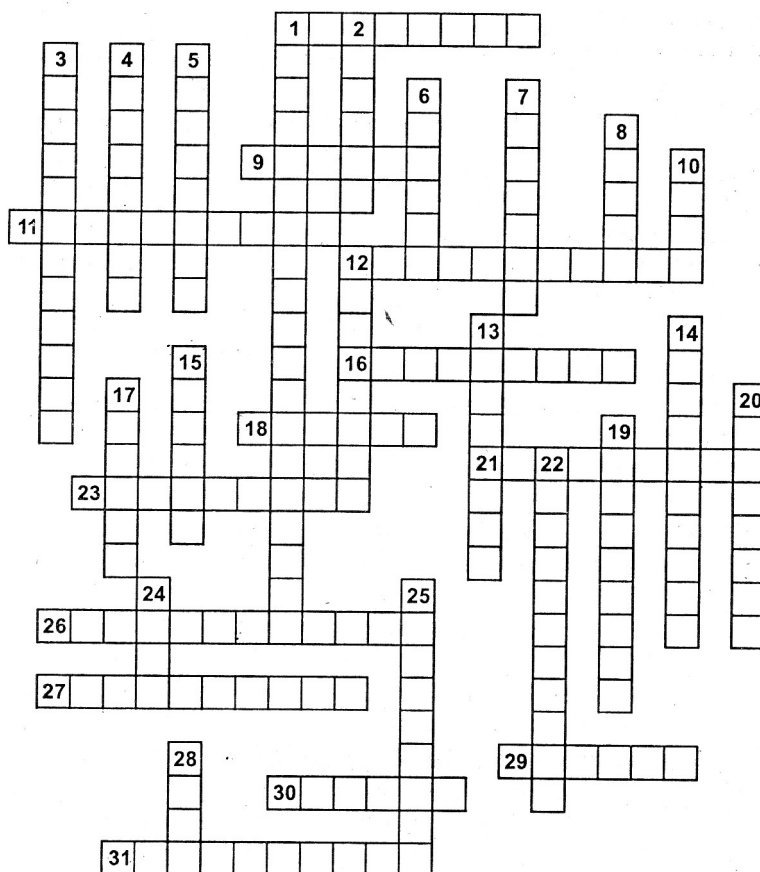
Комментарии, думается, излишни.

4.7. САМОПРОВЕРКА: УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ «ЧИТАТЬ» СОБЕСЕДНИКА

Умение вести разговор — это талант.

Стендаль

Кроссворд



По вертикали:

1. Лучше всего воспринимается наиболее... приветствие.
2. Какой вариант (*первый* или *второй*) вы предпочтете, если собеседник вмешивается в ваш рассказ: 1) «Сначала выслушай, а потом критикуй!»; 2) «Давай дадим друг другу по 5 минут, выслушаем, а потом обсудим»?
3. Утверждение в форме вопроса — вот смысл вопроса, называемого...
4. Позиция в общении, характеризующаяся тем, что человек, ее занявший, учит, требует, оценивает, покровительствует.
5. Вопрос, на который предполагается односложный ответ («да» или «нет»), называется...
6. Убеждая, исключите... аргументы
7. Отношения «Родитель»—«Родитель».
8. Отношения «Дитя»—«Дитя».
10. Позиция в общении, характеризующаяся преобладанием эмоций или беспомощности.
12. Внешняя привлекательность помощника... имидж руководителя, если они одного пола.
13. Возражая оппоненту, нужно начинать с того, в чем вы...
14. Небольшое преувеличение достоинства, которое собеседник желает видеть в себе.
15. Наиболее убедительный порядок аргументов указывается правилом...

17. Деловому человеку не стоит экспериментировать со своей внешностью после... лет.
19. «Гормоны удовольствия».
20. Понижает или повышает курение интенсивность деловой встречи?
22. Результат использования слов, терминов, непонятных собеседнику: достижение вами преимущества или раздражение партнера?
24. Чтобы встреча не затянулась, руководитель может установить температуру... комфортной.
25. Сильная освещенность в помещении... продолжительность деловой встречи.
28. Отношения «Родитель»—«Дитя».

По горизонтали:

1. Внешняя привлекательность переводчика как бы... имидж руководителя, если они разного пола.
9. В преддверии деловой встречи неплохой темой может быть...
11. Тип собеседника, часто оперирующего словами, связанными с тяжестью—легкостью, теплом—холодом.
12. Прозорливый руководитель не разрешает подчиненным обращаться к нему с вопросами, не имея...
16. Человек, преимущественно ориентированный на свой внутренний мир.
18. Compliments подчиненным следует говорить...
21. При слове «нет» выделяется...
23. Наличие настенных часов в комнате переговоров... продолжительность встречи.
26. Как большинство людей воспринимают привычку говорить «о'кей» в беседе русскоязычных партнеров?
27. Вопрос, имеющий целью задать направление разговору, называется...
29. Тип собеседника, часто оперирующего зрительными ассоциациями, — это...
30. Тип собеседника, предпочитающего сравнения слухового ряда.
31. Человек, преимущественно ориентированный на окружающих.

Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

Знание некоторых принципов легко возмещает незнание некоторых фактов

Гельвеции

5.1 КОНФЛИКОГЕНЫ — «ВИРУСЫ» СЛУЧАЙНЫХ КОНФЛИКТОВ

Два аспекта проблемы

В этой главе мы сосредоточим внимание в основном на двух мало освещенных в литературе аспектах, являющихся очень важными и в то же время трудными

Во-первых, изучим закономерности, по которым возникают и разгораются конфликты.

Второе — вооружим читателя техникой, приемами анализа ситуаций, позволяющими выявлять суть конфликтов и ликвидировать их в зародыше.

Анализ показывает, что конфликтующие, как правило, не могут сформулировать истинные причины конфликта, «зацикливаясь» на наиболее возмущающих их моментах, лежащих, как говорят на поверхности и являющихся следствием более глубоких причин. Понятно, что лечение без диагноза обрекает на худший исход.

Первый аспект является стержнем профилактики конфликтов, второй — главным в их разрешении.

Природа и коварство конфликтогенов.

Закон их эскалации

Почти в 80 % случаев конфликты возникают помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знают о них, либо не придают им значения.

Происхождение слова *конфликтоген* описано нами в параграфе 1.2. Конфликтогенами мы назвали слова, действия (или бездействие), способные привести к конфликту.

Слово «способные» является здесь ключевым, раскрывающим опасность конфликтогенов. То, что они не всегда приводят к конфликту, притупляет нашу бдительность по отношению к ним. Например, неучтивое обращение не всегда вызывает конфликт, многие полагают, что «сойдет». Однако нередко не «сходит».

Природу и коварство конфликтогенов можно объяснить так. Мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Бытует мнение, что женщины не придают никакого значения своим словам, зато придают огромное значение тому, что слышат сами. На самом деле этим грешим все мы, а не только представительницы прекрасного пола.

Наша особая чувствительность относительно обращенных к нам слов исходит из желания защитить себя, свое достоинство от возможного посягательства. Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и потому не так строго следим за своими словами и действиями.

Нельзя игнорировать очень важную закономерность эскалации конфликтогенов: **на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, нередко максимально сильным среди всех возможных.**

Такую закономерность можно объяснить следующим образом. «Получив» в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ не должен быть слабее, а для уверенности делается даже с «запасом»:

трудно ведь удержаться от соблазна проучить обидчика, чтобы впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Почему это так? К сожалению, мы так устроены — болезненно реагируем на обиды и оскорбления, проявляем ответную агрессию.

Безусловно, требованиям высокой морали более отвечает умение сдерживаться, а еще лучше — прощать обиды. К этому призывают все религии и этические учения, однако, несмотря на все увещания, воспитание и обучение, число желающих «подставить другую щеку» не увеличивается.

По-видимому, потребность в безопасности, чувствовать себя комфортно, не ронять достоинства относится к числу основных потребностей человека, и потому покушение на его права воспринимается крайне болезненно.

За что ратует автор? Он призывает учиться противиться эскалации конфликтогенов, показывая, как этого достичь.

Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов — это прямая дорога к конфликту. Хотелось бы, чтобы каждый из нас постоянно помнил об этом. Тогда конфликтов будет меньше, и в особенности тех, в которых по большому счету не заинтересован ни один из его участников. Напомним, что первый конфликтоген может быть (а чаще всего и бывает) непреднамеренным, результатом стечения обстоятельств.

Нередко на занятиях, которые проводил автор по данной теме, его слушатели сравнивают закон эскалации конфликтогенов с известным законом механики: сила противодействия равна действующей силе, но противоположна по направлению.

Здесь действительно много общего, но есть и принципиальные отличия. Первое заключается в том, что у людей противодействие обычно сильнее действия (а не равно ему); второе — в том, что закон механики действует независимо от нашей воли, а эскалацию конфликтогенов мы все же можем остановить, это нам подвластно.

Схема возникновения случайных конфликтов

Схема возникновения случайных конфликтов

Эта схема показана на рис. 5.1.

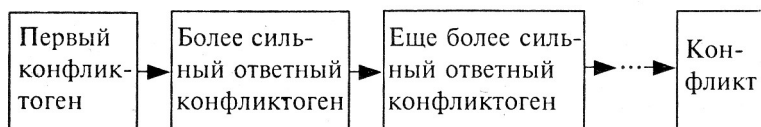


Рис. 5.1

Эта схема и помогает понять, почему в большинстве случаев конфликт возникает как бы самопроизвольно, вне желания его участников.

Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли участников, а дальше вступает в действие закон эскалации конфликтогенов... и вот конфликт уже налицо.

Житейская ситуация: муж: случайно задел стоящую на краю стола чашку, она падает на пол.

— *Экий ты неуклюжий! Всю посуду в доме перебил,— слышит он голос жены.*

— *Потому что все не на своем месте! И вообще в доме бардак!*

— *Если бы от тебя хоть какая-то помощь была! Я целый день на работе, а тебе с твоей мамочкой только бы указывать!*

Результат неутешителен: настроение у обоих испорчено, конфликт налицо, и вряд ли супруги довольны таким поворотом событий.

Фактически этот эпизод состоит сплошь из конфликтогенов. Неловкость мужа — первый из них, он может привести, а может и не привести к конфликту. Все зависит от реакции жены. А она в соответствии с законом эскалации не только не пытается разрядить ситуацию, но и в своем замечании от частного случая переходит к обобщению, «на личность».

Пытаясь оправдаться, муж поступает так же, действуя по принципу: лучшая защита — это нападение.

Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов.

Четыре правила бесконфликтного поведения

1. Не допускайте конфликтогенов.

Поставьте себя на место собеседника: не обиделись бы вы, услышав что-либо подобное? Допустите вероятность того, что положение этого человека в чем-то уязвимее вашего.

2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Помните: если не остановитесь сейчас, то позднее сделать это будет практически невозможно — так стремительно нарастает сила конфликтогенов!

3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

О ней мы уже говорили.

4. Делайте как можно больше благожелательных посылов в адрес партнера, собеседника.

Благожелательный посыл — понятие, противоположное конфликтогену. Это все, что поднимает настроение человека: похвала, комплимент, дружеская улыбка, внимание, интерес к личности, сочувствие, уважительное отношение и т.п.

Несколько слов о гормональной основе нашего состояния.

Конфликтогены настраивают нас на борьбу, что сопровождается выделением в кровь адреналина, и придающего нашему поведению агрессивность. Сильные конфликтогены, вызывающие гнев, ярость, вызывают выделение норадреналина.

Благожелательные послылы настраивают нас на комфортное, бесконфликтное общение, они вызывают выделение так называемых «гормонов удовольствия» — эндорфинов.

Каждый из нас нуждается в положительных эмоциях, поэтому человек, одаривающий благожелательными послылами, становится желанным собеседником.

5.2. «КАТАЛОГ» КОНФЛИКТОГЕНОВ

Знание — орудие, а не цель.

Л. Толстой

Общий принцип классификации. Правила 1 и 2 бесконфликтного общения легче выполнить, когда знаешь, что может послужить конфликтогеном. Этому способствует их классификация.

Большинство конфликтогенов можно отнести к одному из трех типов: 1) стремление к превосходству; 2) проявление агрессивности; 3) проявление эгоизма; 4) нарушение правил; 5) неблагоприятное стечение обстоятельств.

Первые четыре типа объединяет то, что конфликтогены проявляют себя при решении психологических проблем или необходимости достижения каких-то целей (психологических или прагматических).

Стремление к превосходству. Непосредственные проявления превосходства: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм.

Одно из проявлений превосходства — **снисходительное отношение**, но с оттенком доброжелательности: «Не обижайтесь», «Успокойтесь», «Как можно этого не знать?», «Неужели вы не понимаете?», «Вы умный человек, а поступаете...» Одним словом, забвение известной мудрости: «Если ты умнее других, то никому не говори об этом».

Конфликтогеном является и снисходительный тон.

Муж, скажем, похвалил жену за вкусный обед. А она обиделась, потому что сказано это было снисходительным тоном и она почувствовала себя только кухаркой.

Хвастовство, то есть восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание «поставить на место» хвастуна.

Категоричность, безапелляционность — проявление излишней уверенности в своей правоте, самоуверенности и предполагает подчинение собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие: «Я считаю...», «Я уверен...» Вместо них более безопасны высказывания, отличающиеся меньшим напором: «Я думаю...», «Мне кажется...», «У меня сложилось впечатление...» и т. п.

Конфликтогенами данного вида являются и безапелляционные фразы типа: «Все мужчины — подлецы!», «Все женщины — обманщицы!», «Все воруют!», «...и закончим этот разговор!».

Категоричность родителей в их суждениях о принятой в среде молодежи музыке, одежде, манере поведения может оттолкнуть от них детей. Или такой вот разговор. Мать говорит дочери: «Твой новый знакомый тебе не пара!». Дочь в ответ грубит матери. Не исключено, что она и сама видит недостатки своего знакомого, но именно категоричность вердикта порождает протест. По-видимому, другой резонанс вызвали бы слова матери: «Мне кажется, он несколько самоуверен, берется судить о том, в чем плохо разбирается. Но, может быть, я ошибаюсь, время покажет».

Навязывание своих советов: советующий, по существу, тоже занимает позицию превосходства. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят.

Так, например, водитель троллейбуса в порядке инициативы взяла на себя дополнительную обязанность во время следования по маршруту просвещать пассажиров по разным темам: правилам дорожного движения, правилам хорошего тона и т.п. Динамик в салоне не умолкал, бесконечно повторяя прописные истины. Пассажиры выражали дружное возмущение таким навязчивым «сервисом», многие жаловались, что выходили из троллейбуса в скверном настроении.

Перебивание собеседника, повышение голоса или когда один поправляет другого — тем самым показывается, что его мысли более ценны, чем мысли других, именно его надо слушать.

Поучителен сюжет, связанный с Эйнштейном. Ученый имел маленькую записную книжечку, в которую записывал пришедшие в голову мысли. «Почему она у вас такая маленькая?» — спросили его. «Потому, — тветил выдающийся ученый, — что хорошие мысли приходят очень редко».

Неплохая подсказка для любителей навязывать свою точку зрения: хорошие мысли бывают, может быть, и у них гораздо реже, чем они полагают.

Утаивание информации по разным причинам — например, руководителем от подчиненных из благих побуждений, чтобы не расстраивать их плохими новостями.

Отсутствие информации вызывает тревогу. Однако природа не терпит пустоты, и возникший вакуум заполняется домыслами, слухами, сплетнями, которые бывают далеко не лучшего свойства. Но более важно то, что возникает недоверие к сокрывшему информацию.

Подшучивание: обычно его объектом становится тот, кто почему-либо не может дать достойный отпор. Любители насмешек, видно, забывают, что уже в древности осуждался порок злого языка. Так, в первом псалме Давида насмешники осуждаются наряду с безбожниками и грешниками. И не случайно: осмеянный будет искать возможность

сквитаться с обидчиком.

Напоминание о чем-либо неприятном для собеседника, оно может быть и непреднамеренным.

Известны случаи парадоксального поведения, когда спасенный по прошествии некоторого времени убивал своего спасителя. Объясняется этот парадокс тем, что, видя спасшего его, человек всякий раз заново переживал состояние своей беспомощности и чувство благодарности постепенно вытеснялось раздражением, ощущением ущербности по сравнению с человеком, которому должен быть благодарен всю жизнь.

Это, конечно, случаи из числа исключительных. Но еще Тацит сказал: «Благодеяния приятны только тогда, когда знаешь, что можешь за них отплатить; когда же они непомерны, то вместо благодарности воздаешь за них ненавистью». Не случайно христианские заповеди (и не только они) призывают делать добро не ради получения благодарности, а для собственной души. Сделав добро другому, освободите его от необходимости быть обязанным вам за сделанное, ибо, как сказал Ф. Шиллер, «благодарность забывчивей всего».

Изложенный выше далеко не полный перечень конфликтогенов данного типа показывает, что кроме общности цели их объединяет и метод: «пристройка сверху», подчеркивание своего преимущества за счет занятия позиции «Родитель» (см. об этом в главе 2). Во всем видна попытка манипулировать собеседником, то есть управлять им против его воли, достигая при этом собственных выгод — психологических или материальных.

Проявление агрессивности. Латинское слово «aggressio» означает «нападение». Агрессия может проявляться как черта личности и ситуативно, как реакция на сложившиеся обстоятельства. Соответственно различают агрессивность природную и ситуативную.

Я знал одного незаурядного руководителя, который признавался, что если он с утра не поругается с кем-либо, то не может весь день работать. К сожалению, он не одинок, некоторым людям агрессивность действительно присуща от природы.

Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, это «ходячий конфликтоген».

Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньшего, чем достоин.

Полное отсутствие агрессивности граничит с апатией или с бесхарактерностью, ибо означает отказ от борьбы.

Вспомните, к примеру, главного героя фильма «Осенний марафон»: мучается сам, мучает близких ему людей — и все из-за слабоволия, неспособности настоять на своем.

Но, к счастью, людей, агрессивных от природы, меньшинство. В большинстве случаев имеют место проявления лишь ситуативной агрессивности!

Ситуативная агрессивность — это и ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами: неприятностями (личными или по работе), плохим настроением и самочувствием, а также ответная реакция на полученный конфликтоген.

В психологии это состояние называют *фрустрацией*. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации и проявляются в агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

Агрессивность самым негативным образом влияет на человеческие взаимоотношения.

Как с ней бороться — об этом мы скажем ниже.

Отметим, что конфликтогены типа «стремление к превосходству» и «проявление эгоизма» можно также отнести к одной из форм агрессии — скрытой агрессии. Ибо они — проявления посягательства, хотя и завуалированного, на достоинство человека, его интересы.

В силу закона эскалации конфликтогенов скрытая агрессия получает отпор в виде явной, более сильной агрессии.

Проявление эгоизма. Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя (обычно за счет других) и эта несправедливость, конечно, служит почвой для конфликтов.

Эгоизм — это ценностная ориентация человека, характеризующаяся преобладанием личных своекорыстных потребностей безотносительно к интересам других людей: они становятся объектом и средством достижения таких целей.

Если эгоизм превращается в доминанту личности, то дело здесь в дефектах воспитания. Завышенная самооценка и эгоцентризм закрепляются еще в детском возрасте, в результате чего в расчет принимаются его собственные интересы личности, его потребности, переживания и т.п. В зрелом возрасте подобная сосредоточенность на своем «Я», себялюбие и полное равнодушие к внутреннему миру других людей приводят к отчуждению.

В час пик трудно войти в автобус из-за скопления пассажиров непосредственно у дверей, хотя в середине салона свободно. Просьбы продвинуться в глубь салона, дабы дать возможность войти и другим желающим, наталкиваются на «А мне скоро выходить». Не помогают и увещевания, что еще будет время и возможность поменяться местами.

Что это, как не массовое проявление эгоизма? Лень пошевелиться («Вам нужно, вы и проходите»), а каково другим — об этом ни тени мысли. Причем «сознание» у многих меняется сразу, как только изменилось их положение: пока не вошел — требует продвинуться, как только вошел — сам перестал продвигаться, невзирая на просьбы пытающихся войти следом.

Противоположным эгоизму понятием является **альтруизм**. Это ценностная ориентация личности, при которой центральным мотивом и критерием нравственной оценки являются интересы других людей.

Обман или попытка обмана, средство добиться цели нечестным путем, одно из сильнейших конфликтогенов.

Перекалывание ответственности на другого человека — тоже в их числе.

Примеров — множество.

Студент попросил друга взять на хранение большую сумму в долларах. Тот спрятал ее у себя в книгах. Вскоре к

нему приехал родственник, который случайно обнаружил конверт с долларами. Заменяв их фальшивыми, он, сославшись на изменившиеся обстоятельства, уехал. Когда друг зашел за деньгами, возник самый сильный конфликт. Один переложил ответственность за сохранность денег на другого, а тот согласился, не имея на то необходимых условий.

Нарушение правил. Собственно говоря, правила для того и установлены, чтобы предотвращать конфликты. Наиболее важные для современного человека правила — это правила этики, трудового распорядка, общежития, дорожного движения, техники безопасности, пожарной безопасности и др. Нарушения этики могут быть намеренными или непреднамеренными. Использовал чужую мысль, но не сослался на автора. Причинил неудобство (нечаянно толкнул, наступил на ногу и т.п.), но не извинился; не пригласил сесть; не поздоровался или здоровался с одним и тем же несколько раз в течение дня. «Влез» без очереди, используя знакомого или свое начальственное положение.

Кто-то опоздал на занятия и помешал учебному процессу.

К конфликтам приводит шумное поведение в общежитии, в квартире в позднее время.

Неблагоприятное стечение обстоятельств. Здесь первый конфликтоген может возникнуть помимо чьего-либо желания.

Обстоятельства рассматриваемого типа: очередь, контакт с раздраженным человеком, неприятное известие или происшествие, невозможность выполнить обещанное, неожиданное изменение обстановки, скверная погода (жара, холод, гололед, сильный ветер), недостатки в работе общественного транспорта и т.п. В частности, при тесноте в общественном транспорте — толчки со стороны соседей, наступания на ногу, неприятный запах.

Но даже и без этих нарушающих душевное равновесие факторов расположение пассажиров вплотную друг к другу — уже само по себе конфликтоген.

Исследования американского антрополога Э. Т. Холла показали, что каждый человек определенную территорию вокруг себя воспринимает как личное пространство. Оно является как бы продолжением его тела, как забор, окружающий дом. Зона эта называется интимной, протяженность ее — до 46 см, она доступна родителям, детям, супругам, любовникам. В этой зоне находится подзона радиусом 15 см, которая называется сверхинтимной. В нее-то (без разрешения!) «проникают» совершенно чужие люди, волей случая оказавшиеся соседями по поездке.

Таким образом, многочисленные конфликты в общественном транспорте вполне закономерны.

5.3. ИЗБЕГАЙТЕ КОНФЛИКТОГЕНОВ!

Кто не хочет, чтобы его поглотила пучина, должен научиться плавать.

Г. Сенкевич

Что необходимо помнить

Первое: любое наше неосторожное высказывание в силу закона эскалации конфликтогенов может привести к конфликту.

Хотите ли вы его? Нет? Тогда не забывайте, что «слово не воробей, вылетит — не поймаешь».

Второе: **эмпатия к собеседнику — залог предупреждения конфликта.** Представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия. Какова была бы ваша реакция на подобные слова или действия.

Эти общие положения справедливы всегда и везде.

Еще раз о правилах бесконфликтного поведения

Не стремитесь к превосходству. Выдающийся китайский мыслитель Лао-Цзы учил: «Реки и ручьи отдают свою воду морям потому, что те ниже их. Так и человек, желая возвыситься, должен держать себя ниже других».

Таким образом, всевозможные проявления превосходства — это тупиковый путь, ведущий в противоположную сторону от цели возвыситься над другим. Ибо человек — источник конфликтогенов — вызывает негативную реакцию окружающих, ценящих спокойную обстановку.

Еще Будда сказал: «Истинная победа та, когда никто не чувствует себя побежденным».

Сдерживайте свою агрессивность. Она, конечно же, требует выхода. Однако, выплеснувшись в виде конфликтогена, возвращается бумерангом. Конфликт налицо. Лев Толстой точно подметил: «То, что начато в гневе, кончается в стыде».

Но не «выпускать пар» небезвредно для здоровья: гипертония, язва желудка и двенадцатиперстной кишки — болезни от сдерживаемых эмоций. Говорят: «Язва желудка — не от того, что едим мы, а - от того, что ест нас».

Итак, эмоции требуют выхода, и подобная разрядка необходима человеку. Но «разрядиться» на окружающих — это не выход, а выходка.

Есть три способа снять свою агрессивность.

Пассивный способ состоит в том, чтобы «поплакаться» кому-то, пожаловаться, выговориться. Терапевтический эффект этого огромен. Женщины в этом отношении находятся в более выгодных условиях: считается, что мужчине не пристало жаловаться, а тем более плакать. А слезы снимают внутреннее напряжение, ибо с ними выводятся ферменты — спутники стресса. Дать облегчение — одна из важнейших функций слез.

Найдите человека, который с сочувствием вас выслушает, и вы почувствуете, что вам стало гораздо легче. Среди ваших близких всегда найдется такой человек. Расскажите вечером супругу (супруге) о дневных неприятностях, это не только успокоит вас: такая откровенность укрепляет взаимное доверие в семье.

Активные способы основываются на двигательной активности. Адреналин — спутник напряжения — «сгорает» во

время физической работы. Лучше всего той, что связана с разрушением целого, рассечением его на части: копка земли, работа топором и пилой, косьба.

Из спортивных занятий быстрее всего снимают агрессивность те виды, которые включают удары: бокс, теннис (большой и настольный), футбол, волейбол, бадминтон.

Даже наблюдение за соревнованиями дает выход агрессии. Болельщики испытывают те же эмоции, что и играющие: их мышцы непроизвольно сокращаются, словно они сами борются на площадке. Эти эмоции и физическая нагрузка «сжигают» излишки адреналина.

Очень полезны так называемые циклические упражнения, связанные с многократным повторением огромного количества раз элементарных движений: неторопливый бег, быстрая ходьба, плавание, велосипед. Поглощая значительное количество энергии, эти занятия эффективно снимают нервное напряжение. Каким бы ни было раздражение перед началом бега, уже на 2—3 километре всегда наступает облегчение, приходит простая мысль: «Жизнь прекрасна! Все остальное — мелочи».

Увлечения типа «кто кого победит» (охота, рыбалка), чтение детективов, просмотр триллеров тоже неплохо снимают агрессивность.

Большинство из приведенных рекомендаций все же легче реализовать мужчинам, они им более интересны. Для женщин можно рекомендовать дополнительно аэробику (не профессионально-спортивную, чреватую травмами, а любые упражнения под музыку) или просто танцы. Если уж совсем не вмоготу — грохните об пол тарелку, чашку, из тех, что не жалко. Сразу почувствуете большое облегчение. (Любопытно, что на Западе можно купить крайне дешевую посуду, специально предназначенную для битья.)

Отсутствие возможности избавиться от заряда агрессивности не только вредно, но и мешает полноценно жить, работать. Чтобы снять раздражение на работе, японцы придумали следующий оригинальный способ. В специальной комнате размещены манекены, изображающие руководителей — от директора до бригадиров. Любой работник может отдубасить любого представителя администрации, для этого имеется набор палок, плеток. Такая психологическая разгрузка улучшает атмосферу в коллективе, повышает производительность и качество труда.

Логический способ погасить агрессивность приемлем преимущественно для сугубо рациональных людей, предпочитающих логику всему остальному. Для такого человека главное — докопаться до сути явления, отгонять от себя неприятные мысли — себе дороже. Ему лучше именно сосредоточиться на неприятностях, а все остальные дела отложить на время, пока не найдется выход из сложившейся ситуации. Уже сама эта аналитическая работа успокаивает, так как отнимает много энергии. Кроме того, человек занимается привычным (и достаточно любимым) делом — он размышляет. В результате эмоции притупляются.

Умерьте свой эгоизм. Любовь к себе, как мы уже говорили, присуща любому нормальному человеку. Каждый должен заботиться о себе, чтобы не стать обузой для других. Например, заботиться о своем здоровье, будущем, благосостоянии и т.п. «Эгоизм заключается не в любви самого себя, а в большей, чем должно, степени этой любви», — говорил Аристотель.

У эгоиста любовь к себе гипертрофирована, достижение каких-либо целей осуществляется за счет других людей.

Обычно, поступая эгоистично, человек преследует свои личные цели, достижение каких-то благ.

Однако при этом он теряет свою добрую репутацию. Приобретая репутацию эгоиста, в дальнейшем он теряет еще больше: он оказывается как бы в вакууме, у него не остается друзей, все дается ему намного труднее, чем другим. В итоге он в проигрыше.

Отметим, что самая почетная победа — та, которую одерживают над своим эгоизмом.

5.4. НЕСЛУЧАЙНЫЕ КОНФЛИКТЫ

Неправильное знание хуже, чем незнание.

А. Дистерверг

Формулы конфликтов

Все начинается с установления причин конфликта. Сложность здесь в том, что истинные причины нередко замаскированы, ибо могут охарактеризовать инициатора конфликта не с лучшей стороны.

Затянувшийся конфликт втягивает в свою орбиту все новых и новых участников, расширяя и диапазон взаимоисключающих интересов, что объективно затрудняет выявление основных причин конфликта.

Конфликтная ситуация — это накопившиеся противоречия, содержащие истинную первопричину конфликта. , ,

Инцидент — стечение обстоятельств, ставшее поводом для конфликта.

Конфликт — это открытое противоборство как следствие взаимоисключающих интересов и позиций.

Конфликтная ситуация и инцидент — понятия разного порядка: ни одно из них не является следствием или проявлением другого.

Формулы конфликтов следующие.

1. Конфликтная ситуация + Инцидент — Конфликт.

Поясним смысл используемых ниже основных понятий.

Разрешить конфликт — значит 1) устранить конфликтную ситуацию, 2) исчерпать инцидент. Понятно, что первое сделать сложнее, но и более важно.

К сожалению, на практике в большинстве случаев дело ограничивается лишь исчерпанием инцидента.

Вот случай из практики.

Между двумя сотрудниками не сложились отношения. В разговоре один употребил какие-то неуместные слова, второй обиделся, хлопнул дверью и написал жалобу на первого. Руководитель вызвал обидчика и заставил его извиниться. «Инцидент исчерпан», — заявил руководитель удовлетворенно, имея в виду, что конфликт разрешен. Так ли это?

Обратимся к формуле конфликта. Конфликт здесь — жалоба, конфликтная ситуация — не сложившиеся отношения между сотрудниками, инцидент — случайно сказанные слова. Заставив извиниться, руководитель действительно исчерпал инцидент.

А конфликтная ситуация? Она не только осталась, но и усугубилась. Ведь обидчик не считал себя виноватым, но вынужден был извиниться, отчего антипатия его к пострадавшему только увеличилась. Тот, в свою очередь, понимая неискренность принесенного извинения, не изменил своего отношения к обидчику.

Таким образом, своим формальным подходом руководитель не разрешил конфликт, а только усилил конфликтную ситуацию (не сложившиеся отношения) и тем самым увеличил вероятность новых конфликтов между этими работниками.

Конфликт между людьми можно уподобить сорняку на грядке в огороде: конфликтная ситуация — это корень сорняка, а инцидент — та часть, что на поверхности.

Оборвав ботву сорняка, но не тронув корень, мы только стимулируем его работу по вытягиванию из почвы питательных веществ, так необходимых культурным растениям. Да и найти сам корень после этого труднее. Так и с конфликтом: не устранив конфликтную ситуацию, мы создаем условия для углубления конфликта.

2. Соединение двух (или более) конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

Конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой. Эта формула (рис. 5.2, б) дополняет первую формулу (рис. 5.2, а), в соответствии с которой каждая из конфликтных ситуаций в своих проявлениях играет роль инцидента для другой.

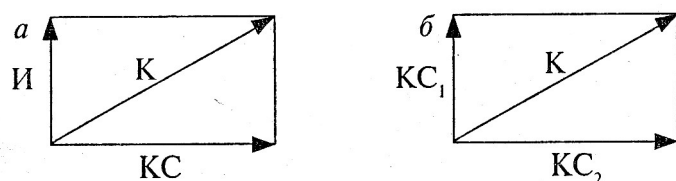


Рис. 5.2

Обозначения: К — конфликт, И — инцидент, КС, КС₁, КС₂ — конфликтные ситуации.

Правила формулирования конфликтной ситуации

Во многих случаях можно выявить не одну конфликтную ситуацию или найти несколько вариантов ее формулировки. Ключевую роль в разрешении конфликта играет правильное формулирование конфликтной ситуации.

Приведем правила, делающие эту процедуру наиболее эффективной для разрешения конфликта.

1. Подлежит устранению сама конфликтная ситуация.

Следовательно, не годятся формулировки типа: конфликтная ситуация — «в этом человеке», «в социально-экономической ситуации», «в нехватке автобусов на линии» и т.п., ибо мы не имеем никакого права устранять человека вообще, социально-экономическую обстановку в одиночку ни один из нас не изменит и числа автобусов на линии не увеличит.

2. Конфликтная ситуация всегда предшествует инциденту и конфликту (см. первую формулу конфликта).

3. Формулировка должна подсказывать, что надо делать.

Например, нужно впредь вести себя более воспитанно, не допускать падения своего статуса, авторитета.

4. Задавайте себе вопросы «почему?», пока не докопаетесь до первопричины конфликта, из которой проистекают другие.

Если вспомнить аналогию с сорняком, то это означает: не вырывайте только часть корня, оставшаяся часть все равно воспроизведет сорняк.

5. Сформулируйте конфликтную ситуацию, по возможности не повторяя слов из описания конфликта.

Суть в том, что при рассмотрении конфликта обычно много говорится о его видимых сторонах, то есть о самом конфликте и об инциденте. К пониманию конфликтной ситуации мы приходим после некоторых умозаключений и обобщения (объединения) разнородных составляющих. Так появляются в формулировке слова, которых не было в первоначальном описании.

6. В формулировке обойдитесь минимумом слов. Когда слов слишком много, мысль неконкретна,

появляются побочные нюансы и т.п.

Помните: конфликтная ситуация — это симптом будущей болезни под названием «конфликт». Только правильный диагноз дает надежду на исцеление.

5.5. КЛАССИФИКАЦИЯ И ТИПОЛОГИЯ КОНФЛИКТОВ

Если знания человека в беспорядочном состоянии, то чем больше он знает, тем больше расстраивается его мышление.

Г. Спенсер

Классификация и типология конфликтов

По направленности различают конфликты горизонтальные, вертикальные и смешанные.

Горизонтальные конфликты: в них не участвуют лица, находящиеся друг у друга в подчинении.

В *вертикальных конфликтах* участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого.

В *смешанных конфликтах* представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

На конфликты, имеющие вертикальную составляющую (вертикальные и смешанные конфликты), приходится в среднем 70—80 % от их общего числа. Они наиболее нежелательны для руководителей и кадровиков: участвуя в таком конфликте, они «связаны по рукам и ногам». Любое действие и распоряжение в данном случае рассматривается всеми сотрудниками (а особенно участниками конфликта) через призму самого конфликта. Даже в случае абсолютной объективности руководителя они будут в каждом его шаге видеть происки по отношению к своим оппонентам. А поскольку информированности подчиненным нередко недостает, чтобы правильно оценить действия руководства, недопонимание с лихвой компенсируется, как правило, домыслами, преимущественно негативного свойства. Тем самым конфликт лишь усугубляется, становится чрезвычайно трудно работать в таких условиях.

Уже из этого предварительного рассмотрения ясно, что наибольшую осторожность надо проявлять в случае вертикальных конфликтов (стараться погасить их в зародыше).

Конфликты, возникающие на предприятии, в организации, могут быть *конструктивными* (созидательными) и *деструктивными* (разрушительными). Первые приносят пользу делу, вторые — вред. От первых уходить нельзя, от вторых — необходимо.

Различают также конфликты, вызываемые либо *объективными*, либо *субъективными* причинами.

По сфере разрешения конфликтов можно их подразделить на те, что разрешаются в *деловой сфере*, и такие, которые разрешаются в *лично-эмоциональной сфере*.

Можно оценить и степень неизбежности конфликта (табл. 5.1).

I.

Таблица 5.1 Классификация конфликтов по степени их неизбежности

Тип конфликта	Конфликтные ситуации	Закон, формула	Степень неизбежности
А	Нет	Закон эскалации конфликтогенов	Случаен
Б	Одна	Первая формула конфликта	Закономерен
В	Две или более	Вторая формула конфликта	Неизбежен

Тип А: конфликты этого типа случайны, во-первых, потому, что и первый конфликтоген нередко случаен; во-вторых, не всякий конфликтоген неизбежно приводит к конфликту; в-третьих, может не последовать ответного конфликтогена.

Тип Б: если не работать над устранением конфликтной ситуации, то конфликт рано или поздно произойдет, в этом смысле он закономерен. Ведь при наличии конфликтной ситуации, накопившихся противоречий для возникновения конфликта достаточно и одного инцидента. Им может стать любой конфликтоген.

Тип В: при наличии нескольких конфликтных ситуаций, если не устранить их, конфликт неизбежен. Любая новая конфликтная ситуация лишь усугубляет противоречия, возрастает вероятность конфликта, то есть она намного выше, чем в случае Б.

Типами А, Б и В исчерпываются все возможные схемы возникновения конфликтов. Они становятся основой для создания *алгоритмов профилактики и разрешения любых конфликтов*.

Ключевую роль при этом играет правильная формулировка конфликтной ситуации, о которой мы говорили выше.

Взаимосвязи между составляющими конфликта

Конструктивные конфликты имеют объективные причины. Деструктивные конфликты обусловлены как объективными, так и субъективными факторами.

Разрешаться конструктивные конфликты должны как в деловой, так и в лично-эмоциональной сфере. Дело в том, что конструктивный конфликт, порожденный объективными причинами, в процессе его разрешения (что занимает немало времени) порождает напряженность в отношениях между участниками этого конфликта. Поэтому полное разрешение конфликта предполагает как их реакцию на объективные причины, так и устранение возникшей личной неприязни.

Взаимосвязь между причинами, характером конфликтов и сферой их разрешения наглядно отображена на схеме, показанной ниже на рис. 5.3.

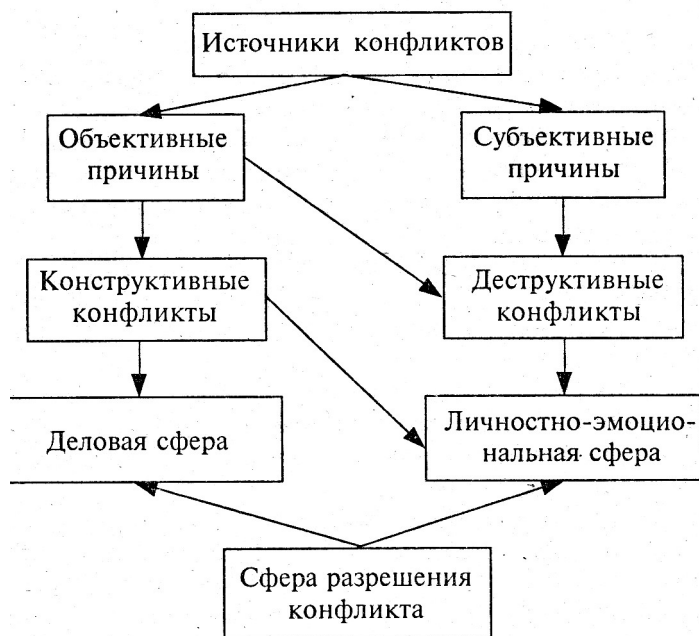


Рис. 5.3

5.6 КОНФЛИКТЫ В УЧРЕЖДЕНИЯХ И ОРГАНИЗАЦИЯХ

Так как вы не можете делать все, чего хотите, то желайте только того, что можете сделать

Теренций

Источники конструктивных конфликтов

В школе верховой езды не хвалят наездника, удержавшегося на вздыбившейся лошади. Ибо специалист знает, что под хорошим наездником лошадь не встанет на дыбы. Так же и в руководстве людьми. Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или по крайней мере разрешает их в зародыше.

Поэтому управление конфликтами начинается с их предвидения. А чтобы предвидеть, необходимо знать причины, наиболее часто приводящие к конфликтам.

Обычно это недостатки в организации производства и управления. Наиболее часто приводят к конфликтам

- 1) недовольство оплатой труда;
- 2) неблагоприятные условия труда (например, отсутствие вентиляции, загазованность, вибрация, шум, сквозняки, дискомфортная температура на рабочем месте и т.п.);
- 3) недостатки в организации труда;
- 4) несоответствие прав и обязанностей работников;
- 5) неритмичность работы (простои, вынужденные отпуска, штурмовщина);
- 6) неудобный график работы;
- 7) упущения в технологии (особенно те, от которых страдает заработок работника, причем не по его вине);
- 8) необеспеченность ресурсами (в частности, перебои в обеспечении сырьем, материалами, комплектующими);
- 9) отсутствие четкости в распределении обязанностей (неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции — забвение принципа управления: управлять предпочтительнее с помощью инструкций, а не приказов);
- 10) низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- 11) конфликтотенные (способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры (например, начальники цехов могут получать ежедневно по 15—20 указаний или требований от различных служб предприятия, выполнить которые бывает физически невозможно);
- 12) противоречивость целей различных служб (например, отвечающих за количественные показатели, за выполнение плана, и служб, отвечающих за качество продукции).

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти объективны, то их устранение предполагает совершенствование организации производства и управления. Именно поэтому положительное разрешение конструктивных конфликтов идет на пользу делу, почему их и считают созидательными.

Следовательно, руководитель не должен уходить от таких конфликтов, а постоянно работать над их разрешением, устранением причин.

Несвоевременное разрешение подобных проблем приводит к их углублению, к падению авторитета руководителя,

возникновению отчуждения между ним и подчиненными, к ухудшению обстановки в коллективе и текучести кадров.

Источники деструктивных конфликтов

Основные причины. Деструктивные конфликты порождаются, как правило, субъективными причинами. К таковым относятся

- 1) неправильные действия руководителя;
- 2) неправильные действия подчиненных;
- 3) неправильные действия и руководителя, и подчиненных.

Чаще всего деструктивные конфликты возникают при неправильных действиях и подчиненных, и руководителя.

Так уж устроены многие из нас, что прежде всего ошибки видим у других, а не у себя. Но руководитель является тем, кому по должности положено помогать подчиненным исправлять их ошибки. Кому больше дано, с того больше и спрашивается.

Ошибочные действия руководителей. Их достаточно много. Ниже описаны основные из них.

Нарушения служебной этики: проявление грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным; невыполнение обещаний; нетерпимость к инакомыслию; зажим критики; ущемление прав подчиненных; злоупотребление положением (например, навязывание подчиненным поручений неслужебного характера); поручение исполнителю задания «через голову» непосредственного начальника; утаивание информации (особенно в условиях сокращения штатов или реорганизации); критика, унижающая достоинство человека; сознательное провоцирование конфликта между подчиненными — управление по принципу «разделяй и властвуй».

Прокомментируем некоторые из перечисленных факторов.

Проявления неуважительного отношения к подчиненному весьма многообразны: пренебрежение временем сотрудника (например, заставлять его «ловить» себя или подолгу ожидать); разговаривать с посетителем, не отрываясь от бумаг; не предложить посетителю сесть и т.п.

Нетерпимость к инакомыслию и зажим критики идут рука об руку.

Стендалю принадлежат слова, важность которых во взаимоотношениях людей и в управлении производством трудно переоценить: «Опереться можно только на то, что сопротивляется».

Ценно само по себе мнение каждого специалиста-профессионала. В развитие этой мысли в менеджменте сформулирован принцип: «Если двое специалистов во всем согласны, то один из них — лишний¹».

К злоупотреблениям служебным положением можно отнести и **вышучивание подчиненного, насмешки**. Не всякий подчиненный осмелится ответить по достоинству «шутнику» — своему руководителю.

В случае предстоящей реорганизации или сокращения штатов руководство нередко всячески оттягивает неприятный момент принятия решения и его оглашение, чтобы «не травмировать людей раньше времени». Однако отсутствие информации по таким важнейшим вопросам ведет к возникновению слухов, как правило, более неприятных, чем предполагаемые изменения (закономерность здесь такая: чем хуже слух, тем стремительнее он распространяется.) В результате создается нервная обстановка, когда любой даже самый незначительный инцидент чреват конфликтом. Чтобы критика не унижала человека, не задевая его достоинство, необходимо соблюдать определенные правила. Они приведены в книге автора «Как управлять другими. Как управлять собой».

Нарушения трудового законодательства, его духа и буквы, — это попытки действовать самовластно.

Исходит это из правового нигилизма руководителей. В результате суды восстанавливают на работе более чем в половине случаев увольнения работников, обжаловавших решение об увольнении. Хотя, как установлено на одном из семинаров председателей народных судов Республики Беларусь, в большинстве случаев работник давно уже был «достоин» быть уволенным, и администрацию можно понять. Однако несоблюдение администрацией предприятия формальностей заставляет суд признать ее решение об увольнении незаконным.

Можно представить, в каком положении оказываются руководители, вынужденные восстановить на работе негодного работника, да еще и компенсировать ему издержки. И каким героем чувствует себя этот горе-работник в коллективе. Жизнь показывает, что шутки с законом плохи. Руководителю надо досконально знать трудовое законодательство, чтобы не попадать в неприятные положения.

Несправедливая оценка и критика подчиненных — явление повсеместное. Наиболее типичные случаи:

- 1) **ошибки в применении поощрений и наказаний.**

Отсутствует продуманная система поощрений и наказаний. Во многих организациях предпочтение отдают наказанию, а не поощрению;

- 2) **неправильное распределение работ между исполнителями.**

Скажем, выгодные работы попадают всегда к одним и тем же исполнителям, что вызывает, естественно, недовольство;

- 3) **установление оклада, нарушающего баланс «вклад — оклад».**

Если вклад в общее дело меньше, а оплата больше, чем у других работников, то конфликтная ситуация неизбежна. Часто бывает, что новому работнику устанавливают более высокий оклад, чем у его предшественника. Если новичок с первых шагов не покажет, что он на голову выше предшественника в своем деле, то и он, и «выбывший» ему повышенный оклад руководитель почувствуют негативное отношение к себе со стороны коллектива. Такая же ситуация возникает, когда повышение оклада «выбил» себе кто-либо из сотрудников, ничем не выделяющийся в работе;

- 4) **приглашение работника «со стороны», когда на должность есть претендент «из своих».**

Вообще в приглашении руководителей «со стороны» есть свои плюсы и минусы.

Плюсом может явиться привнесение ими новых идей, расширение арсенала применяемых методов управления. Это как

бы свежая кровь в организме предприятия, препятствующая «заболачиванию».

Минусом же является неуверенность работников в своем будущем, снижение их шансов на продвижение, риск просидеть до пенсии на нынешней должности. Наиболее активные заявят о несправедливости к себе, либо задумаются о переходе в другую организацию, либо будут конфликтовать.

Таким образом, приглашение работника со стороны должно иметь веские основания;

5) **болезненное отношение к авторитету подчиненного.** Руководитель не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается принизить его авторитет в глазах окружающих.

Для коллектива такая несправедливость — секрет полишинеля. Подобные поступки руководителя прежде всего снижают авторитет его самого. А если подчиненный «примет вызов» руководителя, возникнет конфликт, нет сомнения в том, на чьей стороне будут симпатии подчиненных;

6) **неконкретная критика подчиненных.**

Критика становится безадресной, если она направлена не конкретному лицу, а группе подчиненных. Заряд пройдет мимо цели: каждый сочтет, что уж к нему-то критика не относится. В то же время возникает противостояние руководитель — подчиненные, при этом обвиняемые дружно объявляют себя потерпевшими.

Весьма часто огульная критика имеет место при первой встрече с коллективом вновь назначенного руководителя, особенно если он направлен «для укрепления» плохо работавшего подразделения.

«Работать так, как вы работали до сегодняшнего дня, вы больше не будете!» — разве это не категоричное приглашение к конфликту, который может тянуться годами? «Новый» допустил здесь еще одну ошибку: он полностью переложил вину предшественника на коллектив. Такая позиция свидетельствует, что и впредь виноватых будут искать только среди подчиненных. Чувство самосохранения подталкивает коллектив к объединению против руководителя;

7) **нечеткая формулировка заданий.**

В итоге — и несправедливая оценка работы подчиненного. Независимо от его старания дальнейшее predetermined, результат — взаимное раздражение.

Отсюда и исходят утверждения подчиненных о руководителях, «которые не знают, чего хотят», и встречные претензии руководителей по поводу «бестолковости» подчиненных;

8) **несвоевременное доведение необходимой информации.** Отсутствие информации нервирует, порождает слухи, одни хуже других. Во многих случаях руководители скрывают по тем или иным причинам неблагоприятную информацию, но эффект от ее сокрытия бывает прямо противоположным;

9) **недооценка метода убеждения как средства управления людьми.**

О практических приемах убеждения мы уже говорили в главе 1.

Психологическая несовместимость. О ней часто доводится слышать. Однако на самом деле психологическая несовместимость имеет место значительно реже, нежели о том говорят.

Чаще всего этими словами прикрывают чувства, в которых не только посторонним, но и самому себе признаться стыдно. Например, обычная зависть порождает постоянную неприязнь. Зависть служит источником огромного числа конфликтов, в том числе и между сослуживцами.

Случаи действительной психологической несовместимости сравнительно редки. Они могут быть выявлены только специальным тестированием на совместимость или несовместимость.

Какие факторы в положении руководителя могут вызвать зависть подчиненных? Это обладание властью, более высокий социальный статус, большая зарплата, комфортные условия труда (кабинет, личный телефон, секретарь, помощники), большая свобода действий и мобильность, лучшая информированность. При этом забывается о том, что все это «компенсируется» стрессовым характером работы, большей ответственностью, более длительной рабочей неделей и др.

Обо всем этом руководитель должен помнить и не подчеркивать своего привилегированного положения, быть более демократичным. И уж совсем должны быть исключены из обихода хвастовство, зазнайство и прочие проявления превосходства.

Действия в конфликтных ситуациях

Четыре основных вопроса. Какие это вопросы? Они следующие: где, что, когда и как.

Где находятся истинные причины конфликта? **Что** делать? **Когда** приступать к действиям? **Как** вести себя?

Схема эскалации конфликта. Оставлять конфликт без внимания — все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли: пожара, может, и не случится, но уж если он возникнет, тут хлопот не оберешься.

Вообще аналогия между конфликтом и пожаром более глубока: 1) и тот и другой легче предотвратить, чем погасить; 2) в обоих случаях фактор времени может стать решающим, ибо и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием.

Те же два признака роднят конфликт и болезнь.

Эскалация конфликта происходит по схеме, показанной на рис. 5.4.

Общекolleктивный конфликт

Межгрупповой конфликт

Межличностный конфликт

Рис. 5.4

Подобная эскалация объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, вербует себе

сторонников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя.

При разрастании (эскалации) конфликта дело лишь усложняется. Исходный конфликт обрастает новыми факторами, отражающими интересы других участников и противоречия между ними. При этом напряжение нарастает, как снежный ком.

Руководитель не должен дожидаться разрастания конфликта. Тем более что бездействие, позиция невмешательства расценивается в коллективе как равнодушие, а то и как малодушие. И то и другое не способствует авторитету руководителя.

Первый этап разрешения конфликта: определить, где его истинные причины. Такие причины иногда тщательно скрывают или даже не осознают.

Например, заботой о деле, принципиальностью часто маскируют корыстные интересы, задетое самолюбие, обиды (в том числе и давние), желание избавиться от неудобного и занять его место. Эта маскировка нужна потому, что никто не хочет выглядеть склочником, — ведь окружающие дорожат спокойной атмосферой в коллективе.

Подмена мотивов может происходить вначале для «внешнего употребления», для объяснения своей позиции окружающим, но затем и сам инициатор конфликта верит в то, что ему более приятно.

Здесь срабатывает психологический механизм самозащиты, как и вообще в случаях неблагоприятных поступков: кроме истинной (неблаговидной) причины придумывается некая «благородная» причина, якобы движущая человеком.

Таким образом, первая задача руководителя — отыскать, где спрятано зерно конфликта — является весьма непростой. Несколько облегчает эту задачу такой подход: попытаться проанализировать всевозможные причины, рассматривая отдельно конструктивные составляющие и личностно-эмоциональные.

Помогает обнаружению скрытых участников конфликта ответ на вопрос: кому это выгодно?

Внешним признаком вовлеченности человека в личностно-эмоциональный, деструктивный конфликт является его поведение, проявляющееся в излишнем многословии, взволнованности речи, нежелании слушать встречные доводы.

В случае конструктивного конфликта участники сдержаннее в проявлении эмоций, большее значение придается логике, фактам, аргументам. Излишняя горячность участника в конструктивном конфликте может служить указанием на то, что конструктивная составляющая для него является, возможно, лишь ширмой для достижения своих личных интересов.

В качестве иллюстрации к сказанному выше приведем пример из практики.

Опытные рабочие стали отказываться заниматься наставничеством. Руководство обвинило их в рваческих настроениях, в нежелании создавать себе конкурентов, в намерении закрепить свое исключительное положение.

Однако в действительности оказалось, что у рабочих были на то другие причины: поступление необходимых комплектующих деталей было неритмичным, и производство находилось на грани их нехватки. Поэтому рабочие считали, что сначала нужно обеспечить поступление комплектующих, а потом уже увеличивать количество рабочих мест. Когда вопрос с комплектующими был решен, наставничество перестало быть проблемой.

Первоначальная версия была выгодна лицам, ответственным за обеспечение рабочих мест всем необходимым, ибо уводила их от ответственности. Но одновременно уводила и от разрешения конфликта, способствовала его усложнению, обрастанию новыми составляющими.

Здесь *конфликтная ситуация* была в неудовлетворенности работающих обеспечением рабочих мест. Отказ от наставничества — лишь ее проявление. *Инцидентом* могло стать любое неосторожно сказанное руководителем слово или что-нибудь еще.

К сожалению, многие наши руководители подходят к разрешению конфликтов поверхностно, не решаясь (или не догадываясь) заглянуть в глубь явления, понять его причины. Поскольку при этом остаются неустранимыми причины конфликтов, они возникают снова и снова, порожденные одной и той же неустранимой конфликтной ситуацией.

Что делать. Конкретные действия руководителя в конфликте зависят, во-первых, от того, видит ли он свою вину.

Вероятно, самый сложный момент — не поддаваться соблазну искать ошибки прежде всего у других, оберегая от критики себя. Дальнейшее зависит от того, какой цели добиваются инициаторы конфликта — ближайшей или отдаленной.

Если это достижение ближайшей цели, то чаще всего необходимы некоторые практические действия: принять или отменить свое решение (если можно), извиниться, если есть вина, предпринять конкретные шаги.

Сложность здесь состоит в том, что если нет реальных путей к удовлетворению претензий, придется обосновать свой отказ.

Цель инициаторов конфликта может быть и отдаленной, требующей немалого времени для реализации принятых решений: реорганизовать работу подразделения, улучшить условия труда и отдыха, отступить от привычных порядков и сложившихся структур и т.д.

Такого рода преобразования требуют и многих последовательных шагов. Но самое главное, чтобы первый шаг был сделан без промедления: он покажет инициаторам конфликта, что «лед тронулся». Бездействие руководства, даже сдобряемое обещаниями, лишь раздражает людей.

Если руководитель добивается изменения отношения подчиненного к своим обязанностям, то решающее звено в этом конфликте — убедить его, что это не прихоть начальника, а настоятельная необходимость, с которой нужно считаться.

Есть еще одна разновидность конфликтов, выражающаяся в негативной эмоциональной реакции на происходящее.

Когда ничего уже изменить нельзя, конфликты такого рода не имеют смысла. Но пострадавший внутренне никак не может с этим примириться и постоянно возвращается к тому или иному событию, создавая напряженность в отношениях с окружающими. Руководителю в таких случаях необходимо учитывать состояние человека, проявлять сочувствие к нему, ибо только на эмоциональном уровне можно исчерпать конфликт подобного рода.

Нередко возникают конфликты, в основе которых — мнимые противоречия между их участниками. Такое случается в основном из-за какого-либо небольшого инцидента или реплики руководителя в адрес «не вовремя подвернувшегося

под руку» подчиненного. Разрешение ситуации достигается откровенной беседой и проявлением доброжелательного отношения к подчиненному.

Когда приступать к действиям. Он касается в большей степени «горизонтальных» конфликтов, в которых руководитель не участвует.

Мы уже говорили, что некоторые руководители склонны занимать в конфликте выжидательную позицию, боясь либо быть втянутыми в конфликт, либо надеясь, что все как-нибудь само собой разрешится.

Бывают ситуации, когда в самом деле третий — лишний. Но даже в этом случае руководитель, узнав о конфликте, может помочь восстановлению нормальных отношений уже тем, что создаст условия для примирения сторон (например, даст конфликтующим такие поручения (командировки), что они какое-то время не будут видеться друг с другом).

Как себя вести. В общении с конфликтующими соблюдайте правила, изложенные ниже.

- Проявляйте выдержку; учитывая, что в конфликтах «прорывается» наболевшее, ведите дело с максимальным тактом и осторожностью, чтобы не дать вовлечь себя в конфликт или усугубить его.
- Внимательно выслушивайте обращающихся к вам, давайте им высказаться до конца (возможность выговориться, «поплакаться» дает терапевтический эффект).
- Не спешите с выводами и обещаниями, не «рубите с плеча»; только выслушав другую сторону, проверив все факты и утверждения, осмысливайте ситуацию и принимайте соответствующие меры.
- Не переоценивайте степень своей информированности, помните, что эффективность коммуникации снизу вверх (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем всего лишь 10 %.

Предупреждение конфликтов

Искусство руководить и управлять. Работа руководителя в значительной степени заключается в разрешении постоянно возникающих противоречий. Однако далеко не всегда дело доходит до конфликта, многие из них руководитель успеваает своевременно разрешить. Именно в этом и состоит искусство руководства, управления людьми. К конфликтам разной природы и отношение должно быть неодинаковым.

Что касается деструктивных конфликтов, порождаемых неумелыми действиями во взаимоотношениях, то их должно быть как можно меньше.

Там, где без конфликта не решить наболевшие вопросы, руководитель не должен оставаться безучастным.

Рекомендуемые меры. Мероприятия по профилактике конфликтов зависят от описанных выше причин возникновения конфликтов.

1. *Работа по улучшению условий труда, совершенствование его оплаты, улучшение организации производства, бытовых условий работающих.*

Учитывая сложность этих вопросов и время, необходимое для их разрешения, следует постоянно (но ненавязчиво) информировать подчиненных о принимаемых мерах. Что не все зависит непосредственно от руководителя, люди поймут. Но чего они не захотят понять — нежелания руководства заниматься этими проблемами.

2. *Строго следование не только духу, но и букве трудового законодательства.*

3. *Соблюдение служебной этики.*

Здесь уместно напомнить то, о чем нельзя забывать.

- Управление людьми начинается с управления собой.
- Не уважая подчиненного, не добьешься уважения и с его стороны, а отсутствие уважения — это уже предконфликтная ситуация.
- Ничто не ценится так дорого и не стоит так дешево, как вежливость.
- Интерес к подчиненному, как к личности, совершенно необходим для успешной работы с ним; индивидуальный подход — кратчайший путь к взаимопониманию.
- Утаивание необходимой информации создает напряженность в коллективе.

4. *Оправдывать ожидания подчиненных.*

Чего ждут подчиненные от руководителя? Прежде всего, знания дела и умения наладить работу с учетом видения перспектив. Во вторую очередь — достойной оплаты своего труда, вежливости и уважения к себе.

Именно в таком порядке чаще всего называются желаемые качества руководителя мужчины.

Женщины же на первое место ставят вежливое отношение к себе. Они хотят, чтобы в них видели женщину, то есть существо, нуждающееся в поддержке. Таково уж свойство женской природы. Женщины острее, чем мужчины, реагируют на поощрения и наказания.

С ростом образовательного и культурного уровня работников они вправе ожидать, что и стиль руководства будет более демократичным.

Все это нелишне помнить руководителю, желающему избежать трудностей управления людьми, снизить конфликтность делового общения.

5.7. КОНФЛИКТНЫЕ ЛИЧНОСТИ

Природу побеждают, только повинаясь ее законам.

Ф. Бэкон

Чего не понимают, тем не владеют.

И. Гете

Немало конфликтов возникает из-за сложности характера некоторых людей.

Из числа конфликтных личностей можно выделить шесть характерных типов. Каждый из них мы обозначим одним (для краткости) словом.

«Демонстративные» характеризуются стремлением быть всегда в центре внимания, пользоваться успехом. Даже при отсутствии каких-либо оснований могут пойти на конфликт, чтобы хотя бы таким способом оставаться на виду.

«Ригидные» («ригидный» — негибкий, непластичный): люди, принадлежащие к этому типу, отличаются честолюбием, завышенной самооценкой, нежеланием и неумением считаться с мнением окружающих.

Раз и навсегда сложившееся мнение ригидной личности неминуемо приходит в противоречие с изменяющейся обстановкой и вызывает конфликт с окружающими. Это люди, для которых «если факты нас не устраивают — тем хуже для фактов». Поведение их отличается бесцеремонностью, переходящей в грубость.

«Неуправляемые» отличаются импульсивностью, непродуманностью, непредсказуемостью поведения, отсутствием самоконтроля. Поведение — агрессивное, вызывающее.

«Сверхточные» — это добросовестные работники, особо скрупулезные, подходящие ко всему (начиная с себя) с позиций повышенных требований. Всякого, кто не удовлетворяет этим требованиям (а таких большинство), подвергают резкой критике.

Характеризуются чрезмерной тревожностью, проявляющейся, в частности, в подозрительности. Отличаются повышенной чувствительностью к оценкам со стороны окружающих, особенно руководителей. Все эти особенности нередко обуславливают неустроенность в личной жизни.

«Рационалисты» — расчетливые люди, готовые к конфликту в любой момент, когда есть реальная возможность достичь за счет этого личных (карьеристских или меркантильных) целей. Долгое время могут исполнять роль беспрекословного подчиненного, до тех пор, пока не «закачается кресло» под начальником. Тут-то рационалист и проявит себя, первым предав руководителя.

«Безвольные»: отсутствие твердых убеждений и принципов может сделать безвольного человека орудием в руках лица, под влиянием которого тот оказался. Опасность таких людей в том, что чаще всего они имеют репутацию добрых людей, от них не ждут никакого подвоха. Поэтому и выступление подобного человека в качестве инициатора конфликта воспринимается коллективом так: «его устами глаголит истина».

В отличие от первых четырех типов этот тип (как и предыдущий) «ситуативен», то есть проявляет себя только в определенной ситуации. В данном случае — это наличие негативного влияния. Представители остальных типов идут на конфликт сами.

Первые пять типов конфликтных личностей при всех отличиях имеют и нечто общее.

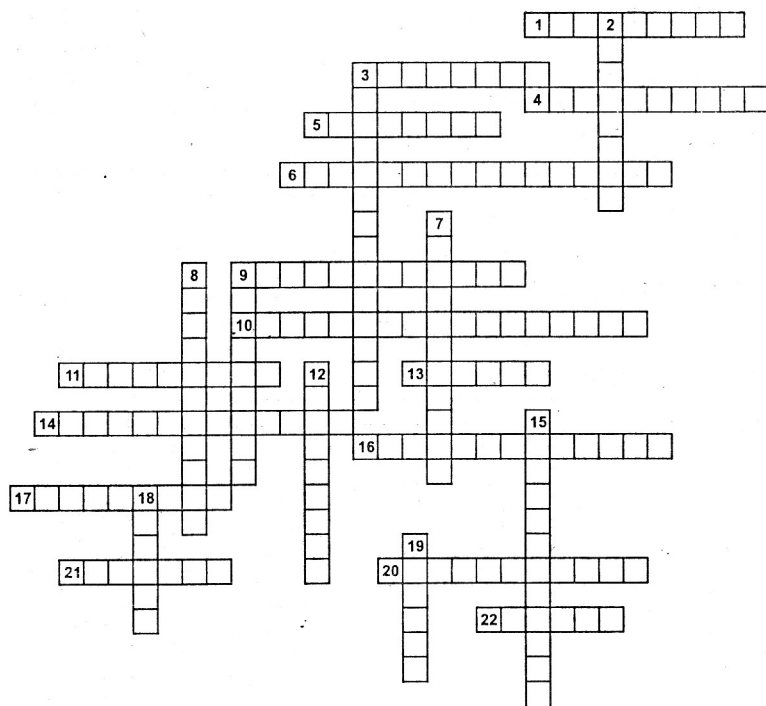
Это болезненное честолюбие и привычка не отказываться от своих желаний. Для «демонстративных», «ригидных», «неуправляемых» и «сверхточных» личностей конфликтность скорее их беда, нежели вина. Таков психологический склад этих людей. Большинство из них страдают различными комплексами, главным образом комплексом неполноценности.

Зная об этом, руководители не всегда «поднимают перчатку» вызова на конфликт, бросаемую со стороны таких личностей. Бывает, что сотрудник в возбужденном состоянии надерзил, хлопнул дверью, а руководитель (кадровик) лишь махнул рукой: «Что с него взять — больной человек!».

Сам руководитель не должен быть конфликтной личностью. Недопустимо использовать свое начальственное положение для снятия внутреннего напряжения, изживания комплекса неполноценности, удовлетворения болезненного самолюбия.

5.8. САМОПРОВЕРКА. ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ, КАК ПРЕДУПРЕЖДАТЬ КОНФЛИКТЫ И УПРАВЛЯТЬ ИМИ

Кроссворд



По вертикали:

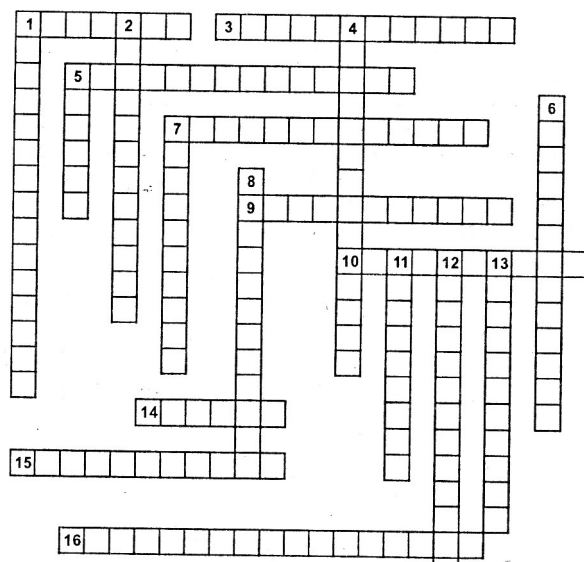
2. Стечение обстоятельств, являющееся поводом для конфликта.
3. Вид конфликтогена, проявляющегося в излишней уверенности в своей правоте.
7. Вид конфликтогена, реализуемого в восторженных рассказах о своих истинных или мнимых успехах.
8. Агрессивность, проявляющаяся как реакция на сложившиеся обстоятельства.
9. Способ снятия агрессивности, состоящий в том, чтобы выговориться, «поплакаться».
12. Для разрешения конфликта главное — это... конфликтную ситуацию.
15. Слова, действия (или бездействие), способные привести к конфликту.
18. Формулировка конфликтной ситуации должна подсказывать, что надо...
19. Необходимо задавать себе вопросы... пока не докопаешься до первопричины конфликта.

По горизонтали:

1. Формулируя конфликтную ситуацию, постарайтесь обойтись... слов.
3. Открытое противостояние людей.
4. Способ погасить агрессивность, приемлемый преимущественно для рационалистов.
5. Пути снятия агрессии, построенные на двигательной активности.
6. Чтобы обеспечить бесконфликтность общения, надо делать как можно больше... посылов.
9. Конфликтоген: люди, которые его допускали, в первом псалме Давида осуждались наряду с безбожниками и грешниками.
10. Проявление превосходства с оттенком доброжелательности.
11. Закономерность... конфликтогенов.
13. Формулировать конфликтную ситуацию лучше всего... словами.
14. Один из типов конфликтогенов — проявление...
16. Наиболее распространенный тип конфликтогенов — стремление к...
17. Агрессия, проявляющаяся как черта личности.
20. Одно из правил бесконфликтного общения—проявить к собеседнику.
21. Накопившиеся противоречия, содержащие причину конфликта, — это... ситуация.
22. Источник конфликтогенов, состоящих в том, что некто добивается чего-то для себя за счет других.

Кроссворд

Кроссворд



По вертикали:

1. Тип конфликтных личностей, характеризующихся стремлением быть всегда в центре внимания.
2. Конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся один у другого в подчинении.
4. Конфликты, приносящие пользу организации.
5. Неудобный... работы — одна из причин конструктивных конфликтов.
6. Простой, "вынужденные отпуска, штурмовщина — проявления...
7. Одна из причин конфликтов — низкий уровень...
8. Вертикальные конфликты составляют до... процентов всех производственных конфликтов.
11. Конфликты, в которых имеются и вертикальная и горизонтальная составляющие.
12. Отсутствие четкости в... обязанностей как источник конфликтов.
13. Руководитель не должен быть... личностью.

По горизонтали:

1. Конструктивные конфликты должны разрешаться прежде всего в... сфере.
3. Конфликты, порождаемые необъективными причинами.
5. Конфликты, участники которых не находятся в подчинении один у другого.
7. Конфликты, приносящие вред организации.
9. Конфликты, порождаемые объективными причинами.
10. Документы, с помощью которых реализуется постулат управления: «Управлять лучше с помощью принципов, а не приказов».
14. В школе верховой езды не... наездника, удержавшегося на вздыбившейся лошади.
15. Одна из важнейших причин конструктивных конфликтов — плохая... труда.
16. Позитивное разрешение конструктивных конфликтов способствует... производства и управления.

Глава 6.

ТЕХНИКИ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

Умение вести разговор — это талант.

Стендаль

6.1. ОСОБЕННОСТИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Вторая попытка почти всегда бесполезна.

Конфуций

Значимость и эффективность делового общения

Более 70 % времени деловой человек тратит на общение с партнерами, клиентами, своими сотрудниками. Поэтому от того, насколько грамотно построено это общение, зависит многое: результативность переговоров, степень взаимопонимания с окружающими, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в коллективе, взаимоотношения с другими организациями и с государственными органами и др. Искусство делового общения основывается на использовании психологических факторов и умелой организации самого процесса общения. Ниже мы сделаем упор именно на организацию общения, не забывая об основных его факторах и специфике.

Виды делового общения

При всем многообразии форм делового общения основным элементом его является разговор (беседа) двух или большего числа лиц. Поэтому для единообразия условимся называть деловым разговором, деловой беседой (или сокращенно — разговором, беседой) любой словесный контакт, инициатор которого преследует определенные цели.

В зависимости от того, в какой степени в ходе разговора достигнуты его цели, можно судить о степени эффективности контакта и оценивать грамотность действий его участников.

Деловые разговоры (беседы) ведутся при 1) приеме на работу; 2) получении задания; 3) отчете о проделанной работе; 4) рассмотрении упущений в работе; 5) при увольнении.

Кроме того, деловым людям приходится вести переговоры, участвовать в совещаниях.

Как организовать ту или иную беседу, мы расскажем ниже, а сейчас обратим внимание на то общее, -что присуще всем видам подобных контактов.

Из своего опыта каждый из нас знает, что если разговор «проигран» (то есть его инициатор не достиг намеченной цели), то проводить с тем же лицом (особенно с вышестоящим руководителем) повторный разговор на ту же тему, приводя даже новые аргументы, — дело и трудное, а иногда и практически безнадежное. У собеседника уже сложилось определенное мнение, и тратить время на уже решенный вопрос ему обычно представляется излишним. Человек меняет свое мнение с трудом. Так легче жить: так он защищает свою нервную систему от перегрузок.

Отсюда следует два вывода: 1) к разговору необходимо готовиться; это повышает вероятность благоприятного исхода; 2) особенно тщательная подготовка необходима тогда, когда целью контакта является изменение мнения собеседника. Анализ показывает, что в неожиданно «проигранных» переговорах была совершена некая ошибка — либо в создании обстановки, либо в тактике ведения самой беседы.

Эти ошибки довольно типичны, они повторяются излишне часто. Чтобы не допускать их, надо знать специальные правила, при соблюдении которых вы не допустите ни одну из них и будете иметь наибольшие шансы на успех.

Мы не будем отнимать время читателя перечислением длинного ряда типичных ошибок, поскольку они станут ясны из дальнейшего рассмотрения упомянутых правил.

О правилах делового общения

Они касаются стадии подготовки разговора и самого его процесса.

Простота правил обеспечивает легкость их применения. Это одно из их достоинств, но одновременно и как бы недостаток, поскольку можно усомниться в их силе. Кое о чем мы в той или иной степени и раньше догадывались, и где-то применяли. И неудивительно: эти правила — обобщение опыта. Здесь они сформулированы¹ и приведены в систему. Именно совокупное применение этих правил, в системе, и обеспечивает их максимальную эффективность.

Как изучать правила? Советуем мысленно представить, что вас ожидает весьма серьезный разговор, от результатов которого многое зависит.

Скажем, у вас в данный момент есть проблема, от решения которой вашим руководителем зависит, оставаться ли вам на этой работе или искать другую.

Или вам необходимо получить разрешение на что-либо у декана (или отпущение ваших грехов). Дело, сказывают, непростое. Надо уговорить его! Думайте, как это лучше сделать. Ответ найдете в означенных правилах.

А может, у вас на очереди разрешение сложного конфликта — вам предстоит трудный разговор?

Одним словом, используйте правила в любой ситуации, разрешение которой важно для вас в данный момент.

Предлагаемые правила основываются на законах общения.

Как показывает опыт, правила одинаково эффективны как в деловом общении, так и в быту.

Их полезно знать и министру, и домохозяйке.

Далее мы используем слово «беседа» без уточнения ее формы.

6.2. ПРАВИЛА И ЗАПРЕТЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ КОНТАКТОВ

Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным.

Сенека

Правила эффективного ведения бесед

1. Сформулируйте конкретные цели.

Это могут быть заключение соглашения, подписание договора, разрешение спорного вопроса, получение нужной информации, выдача задания и контроль его исполнения, инструктаж, анализ состояния дел, помощь в чем-либо и т.д. **Чем конкретнее сформулирована цель, тем больше определенности в дальнейших шагах.** В особенности это важно для выбора наиболее рациональной тактики беседы (об этом — правило б).

Формулировать цель беседы полезно обеим сторонам. Представьте, что к вам пришел некто (инициатор беседы) с вопросом, который вы разрешить „не можете из-за отсутствия у вас необходимой информации. Естественно, вы ставите первой своей целью получение такой информации.

2. Составьте план беседы.

Для достаточно серьезного разговора составить план «в уме» не удастся. (Не зря говорится, что «самые бледные чернила ярче самой хорошей памяти», а также что «не записанное на бумаге — это пустые мечтания».)

Записывая тезисы беседы, мы

- оттачиваем формулировки, находим ключевые слова;
- выстраиваем очередность аргументов в более убедительную последовательность (правило Гомера);
- продумываем аргументы, приводя их в систему;
- подбираем необходимые документы, материалы;
- определяем состав участников.

По-видимому, здесь нуждаются в комментариях только последние два утверждения. Нередко возникает ситуация, подобная следующей.

Первый собеседник: «На этот счет было решение совещания».

Второй: «Какое? Я ничего не знаю».

Первый: «Сейчас покажу вам протокол (ищет — сначала на столе, потом в ящиках стола, затем в шкафу... Не находит). Да вот запропастился куда-то... Но я вам точно говорю — было такое решение».

Второй: «Наверное, было, раз вы говорите. Но мне не верится, чтобы там могла быть именно такая формулировка, ведь от формулировки все и зависит. Поэтому не могу с вами согласиться».

Первый собеседник проиграл этот эпизод (а возможно, и весь разговор).

А произошло это потому, что разговор не был обеспечен информационно: не были подобраны документы, которые, как известно, являются наиболее вескими аргументами.

В отношении **числа участников** обсуждения того или иного вопроса следует заметить, что каждый новый участник может привнести элемент неопределенности. Поэтому в целях управляемости следует ограничивать число участников разговора, сводя его до необходимого минимума.

Легче всего беседу вести с глазу на глаз, вдвоем, без посторонних слушателей. Наличие слушателей создает «эффект театра»: мы говорим, имея в виду не только того, к кому обращаемся, но и других слушателей, нам безразлично, что подумают, что расскажут другим свидетели разговора. Но это безразлично и нашему собеседнику, поэтому его восприятие и реакция в присутствии посторонних также будут менее предсказуемыми.

Увеличение количества активных участников беседы удлиняет ее. Но при этом вопрос может быть рассмотрен более обстоятельно. Все эти моменты следует учитывать при планировании предстоящего разговора. Обсуждение при большом числе участников представляет собой совещание — самый дорогостоящий вид управленческой деятельности.

3. Выберите время, удобное и вам, и вашему собеседнику, а также достаточное для завершения разговора.

Представьте, например, что вам нужно прояснить отношения с кем-либо. Вы приходите к нему (или звоните), а его в это время терзают совсем другие заботы, или он наслаждается любимой телепередачей, или собирается уходить по делам. Разговор не состоится.

А все дело в том, что инициатор беседы нарушил и правило 3 — не побеспокоился, о выборе времени удобном не только ему и достаточном для реализации цели разговора.

Рискованно начинать беседу (из числа тех, которые могут затянуться), не имея в запасе свободного времени.

Не рекомендуется решать важные для вас дела после события, вызвавшего душевное волнение, нервное потрясение, гнев (в частности, после только что полученной «нахлобучки»). Уместно здесь вспомнить высказывание Льва Толстого: «То, что начинается в гневе, заканчивается в стыде».

4. Выберите для разговора подходящее место.

Оно тоже должно удовлетворять двум условиям:

- никто и ничто не должно вам мешать или отвлекать;
- обстановка должна максимально способствовать достижению цели разговора.

Мешают обычно посторонние люди, телефонные звонки, работающий телевизор.

Не всегда наилучшим местом для разговора служит кабинет руководителя. Например, для разговора руководителя с подчиненным по душам больше подойдет рабочее место подчиненного, где он чувствует себя более уверенно и непринужденно, где и «стены помогают». Подходящим местом может быть и нейтральная территория — любое свободное в данный момент помещение.

Не секрет, что многие договоренности легче достигаются в неформальной обстановке: за дружеским ужином, на прогулке, в сауне и т.п.

Впрочем, и в рабочей комнате можно создать различные зоны: официального общения, полуофициального и (если позволяют размеры комнаты) неофициального общения.

При *официальном общении* хозяин кабинета находится на своем обычном месте — за столом.

При *полуофициальном общении* он располагается напротив посетителя за приставным столиком или за столом заседаний, как бы уравнивая статусы — свой и посетителя.

Зона *неофициального общения* представляет собой два-три кресла (желательно удобных, располагающих к расслаблению) и журнальный столик.

Приглашение вести разговор в зоне неофициального общения производит наиболее благоприятное впечатление на стороннего посетителя. Но подчиненного, у которого за годы работы выработался рефлекс быть начеку в кабинете руководителя, неожиданное приглашение занять место в зоне полуофициального или неофициального общения может и насторожить.

5. Не забывайте о задачах первой части разговора: а) привлечь внимание собеседника; б) добиться атмосферы взаимного доверия.

Добиться устойчивого внимания непросто, потому что все мы плохие слушатели. Больше любим говорить, а не слушать. Мужчины, как правило, более нетерпеливы в беседах, особенно когда говорят с женщинами.

Как добиться внимания собеседника? Если вы будете говорить только о своих проблемах, лежащих вне сферы его интересов, на успех рассчитывать трудно.

Попытайтесь связать ваш вопрос с проблемами собеседника или найдите, что его может заинтересовать в вашем предложении. Иначе говоря, начинайте разговор с темы, интересующей собеседника.

В качестве иллюстрации этого приема приведем забавный случай, имевший место с выдающимся русским кораблестроителем и математиком — академиком А.Н. Крыловым.

Так случилось, что академик совмещал две важные должности в морском ведомстве. А поскольку получалось это у него хорошо, морской министр предложил законопроект, по которому это совмещение становилось в дальнейшем обязательным. Морской комитет, состоявший большей частью из престарелых адмиралов, готов был «проштам-

повать» и это предложение, не вдумываясь в его суть.

Чтобы провалить законопроект, Крылову необходимо было в своем выступлении прежде всего привлечь внимание членов комитета, находившихся в полудреме. «Петр Первый, — сказал Крылов, — в своем Морском уставе подробно изложил процедуру расследования случаев изнасилования девиц... (тут выступающий привел несколько цитат с пикантными подробностями, окончательно захватившими внимание храбрых флотоводцев), а заканчивается это наставление указанием наказывать, невзирая на персону. Рассматриваемый же законопроект составлен, имея в виду мою персону».

Законопроект был дружно отклонен.

Атмосфера взаимного доверия совершенно необходима для позитивного исхода беседы. Недружелюбно настроенный собеседник будет отвергать и вполне разумные предложения, просто перенося на них свое негативное отношение к их автору.

Благоприятная атмосфера создается за счет несложных действий и приемов.

Первое — это пунктуальность инициатора разговора. Если приглашенный вынужден ждать сверх назначенного времени, он невольно раздражается, а раздражение может вылиться (даже неосознанно) в агрессивность. Если же обстоятельства не позволяют вовремя начать беседу, необходимо (по возможности заблаговременно) известить об этом приглашенного, извиниться и предложить другое время встречи. Еще лучше — спросить, какое время будет удобно ему.

Способствуют непринужденной, доброжелательной атмосфере беседы такие слова, как «рад вас видеть», «хорошо, что пришли», похвалы за что-либо, комплименты.

6. Подчиняйте свою тактику цели разговора.

Направление беседы можно регулировать с помощью задаваемых вопросов. Их подразделяют на так называемые «открытые» и «закрытые».

«Открытым» называют такой вопрос, на который нельзя ответить односложно («да», «нет», «не знаю»).

Отвечая на него, приходится рассказывать. Например:

«Расскажите, пожалуйста...», «Что вам известно о...»,

«Как вы думаете...», «А почему?», «Ваше мнение?»,

«Ваши предложения?», «Чем вы это объясните?» и т.п.

«Открытые» вопросы являются обязательными, когда целью является получение информации.

Противоположностью «открытым» являются вопросы «закрытые», то есть такие, на которые необходимо ответить «да» или «нет». Такие вопросы эффективны для достижения следующих целей: убедить кого-либо, получить его согласие, подвести к отказу от чего-либо, сломить его сопротивление.

Например, нужно дать поручение сотруднику. Руководитель знает по опыту, что тот будет спорить, доказывать, что это дело не входит в его обязанности и т.п. Возможен, например, такой вариант диалога.

Руководитель: «Вы были на совещании по вопросу...» Подчиненный: «Да, был».

Руководитель: «Вы, конечно, обратили внимание на пункт четвертый решения?» Подчиненный: «Да, а что?»

Руководитель: «Этот пункт прямо адресуется и вам: нужно сделать...» (дается поручение и определяется срок).

Логика последовательно задаваемых вопросов такова, что после каждого ответа сужается степень свободы отвечающего: ведь, отвечая на каждый вопрос, оппонент определяет свою позицию, становится пленником уже сделанного выбора.

В рассматриваемом примере нерадивый подчиненный, возможно, просто увильнул от совещания или читал на нем детектив (что не исключает руководителя), но сказать «нет» он не решился, дабы «сохранить свое лицо». А сказав «да», он отрезал себе пути к отказу от поручения.

В более сложных случаях может понадобиться большее число «закрытых» вопросов, чтобы «загнать в угол» оппонента.

Искусство ведения разговора предполагает и умение не отвлекаться от намеченной цели.

Например, если вы не имеете возможности решить важный для посетителя вопрос и вам приходится ограничиться получением от него информации, то воздержитесь от каких-либо оценок (даже частных), которые заставят посетителя завязать спор или он будет считать вашу позицию неверной. Ни то ни другое не отвечает вашим целям. Гарантирует же от этого просчета неуклонное выполнение правила — не отвлекаться от намеченной цели.

7. Говорить должен в основном ваш собеседник.

Из двух беседующих людей психологическое преимущество имеет тот, кто задает вопросы, а не тот, кто много говорит.

Убеждать эффективнее не посредством красноречия, а с помощью цепочки логически выверенных вопросов.

Инициатору беседы (как и большинству людей) нередко хочется больше говорить самому, но тут уж приходится выбирать: или результативный разговор, или удовольствие выговориться.

Предоставив собеседнику преимущественное право говорить, направляя его рассказ вопросами, вы добьетесь следующего:

- максимально расположите к себе собеседника (люди так любят, когда их выслушивают!);
- получите наиболее полную информацию о состоянии дел, о собеседнике, его отношении к вам и даже о взаимоотношениях его с окружающими. Все это полезно знать для эффективного ведения беседы;
- вам будет легче в чем-либо убедить собеседника: ведь вы расположили его к себе и максимально информированы о нем. Эта тактика (меньше говорить, а больше спрашивать) позволяет руководителю с честью выходить из довольно затруднительных ситуаций.

Опишем одну из них.

Специалист обращается к своему руководителю за помощью. Тот в данный момент не может ничем помочь — то ли вопрос упирается в технические тонкости, в которых руководитель не превосходит спрашивающего, то ли новый руководитель еще не знает, как следует поступать в подобных случаях, чтобы его помощь была эффективной. Однако признаться в этом руководитель считает недопустимым — не хочет ронять свой авторитет.

Как быть? Применить обсуждаемое правило. Попросить изложить суть проблемы. Затем вопросами выяснить необходимые детали.

Нередко такие беседы заканчиваются возгласом специалиста: «Понял!». А ведь руководитель помог ему не идеями, он просто заставил его рассказать все по порядку, привести в систему свои знания, а все расплывчатое заменить четкими формулировками.

Такой способ можно назвать методом косвенной консультации. А в основе его, как видим, лежит обсуждаемое правило. Это правило, впрочем, не стоит фетишизировать. Например, собеседник может оказаться неразговорчивым (по свойству характера или под влиянием ситуации), так что понуждать его говорить может оказаться мучением для обоих. Самое важное здесь — дать возможность собеседнику высказать все, что он хочет.

Правило 7 устраняет положение, когда инициатор беседы или старший по должности говорит обычно гораздо больше, нежели другая сторона.

8. Оставайтесь на высоте своего положения.

Это правило относится, прежде всего, к критикующему. Делать замечание — одна из важных, но непростых обязанностей руководителя, преподавателя, родителя.

Провинившийся человек ожидает, что критикующий будет к нему не только строгим, но и справедливым. Критикуемые обычно имеют оправдания, которые считают вполне достаточными. Если их не выслушать, то у них создается впечатление несправедливости критики.

Поэтому правило 8 предполагает не только выслушивание объяснений, но и сохранение ровного тона. (В правилах для руководящего персонала многих корпораций, фирм, предприятий есть и такое: «Во взаимоотношениях с подчиненными имейте бесконечное терпение».)

Прежде чем критиковать, найдите, за что можно похвалить, и похвалите. Это очень эффективный прием. Особенно желательно его применение перед сокрушительной критикой.

Например, руководитель говорит: «Мы с вами работаем вместе... (столько-то лет), и нередко ваши результаты были просто великолепны (приводит примеры). Но объясните, что происходит с последним моим поручением?». В данной ситуации подчиненному сетовать на несправедливое, предвзятое к себе отношение нет никаких оснований: ведь отмечается и хорошее, и плохое.

Похвалой критикующий оказывает помощь и себе. Сопоставление хорошего и плохого делает его позицию более взвешенной. А это облегчает и выслушивание, и сохранение ровного тона. Конфронтации, к которой зачастую приводит критика, не будет.

Стресс, вызываемый критикой, ухудшает настроение критикуемого и его взаимоотношения с окружающими, отражается на качестве его работы. Многих он выбивает из колеи. Именно поэтому в некоторых японских фирмах запрещено критиковать сотрудников. Об их упущениях им просто намекают, чтобы они сами исправились.

Более подробно приемы критики описаны ниже.

9. Фиксируйте полученную информацию.

Сведения, получаемые во время бесед, стремительно улетучиваются из памяти. Поэтому рекомендуется делать пометки по ходу делового разговора, а по окончании его результаты записать (цифры, факты, фамилии, телефоны) в блокноте.

Особенно быстро теряется информация, полученная по телефону: отсутствие зрительного образа не способствует запоминанию.

Поэтому, поднимая телефонную трубку, деловой человек обычно имеет под рукой лист бумаги для записи информации.

10. Прекращайте разговор сразу после достижения намеченной цели.

Человек лучше запоминает то, что слышал в начале беседы, а делает то, что услышал в конце.

Наилучший результат беседы, если вы побуждали собеседника к действию, — он приступает к исполнению вашего поручения сразу же. Здесь можно ожидать и большей точности исполнения, поскольку у него свежи в памяти все детали ваших наставлений.

Если вы, завершая беседу, решите дружески поболтать о чем-либо, то этим снизите эффект своих усилий. Ведь в памяти собеседника сотрутся многие детали разговора.

Непринужденный обмен мнениями «за жизнь» лучше перенести на начало беседы для создания благоприятной атмосферы (в соответствии с задачами первой части беседы — правило 5).

Запреты

Многое зависит от вашего поведения, от манеры разговаривать.

Ниже даны советы, или 12 «не», которые помогут вам не допускать часто встречающихся ошибок.

- **Не** сидите на краешке стула: это создает впечатление, что вы хотите поскорее отделаться от собеседника.
- **Не** ерзайте на стуле: ерзанье свидетельствует о вашей неуверенности и нерешительности.
- **Не** тяните время: затягивание разговора воспринимается как нежелание обсуждать более важные вопросы.
- **Не** спешите: лучше отказаться от разговора совсем, нежели не до конца обсудить вопрос. Спешка всегда оценивается негативно.

- **Не** формулируйте вопросы так, чтобы они наводили на прямой однозначный ответ или вывод.
- **Не** употребляйте слово «я» излишне часто: это создает неблагоприятное впечатление.
- **Не** смотрите на собеседника свысока, ведите разговор на паритетных началах.
- **Не** горячитесь: горячность часто не приносит теплоты в отношения между людьми.
- **Не** играйте роль прорицателя и умника.
- **Не** делайте выводов за собеседника.
- **Не** давайте скоропалительных обещаний. Может случиться так, что по объективным обстоятельствам выполнить их не представится возможным.
- **Не** обсуждайте вопросы, к которым вы не готовы.

6.3. ВИДЫ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ И ИХ СПЕЦИФИКА

К совершенству ведут мелочи, а совершенство — то, в чем мелочей нет.

Микеланджело

Прием на работу

Наиболее часто повторяемые ошибки. Многие будущие конфликты закладываются при первой беседе руководителя с претендентом на должность.

1. Руководитель нередко приукрашивает условия, в которых предстоит трудиться новичку.

Это как бы защита руководителем «чести мундира», ведь в явных неурядицах есть и определенная доля его вины. Случается, что он делает так и намеренно, когда требуется срочно заполнить вакансию, а иных претендентов нет. В результате решение поступить на работу ее соискателем принимается в предположении условий, не адекватных реальным. Столкнувшись же с действительностью, новичок может испытать глубокое разочарование и счесть себя обманутым.

2. Обещание будущему работнику каких-либо нереальных благ.

Не следует забывать, насколько большое значение поступающий на работу придает этим обещаниям. Их невыполнение создаст конфликтную ситуацию — человек считает, что его обманули, причем вполне сознательно.

Наиболее щедро обещания раздаются, когда крайне необходимо взять человека, заполнить «прореху» в кадрах. Однако никогда не лишне помнить, что по выданным векселям придется платить: или сдержать свое обещание, или оказаться в состоянии конфликта с обманутым.

Лучше всего в подобных случаях, не скрывая имеющихся трудностей, показать все реальные выгоды и достоинства предлагаемой работы: подчеркнуть ее привлекательные элементы, возможность роста и повышения квалификации, выгодные моменты в условиях труда, благоприятный морально-психологический климат в коллективе, наличие баз отдыха, профилакториев, детских учреждений, имеющиеся льготы и т.п. То есть показать реальное положение, обещать полную поддержку и необходимую помощь, особенно на первых порах.

3. Неоказание помощи новичку в плане адаптации'.

Нередко, будучи предоставленным самому себе, работник, не зная особенностей и порядков в новой для себя организации, набивает себе «шишки» уже в первый день работы. Бывает, что новичка пытается взять под свою опеку кто-то из работников, плохо относящихся к руководителю. И вот уже первой информацией (а первая информация в силу «эффекта порядка» (см. параграф 4.5) запоминается лучше всего!) для новичка становится уничижительная критика начальника, правильно оценить которую новичок еще не в силах.

Исследования текучести кадров показывают, что многим из увольняющихся мысль об уходе с работы пришла именно в первый, полный разочарований, рабочий день на новом месте. Социологами обнаружена связь между продолжительностью работы в организации и тем, как прошел первый рабочий день работника.

Поэтому руководителю целесообразно прикрепить к работнику на первое время кого-либо из сотрудников, благожелательно настроенных, кому такое поручение не в тягость. Он поможет новичку адаптироваться в коллективе и будет способствовать созданию у него позитивных впечатлений от нового места работы.

Другие ошибки. Их, конечно, множество. Перечислим те, которые имеют место при приеме на работу и, в частности, в собеседовании с претендентами на ту или иную должность:

- 1) отсутствует перечень качеств работника, необходимых для успешного исполнения им обязанностей;
- 2) превалирование внешних данных кандидата над восприятием его ответов на задаваемые вопросы;
- 3) руководитель «влюбляется» в человека, который умеет красиво говорить;
- 4) готовность уважать кандидата за хорошие оценки в учебном заведении, хотя тот мог пройти лишь легкие курсы или «купить» диплом (влияние «эффекта ореола», см. параграф 4.5);
- 5) настороженное отношение к мужчинам с длинными волосами или, наоборот, со слишком короткой стрижкой (см. параграф 4.6);
- 6) повышенный интерес к привлекательным лицам противоположного пола («эффект проекции»);
- 7) наложение одних качеств кандидата на другие, что оказывает влияние на восприятие его облика в целом («эффект ореола» или «эффект неудачника»);
- 8) красноречие приравнивается к способности кандидата руководить («эффект ореола»);
- 9) формальная и короткая беседа с соискателем: взгляд мельком на его заявление, документы и на самого человека. Первоначальная его оценка усваивается, а все, противоречащее ей, затем отсеивается;
- 10) нетерпимость к негативным качествам кандидата не позволяет оценить его положительные качества («эффект неудачника»);
- 11) излишняя вера словам кандидата. Зачастую предпочтительнее его протестировать, тем более если кандидат —

молодой специалист;

12) недопустимая спешка: нужно заполнить вакантное место без промедления, руководитель пренебрегает негативной информацией, надеясь «доучить» претендента в процессе работы;

13) несоблюдение единых требований к соискателям: одного кандидата тестируют, долго проверяют, а другого принимают «не глядя».

Предостережения. Они адресуются работодателям.

- Каким бы ни было впечатление от некоторых выявленных сразу же черт характера кандидата, им не стоит придавать главенствующее значение, если они не скажутся на результатах будущей работы или климате в коллективе.

- Нередко недостатки кандидата компенсируются положительными его качествами, если учитывать в комплексе все требования, предъявляемые к претенденту на должность.

- Если претендент не удовлетворяет представлениям руководителя о том, какой ему нужен сотрудник, не рекомендуется, тем не менее, отказывать тому сразу же, в первой беседе. Во-первых, лучших претендентов может и не оказаться. Во-вторых, такой «от ворот поворот» порождает антипатию к данной организации. Солидные фирмы заботятся о своем имидже, о впечатлении, какое они производят.

Рекомендации работодателям и поступающим на работу. Руководитель в беседе с претендентом на должность обязан 1) оценить его деловые и личные качества; 2) разговорить собеседника с помощью вопросов открытого типа; 3) обеспечить правдивость и достоверность ответов кандидата.

Руководителю надо обязательно уяснить для себя следующее: 1) почему тот пришел именно в эту организацию; 2) почему ушел (или желает уйти) с прежнего места работы; 3) чего ждет от новой работы.

Помехами в беседе могут быть присутствие посторонних, разговоры по телефону, вызовы к вышестоящему руководителю, беспорядок в комнате (кабинете), переход опроса к допросу. В результате необходимая информация не будет получена.

Анализ показывает, что соискатели сплошь и рядом допускают одни и те же ошибки. Что мы им рекомендуем?

Воспользоваться нашими советами, изложенными ниже.

1. Учитывайте все вышесказанное об особенностях поведения работодателей при проведении ими собеседований с претендентами на ту или иную должность.

Чтобы не стать жертвой вследствие приукрашивания работы нанимателем, переведите обсуждение в другую плоскость: «Да, в этой работе много привлекательного. Но ведь ничего идеального не бывает. Какие имеются, на ваш взгляд, негативные моменты в этой работе?».

Собеседник вынужден будет сказать и об этой стороне дела. Подобный вопрос, с одной стороны, переводит ваши отношения в позицию «Коллеги», а с другой — становится, как правило, полной неожиданностью для работодателя, и он скажет больше, чем хотел сказать.

2. Неопределенным обещаниям (без указания конкретных сроков, названия должности, суммы денежного вознаграждения и т.п.) не верьте. Их чаще всего не выполняют: сам обещающий не очень в это верит.

3. Очень важно именно первое впечатление. Поэтому следует в полной мере вооружиться средствами воздействия, описанными в главах 2 и 4.

Напомним, что основа будущих отношений закладывается в первые 15—30 секунд общения.

Однажды провели такой эксперимент: на психологическом тренинге общения каждый участник группы выступил в роли подсудимого, которому предоставили возможность сказать последнее слово с просьбой о помиловании.

Остальные были «присяжными заседателями», выносящими вердикт: виновен или невиновен.

Оказалось, что решение «присяжные заседатели» приняли в течение именно первых 10—15 секунд. Вся остальная речь «подсудимого» практически не имела значения.

Впечатление, созданное в первую минуту разговора, может оказаться решающим. Подсознательно ведущий беседу будет строить ее так, чтобы ее ход подтвердил первое его впечатление. Например, вопрос к претенденту, недавно окончившему вуз, какие предметы ему нравились более других, свидетельствует о благорасположении нанимателя, ведь он позволяет посетителю раскрыться с лучшей стороны. Тот может указать предметы, имеющие прямое отношение к искомой работе, что, несомненно, добавит ему шансов поступить в эту организацию. Кроме того, воспоминание о студенческих годах обычно «оживляет» посетителя, исчезает скованность, он становится более непосредственным, что также способствует положительному исходу дела. Наоборот, один из первых вопросов к претендентке, не далековато ли она живет, уже настораживает. Удаленность места работы от дома, немаловажное обстоятельство для женщины, нередко становится побудительной причиной сменить его.

Поручение задания

От того, насколько четко и понятно будет сформулировано поручение, зависит и качество его исполнения.

Чего следует избегать? Не давать поручения впопыхах; не передавать поручение через третьих лиц; не поручать дело первому попавшемуся под руку.

Поручения должны быть хорошо продуманными.

Нечеткость постановки задачи вредит и работе, и авторитету руководителя.

Есть позитивные приемы, которые желателен систематически использовать:

- по возможности сочетать устную информацию с письменной (письменная информация действует на порядок эффективнее устной);

- тактично проконтролировать, правильно ли подчиненный понял задание (например, вопросом: «Что собираетесь

предпринять?»);

• фиксировать сроки, ответственных исполнителей, форму исполнения работы и отчета о ней.

Получивший задание, может проверить, правильно ли он все понял: «Итак, я должен сделать...»

Приемы общения с потенциальными исполнителями разнятся в зависимости от их типажа.

«Незаменимый»: универсал, соглашается на все — подменять, замещать, представлять. Чаще всего делает не только свою работу. Горд, что все может.

Уговаривать не надо — может обидеться. Обращение к нему: «Надо!». Понимает с полуслова, иногда даже сам работает на опережение.

«Себялюбец»: на первом месте у него — собственное «Я». Берется за дело только тогда, когда можно проявить себя. Любит общественную работу.

Его надо держать в рамках. Из тщеславия справится с любым делом.

«Деловой»: отличительная черта — прагматизм. Может достигать конечного результата любыми средствами. Все подчиняет пользе. Но не способен соотносить задачи своего участка работы с общими задачами. Абстрактное мышление считает философствованием.

За ним «глаз» не нужен, но обязательно надо ставить цели, разъяснять их, воспитывать привычку смотреть вперед, оглядываться назад и посматривать по сторонам.

Обращаться к нему лучше так: «Эту работу необходимо сделать побыстрее — до 15-го числа. Но эта работа важна не для отчета, а чтобы застолбить новое направление. Тут дров можно наломать...»

«Игрун»: интерес к деятельности избирателен, работа должна ему нравиться. Он быстро загорается, но так же быстро и остывает.

Время от времени его необходимо «встряхивать». Обращение к нему: «Слушайте внимательно: работа поручена вам, за ее выполнение отвечаете только вы. Об исполнении доложите через... В противном случае будете иметь неприятности, премию не получите».

«Энергичный»: ему важна не работа, а самообозначение. На рабочем месте бывает редко. Весь в общественных делах, вечно куда-то спешит, кому-то звонит, где-то заседает. Представляет свой отдел в контактах с другими.

Хорошо реагирует на слова: «Себя не щадите. Замотались совсем. И там, и здесь. Но выглядите хорошо. Мы уже здесь по вас соскучились. И не согласитесь ли вы нам немного помочь? Надо наладить внешние связи с другими отделами. Ведь вы всех знаете, и вас все знают».

«Моралист»: держится властно, любит всех поучать. Воспитанию не поддается, с ним надо быть очень осторожным. Лучше держать его в роли консультанта.

Обращаться к нему следует очень уважительно: «Будьте любезны, подскажите нам, как лучше выполнить эту работу? Ваш большой опыт...» (лучше обращаться минут за 10—15 до обеденного перерыва. Но не с утра, иначе будете выслушивать его советы до обеда).

«Архивариус»: все делает по инструкции. У него спрашивайте совета по поводу неясностей в документах. Поручите оформление документов. Желательно не поручать ничего нового, так как засушит на корню. Спокойно можно доверить папки с входящими и исходящими документами. Для него такая работа имеет и масштабность, и смысл. Иначе он себя не мыслит.

Обращение: «Эти документы так к вам и просятся. Поработайте с ними, пожалуйста, чтобы нам никто не предъявил претензий».

«Скептик»: начинает выполнять любое задание только после второго или третьего напоминания. Смысла в выполнении задания не видит. К нему индивидуальный подход безнадежен, обратной связи не дожидается.

«Творец»: все делает играючи, все ему интересно, работает умело, красиво. Уязвим, раним, не умеет и не хочет подлаживаться к установленному порядку, уважает открытость в отношениях и честность.

Нуждается в доброжелательной поддержке и признании. Предостерегая его от ошибок и некоторой наивности, необходимо наладить с ним творческое взаимодействие на всех стадиях работы — от получения задания до оценки конечного результата.

Обращаясь к «творцу», подчеркивайте его деловые качества: «Хотим поручить вам одно важное дело, да и многотрудное. А вы ведь не боитесь никаких трудностей. Только вы можете это сделать наиболее качественно».

В случае важного и срочного задания: «Хочу поручить вам... Обращайтесь ко мне в любое время. Уверен в успехе».

Демонстрация предпочтения: «Я поручаю вам важное задание, которое не хотел бы передавать никому другому».

Однако злоупотреблять этим нельзя.

При колебании «творца» и его желании отказаться от работы: «Вы человек инициативный и ответственный. Кому, как не вам, браться за это дело?».

При опасении «творца», что он не уложится в срок: «Не волнуйтесь. Все будет в полном порядке. Вы сможете! Сделаете и сами удивитесь».

Обратная связь достигается особенно быстро при переходе от одного задания к другому: «Вы отлично справились с предыдущим заданием. Рад за вас. А теперь хотел бы поручить вам еще одну работу — посложнее, но и поинтереснее».

Изучите круг его деловых интересов. Нельзя с ходу отвергать или высмеивать его идею. Скажите, что хорошая идея должна отлежаться, дожидаться своего часа.

В экстренных случаях: «Хочу поручить вам эту работу. К сожалению, обстоятельства складываются так, что сделать ее, кроме вас, некому. Вы можете, конечно, и отказаться, но, думаю, этого делать не стоит. Сегодня вы нас выручите, а завтра мы поможем вам. Дело большой важности. Свою помощь вам обещаю».

Не жалейте времени на «нежное» обращение с «творцом». Лицо фирмы определяют именно «творцы».

Увольнение

Когда уже подписан приказ об увольнении сотрудника (то есть нет никаких сомнений в том, что он уйдет), многие руководители, работники кадровых служб не желают тратить время на беседу с этим человеком: для них он «отрезанный ломоть».

И напрасно: беседа с увольняющимся (особенно если он хороший работник) весьма полезна для них самих.

Непривычное для сотрудника положение — он еще на работе, но уже независим от руководителей; он тревожится за будущее, но подчеркнуто раскован. Это положение способствует большей открытости, взвешенным оценкам. С ним стоит завести серьезный разговор.

Цель такого разговора — выяснение двух вопросов: какова истинная причина ухода и как он оценивает покидаемое им место работы (отношения в коллективе, проблемы, претензии к руководству и т.п.).

Истинную причину увольнения нередко скрывают до последнего момента, чтобы не навлечь на себя неприятностей.

Однако знать ее очень важно: она может дать информацию о действительном положении дел и глубинных процессах, происходящих в коллективе. Эффективно управлять без объективной информации невозможно. Вот данные исследований: эффективность коммуникаций «снизу вверх» (от подчиненных к руководителям) составляет в среднем 10 %, «сверху вниз» — 25 %. А вот «по горизонтали» она составляет 90 % (в курилке человек намного откровеннее, нежели в общении с руководителем).

Наиболее благоприятное время для беседы с увольняющимся — утро последнего дня его работы: все формальности закончены, расчет произведен, осталось только выдать трудовую книжку. Можно поговорить не спеша.

Если разговор не получится — увольняющийся не «раскроется», это тоже полезная информация для руководителя: значит, степень отчуждения работника от непосредственного начальника чрезвычайно высока, а это уже серьезный повод, чтобы задуматься о стиле своей работы.

Но в большинстве случаев удается получить весьма конкретную и полезную информацию. Вот некоторые ответы увольняющихся в подобных беседах:

«Если бы начальник так со мной разговаривал хотя бы иногда, я, наверное, и не думал об уходе»; «У нас многие недовольны тем, что...»; «Спасибо, что цените мое мнение. Могу сказать, что, если вы не предпримете нужных мер, в ближайшее время подадут заявления об увольнении и другие»; «Пока начальником будет... ни один уважающий себя человек не задержится здесь надолго»; «Наше начальство ни в грош не ставит людей, за процентами не видит человека!».

Да, могут быть и довольно резкие, нелицеприятные высказывания, в том числе и задевающие самолюбие руководителя. Но приходится терпеть. Иным путем чрезвычайно важную для себя информацию администратор не получит.

Работа руководителя — не для слабоверных: вместо нежелания видеть опасности — неминуемое поражение завтра, так что приходится вовремя вскрывать назревающие конфликты, чтобы избежать неприятностей в будущем.

Нюансы собеседования

Намеки: они целесообразны при обмене мнениями с наблюдательными и тактичными людьми, которые ценят ваше расположение, но не хотят услышать нечто неблагоприятное, опасаясь скандала. Не полностью высказанная мысль может быть понята по догадке.

Если не нравится то, что вам предлагают,

- проигнорируйте, как будто не расслышали;
- с повышенным интересом заговорите о другом;
- без всякой связи сообщите о делах, которые отнимают у вас много времени;
- выразите согласие очень неопределенно: «Можно будет попробовать, если появится возможность».

Если хотите выразить отрицательное мнение,

- похвалите за частности, не затрагивающие суть дела;
- упрекните критиков собеседника в их бестактности;
- похвалите конкурентов вашего собеседника или его недругов.

Если добиваетесь услуги,

в упоминании о других возможных помощниках дайте понять, что незаменимых людей нет, а с отказом собеседника вы теряете к нему всякий интерес;

«сообщите, как в схожих ситуациях поступают другие;

» говорите об услуге, как о деле, для собеседника уже решенном;

- сообщите о своем намерении заняться тем, чем вообще-то обязан заниматься собеседник;
- обратитесь с просьбой к одному присутствующему, имея в виду другого;

в если к вам пришли с просьбой, заговорите о своих проблемах, давая понять, что наилучшая помощь — (взаимная).

6 4 ИСЦЕЛЯТЬ, НЕ РАНЯ ИСКУССТВО КРИТИКИ

Мы должны благодарить тех, которые указывают нам наши недостатки.

Б.Паскаль

Счастлив тот, кто, слыша хулу себе, может ею воспользоваться для исправления.

У. Шекспир

Обоюдоострое оружие

Критика является острым оружием во взаимоотношениях людей. При всей ее необходимости не следует забывать, что

критика, особенно «без церемоний», больно ранит самолюбие критикуемого. При этом человек может быть настолько выбит из колеи, что становится неработоспособным. Это тот случай, о котором говорят: «Благими намерениями вымощен путь в ад».

И неудивительно: любая критика, относится к числу конфликтогенов, способных привести к конфликту.

Римский император Адриан построил в Риме по разработанным им самим планам храм Венеры и Ромы. Архитектор Аполлодор из Дамаска, человек почитаемый, указал на определенные недостатки сооружения. В частности, на несоответствие между высотой постамента и величиной изваяний богов. Его слава не избавила императора от жажды мести. За эту критику архитектор поплатился жизнью.

Для того чтобы защититься от эмоциональной раны, первая мысль многих в ответ на критику — найти мишень критики не в себе, а в критикующем: в его предвзятом отношении, плохом настроении, в попытке найти «козла отпущения» и т.п.

Издержки несозидательной критики

Ощущение фатальности. Критическое замечание может создать у критикуемого ощущение безысходности, невозможности исправить положение, изменить что-либо лучшему. Излюбленная фраза критика: «Вам нужно было поступить вот так».

Но поскольку события ушли в прошлое и «поступить так» уже нельзя, то человек попадает в тупиковую ситуацию: он не видит выхода, и ему ничего не остается, как только сопротивляться. Критика не достигает цели.

Ощущение фатальности при восприятии критики нередко бывает причиной неурядиц в семьях. Критические замечания делают в адрес друг друга оба — и муж, и жена, но чаще именно женщина. Немало, конечно, ворчунов и среди мужчин. В семейной обстановке они критикуют беззлобно, ощущения фатальности свой критикой не создают. Таким «искусством» наделены женщины с невротическими склонностями. В своих словесных упражнениях они любят изречения типа: «Зачем ты это сделал?», «Ты потерял?!», «Ты не мог это сделать раньше?» и т.п. Поправить сделанное уже нельзя, нередко вспыхивает гнев, муж сам переходит в наступление. Ссора неизбежна, а то и конфликт.

Назидательность. Критикующий сам вызывает у критикуемого негативное отношение к своей персоне. Причины? Назидательный тон, поза превосходства, нравоучения типа: «Вы поняли, как надо поступать?», «Почаще надо прислушиваться к советам», «Не высовывайтесь со своей инициативой!» и т.п. У критикуемого может сформироваться мнение: к нему просто придираются. Такого не произойдет, если он услышит, например: «Я говорю вам это, потому что хочу, чтобы наши отношения оставались по-прежнему хорошими». У критикуемого скорее всего будет складываться впечатление, что ему хотят помочь.

Излишняя эмоциональность. Критика «идет в одни ворота», когда критикующий дает волю чувствам. Не встречая противодействия, по крайней мере, на первых порах, он распалается, втягивается в водоворот словесных тирад и часто не способен вовремя остановиться. Лица с ярко выраженным авторизмом при этом добавляют «металла» в голосе и говорят чересчур громко. Слабые натуры такая критика подавляет, а у сильных вызывает протест. Коэффициент полезного действия от такой критики ничтожен.

Негативные обобщения. Они вызывают сопротивление того, к кому обращены. На работе: «Вы всегда опаздываете!», «От вас никогда вовремя не получишь нужных сведений». Или дома: «Ты всегда так!», «Ты никогда не...», «Экий ты вообще бестолковый».

Вторжение в чужую «территорию». Люди, подвергшиеся критике, действуют под влиянием социально-психологического закона охраны «своей территории», они всегда стараются оградить ее от вторжения со стороны. Под территорией понимается широкий спектр объективной реальности — от физического окружения до собственного мироощущения.

«Охрана территории» тесно связана с важнейшей человеческой потребностью — потребностью в уважении, признании. Она и проявляется в отстаивании своего «Я», в попытке оградить себя от критики.

Виды созидательной критики

Очень легко похвалить кого-то. Гораздо труднее сделать корректное, небидное замечание по делу. Некоторые конструктивные варианты критических оценок приведены ниже. Из их числа нетрудно выбрать тот, который наилучшим образом подходит к конкретной ситуации.

Подбадривающая критика («Ничего. В следующий раз сделаете лучше»).

Критика-надежда («Надеюсь, что в следующий раз вы сделаете такое же задание лучше»).

Критика-аналогия («Как-то раз я, как и вы, допустил точно такую же ошибку. Ну и попало же мне от моего начальника!»).

Критика-похвала («Работа сделана в целом хорошо. Но для такого ответственного случая надо бы лучше»).

Безличная критика («В нашем коллективе есть, к сожалению, еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии»).

Критика-озабоченность («Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших коллег, как...»).

Критика-сопереживание («Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано»).

Критика-сожаление («Очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»).

Критика-удивление («Как? Вы не смогли сделать эту работу?»).

Критика-ирония («Делали, делали и... сделали. Работка — что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?»).

Критика-упрек («Ну что же вы? Я на вас так рассчитывал!»).
Критика-намек («Я знал одного человека, который поступил, как и вы. Но плохо ему потом пришлось...»)
Критика-замечание («Не так сделали. В следующий раз лучше посоветуйтесь»)
Критика-предупреждение («Если вы еще раз допустите подобное...»)
Критика-требование («Работу надо переделать»)
Критика-вызов («Допустили столько ошибок — сами и решайте, как выходить из положения»)
Конструктивная критика («Работа выполнена не на должном уровне. Что собираетесь предпринять?»)
Критика-опасение («Я очень опасюсь, что в следующий раз работа будет выполнена так же»).

Искусство критики: десять основных правил

Выше мы говорили об отрицательных моментах, сопровождающих критику. Каждому из нас приходилось остро почувствовать их на себе.

Чтобы избежать этих отрицательных моментов, необходимо выполнять определенные правила.

О трех из них — см. в параграфе 5.2. Там мы говорили о необходимости 1) выслушать объяснение критикуемого, 2) сохранения ровного тона, 3) сначала похвалить, прежде чем критиковать.

Дополним их еще некоторыми.

Критикуйте поступки человека, а не его самого.

Естественно спросить: «Чем вы объясните ваш промах?». И, наоборот, грубой ошибкой являются обобщения с переходом на личность и навешивание ярлыков («бездельник», «разгильдяй», «лодырь» и т.п.).

Каждый может согласиться, что он ошибся, особенно если факты налицо, но никто не согласится с тем, что он плохой человек. В последнем случае закладывается конфронтация, отдаляющая стороны от взаимопонимания. Осознание же ошибки - это уже путь к ее исправлению.

Не ищите «козла отпущения».

Обвиняемые всегда это чувствуют, как и любую другую несправедливость, хотя и не всегда говорят об этом, чтобы не обострять отношения. Однако если вы поступите так, за вашей спиной они выскажут все, что думают о вас.

Не обвиняйте, а ищите решение вместе.

Обвинительное жало не способствует конструктивному решению. Чтобы настроить критикуемого на поиск решения, а не на оправдания, помогите ему «сохранить лицо», не унижайте его достоинство. Еще Софокл предостерегал: «На тех, кто впал без умысла в ошибку, не гnevаются сильно».

Некоторые рассматривают возможность указать другому на его промахи как средство утвердить свой авторитет, показать свое превосходство. Фактически сами по себе дельные замечания дают именно такой эффект. Но акцентировать на этом внимание, смаковать просчеты другого, унижать тем самым его как личность - это уже «перебор», дающий обратный эффект. Вместо уважения возникает антипатия, а подчеркивание своего превосходства является сильным конфликтогеном.

Не критикуйте при свидетелях.

Это настолько очевидно, что не нуждается в комментариях. Добавим только, что, наоборот, хвалить лучше всего при свидетелях.

Помните: **ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции.**

Цель критики — чтобы критикуемый признал свои ошибки. Для него это означает поражение, капитуляцию в борьбе честолюбий. Чтобы облегчить согласие на капитуляцию, сделайте ее условия не унижительными (сокрушительная критика), а почетными (совместный поиск выхода из ситуации).

Надеюсь, читатель тут же вспомнит третье правило убеждения (см. главу 2) — правило Паскаля.

Не копите претензии, излагайте их сразу после обнаружения тех или иных недостатков.

Чем оперативней коррекция, тем она более действенна и легче осуществима. Кроме того, в малых дозах критика «переваривается» лучше.

Прежде чем критиковать, посмотрите, нет ли тут вашей вины.

Правильно ли вы обозначили цель? По силам ли человеку ваше задание? Был ли он информирован о мере ответственности за его выполнение и поощрении в случае успеха?

Еще Демокрит говорил: «Постыдно чужие недостатки тщательно примечать, а на свои не обращать внимания».

Тем, кто болезненно переносит любую критику, адресуем несколько замечательных высказываний: «Наши слабости нам уже не вредят, когда мы их знаем» (Г. Лихтенберг); «Мудрый человек всегда на стороне тех, кто нападает на него; он заинтересован больше их в обнаружении своих слабостей» (Р. Эмерсон).

6 5. КАК, НЕ ОБИДЕВ СОБЕСЕДНИКА, ПРЕКРАТИТЬ РАЗГОВОР

Признак ума — предотвратить обиду.

Демокрит

Цена бестактности

Желание окончить беседу может появиться у собеседников не одновременно. Например: все вопросы уже решены, но одному из собеседников хочется еще поговорить. Продолжать беседу — пустая трата времени, которого и так не хватает. Во-вторых, что еще более важно, снизится эффект от состоявшейся беседы (см. правило 10 в параграфе 6.2). Оборвав же разговор, не считаясь с настроением собеседника, можно обидеть его, испортить впечатление от разговора.

А возможно, тем самым и перечеркнуть его результат, это может быть расценено как «деляческое отношение» к рассматриваемому вопросу.

Итак, прервать беседу желательно, и по возможности тактично. Как это сделать?

Практические приемы прекращения разговора

Поблагодарите собеседника (за содержательную беседу, за информацию, за его откровенность и т.п.). Большинство правильно понимают этот намек. Для тех, кто пропускает его мимо ушей, есть и другие приемы.

Кратко объясните, как собираетесь поступить, покажите, что собираетесь сделать это немедленно (куда-то пойти, или позвонить, или тут же написать документ).

Предложите собеседнику срочно сделать что-либо, объяснив, почему это лучше сделать безотлагательно (например, связав это с чьей-то возможной отлучкой, командировкой, уходом на совещание).

Встаньте, попроситесь с собеседником (мужчине пожмите руку). Проводите посетителя до двери.

С помощью этих приемов вы в 99 % случаев освободитесь от собеседников, не вызвав их недовольства.

Но есть и назойливые посетители, избавиться от которых можно лишь способами, которые самому автору, мягко говоря, не очень нравятся. И вовсе не потому, что не он их придумал. Однако, учитывая, что способы эти применяются с гуманной целью (оградить партнера по общению от отрицательных эмоций), они имеют право на существование.

Договоритесь с секретарем (с помощником, с кем-то из коллег) об избавлении вас от назойливого посетителя.

Например, определенное число звонков секретарю (помощнику) означает, что ему нужно зайти в кабинет и сказать, что вас срочно вызывают к руководителю.

Разговоры по телефону также могут нуждаться в ускорении их завершения. Первые три приема, описанные выше, вполне пригодны и в этом случае. Но есть и специфические способы.

Желая закончить разговор, скажите собеседнику: «У меня сейчас начинается совещание, люди уже собрались». Если после «совещания» раздастся звонок и тот же голос бесцеремонно продолжит прежний разговор, можно воспользоваться приемом, о котором поведал в одном из интервью известный американский специалист по технике личной работы Алек Маккензи.

Вы говорите: «Что-то плохо слышно. Вообще у нас в последнее время что-то с телефоном проис...» и нажимаете на рычаг аппарата. Через минуту абонент перезванивает: «У тебя телефон отключился?»— «Да, в последнее время у нас телефон бара...»— и вновь нажимаете на рычаг. Больше назойливый собеседник не звонит. Не исключено, что он проклинает телефонную сеть, но ваши отношения с ним не пострадали.

6.6. ИНТЕРВЬЮ: ИСКУССТВО СПРАШИВАТЬ И ОТВЕЧАТЬ

Беда тому, кто говорит все, что может сказать.

Вольтер

Интервью как средство «паблик рилейшнз»

Интервью — блестящая возможность сделать достоянием гласности свои взгляды, а также рекламу своей деятельности. Разумеется, если выглядишь в интервью убедительно.

Как сделать интервью своим союзником? Воспользуйтесь нашими советами на этот счет.

Вы даете интервью: **что и как делать...**

...до интервью. Можно предложить такой вариант.

1. Заранее узнайте у интервьюера, какие основные проблемы и вопросы его в основном интересуют.
2. Уточните и запишите дату, время и место встречи.
3. Убедитесь в том, что корреспондент правильно запомнил ваше имя, должность и организацию, которую вы представляете. Пошлите ему свою визитную карточку, а в случае необходимости информацию о себе по электронной почте.
4. Продумайте наиболее вероятные вопросы интервьюера и заранее подготовьте на них профессионально грамотные и по возможности краткие ответы.
5. Напишите для себя, что вам хотелось бы обязательно довести до сведения общественности. Вам легче будет формулировать свои ответы и говорить, как по писаному.
6. Заготовьте несколько выигрышных ключевых фраз, слов, запомните их.
7. Желательно прийти на интервью одетым, как на официальную встречу. Тем самым вы продемонстрируете уважение к собеседнику.
8. Запомните имя, отчество интервьюера.
9. Зарезервируйте 5—10 минут времени, чтобы прийти пораньше и собраться с мыслями.
10. До начала интервью спросите репортера, чем вы можете помочь ему, и сообщите свои пожелания.
11. Если вы хорошо подготовились к беседе, продумайте, как будете отвечать и на неприятные для вас вопросы.

Представьте себе худший вариант сценария.

Предостережение: **конечный результат зависит от ожиданий и предубеждений интервьюера.**

Одно из ранних наблюдений подобного рода проведено психологом Райсом еще в 1929 году. Он выявил «заразительное предубеждение» интервьюеров на основе анализа 2000 бесед, проведенных сотрудниками благотворительного фонда с клиентами. Клиенты объясняли свое обращение к фонду за помощью теми причинами, которые вызывали сочувствие интервьюеров. Так, один из них, ярый сторонник запрещения продажи спиртных напитков, получил в три раза больше

ответов о вредном влиянии алкоголя, нежели интервьюер, не разделявший этих взглядов.

Поэтому, соглашаясь на интервью, не теряйте бдительность, чтобы не стать рупором воззрений журналиста!

... **в ходе интервью.** Тут «расклад» может быть следующим.

1. Поздоровавшись с интервьюером, постарайтесь произвести на него благоприятное впечатление. Не суетитесь, ведите себя спокойно, непринужденно, но ни в коем случае скованно или развязно.
2. Настройтесь, чтобы стиль вашей беседы-интервью был деловым и оптимистичным.
3. Время от времени улыбайтесь, используйте одну-две реплики, фразы, которые характеризовали бы вас как человека, не лишённого чувства юмора и остроумия.
4. Обязательно смотрите интервьюеру в глаза, отвечайте на вопросы уверенно, но не создавайте впечатления самоуверенного человека.
5. Не бойтесь проявить инициативу, даже повернуть беседу в нужном для вас направлении.
6. Следите за речью, аргументацией, приводимыми вами фактами, примерами.
7. Остерегайтесь двусмысленных толкований вашей точки зрения. Избегайте категоричных ответов, но не будьте слишком многословны.
8. Если вам зададут трудный вопрос, связанный с возможной угрозой или разоблачением, прежде чем ответить, сосчитайте хотя бы до пяти.

Используйте уклончивые фразы типа: «Извините, без комментариев», «Боюсь, что у меня сейчас нет фактов», «Мы вскоре дадим исчерпывающий ответ», «Мы все еще занимаемся этим вопросом». Избегайте прямых столкновений с репортером. Обезоружьте его своей доброжелательностью.

9. Никогда не давайте никаких комментарии «не для записи»: вы поставите и корреспондента в затруднительное положение, а тем более — себя, если журналист окажется недостаточно порядочным.

10. Отвечайте кратко на особенно неприятные для вас вопросы. Детали могут создать плохое впечатление, а утверждения общего характера не привлекут повышенного внимания к этим вопросам.

11. Говорите ясным и живым языком, не сухим языком профессионала. Иначе вас могут принять за чинушу.

12. Если не знаете ответа на вопрос, скажите, что не готовы ответить на него.

13. Если вы не можете дать какую-либо информацию, то объясните, почему именно.

Говорите правду. Полуправда — половина лжи, которая может вскоре обернуться против вас.

14. Не поддавайтесь желанию покриковать других.

15. Если корреспондент предложит вам выступить с публичным разоблачением, скажите, что были бы счастливы, но вам нужно посоветоваться с коллегами.

16. Во время интервью и в перерывах старайтесь установить дружеские отношения с представителями средств массовой информации.

17. В конце интервью поблагодарите интервьюера за интересные вопросы и проявленное к вам внимание.

... **после интервью.** Теперь самое время подвести итоги встречи.

1. Поинтересуйтесь, когда можно будет завизировать текст, если интервью предназначено для печати.

2. Узнайте, когда и где оно будет опубликовано или дано в эфир.

3. Проанализируйте свои ответы и поведение во время интервью, особенно в критические его моменты. Сделайте соответствующие выводы для себя.

4. Если у вас будут регулярно брать интервью, пройдите специальную подготовку. Общение с представителями средств массовой информации требует навыка, которому можно научиться.

Пожелания интервьюеру

Берущим интервью необходимо избегать двух главных и очень распространенных недостатков: 1) многословия при постановке вопросов и 2) поверхностности вопросов, не позволяющих интервьюируемому раскрыться.

Оба эти недостатка имеют один корень: плохую подготовку к разговору. Только основательная подготовка, предварительная «разведка» собеседника дают возможность краткими, точными вопросами «зацепить» и «разговорить» его.

Очень важно тщательно продумать начало беседы. Желательна даже некая интрига, которая увлечет интервьюируемого, заставит его забыть о театрализованности действия. О том, как это может быть сделано, — следующий сюжет.

Первые минуты передачи о выдающемся ученом Н.И. Вавилове. Ведущий раскладывает перед учеником Вавилова несколько его фотографий: «Как вы считаете, на какой из них ваш учитель наиболее всего похож на себя?».

Собеседник молча раскладывает снимки. Почти минуту размышляет. При этом камера крупным планом демонстрирует зрителям изображения на снимках. Наконец приглашенный останавливается на одном из них: «Вот на этом».

«А почему?» Понятно, что такое вступление намного интереснее, нежели традиционные вопросы, так характерные для подобных передач.

Не менее важно, как закончить интервью. В последние минуты интервью с председателем Сибирского отделения Академии наук М.А. Лаврентьевым к нему обратились с неожиданной просьбой: «Михаил Алексеевич, у нас тут слово в кроссворде попало трудное. Не поможете?». Академик, любитель головоломок (о чем, вне сомнения, знали авторы передачи), охотно соглашается помочь: «Так... Крупный ученый, внесший значительный вклад в развитие теоретической и прикладной математики и механики, выдающийся организатор науки. Десять букв. Начинается на «Л», третья и последняя буквы — «в». Кто это может быть? Пойдите-пойдите... Так это же Лаврентьев!». Веселый смех академика,

ставшего жертвой шутки, добавила еще один положительный штрих к его портрету. Передача закончилась на этой жизнерадостной ноте.

6. 7. САМОПРОВЕРКА: ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРАВИЛА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

Кроссворд

Примечание: в кроссворде буквы «й» и «и» считаются идентичными.

По вертикали:

1. Один из способов тактично завершить беседу, не обидев собеседника, —... его.
2. Выбор места для беседы должен быть таким, чтобы оно... целям беседы.
4. Нереальные... при приеме на работу — источник многих конфликтов в дальнейшем.
- 319
6. Для беседы нужно иметь... время.
7. Первое, что нужно сделать для окончания беседы, —... собеседника.
9. Критикуйте... а не человека, их совершившего.
10. Чтобы подвести собеседника к нужному решению, задавайте ему... вопросы!
11. Не критикуйте, а хвалите при ..
13. Какой по счету рабочий день запоминается надолго, нежели другие?
15. Одна из первых задач беседы — привлечь...
18. Сразу после достижения цели беседы ее нужно...
22. Критикуя, ищите совместно решение, а не ..
23. Прежде чем критиковать, найдите, за что...
24. Место для беседы должно быть таким, чтобы ничто не...
25. Самый дорогостоящий вид управленческой деятельности (ответ написать в единственном числе).
26. Во взаимоотношениях с подчиненными руководитель должен иметь... терпение.
29. Прежде чем критиковать, выслушайте...
30. Проводящие беседу при поступлении на работу, как правило .. условия предполагаемой работы.
34. Необходимое условие успешности беседы — ее...
36. Один из способов «отбиться» от телефонного болтуна — инсценировать, что ваш телефон...

По горизонтали:

3. Старайтесь, чтобы в деловой беседе... в основном ваш собеседник.
5. Время деловой беседы должно быть... и для вас, и для вашего собеседника.
6. Основной вид общения деловых людей —... беседа.
7. Второе правило подготовки деловой беседы — составить...
8. Один из приемов тактичного выпроваживания не в меру разговорчивого посетителя —... с ним.
12. По окончании беседы необходимо... полученную информацию.
14. Эффективность коммуникации по «горизонтали» составляет в среднем... процентов.
16. Критикуя, сохраняйте... тон.
17. Более предсказуемы результаты беседы, если она ведется...
19. Первое правило при подготовке деловой беседы — сформулировать ее... (ответ — во множественном числе).
20. Если целью беседы является получение информации, то предпочтительней... вопросы.
21. Прекращайте деловую беседу... после достижения ее цели.
27. Наиболее часто встречающийся вид делового контакта-
28. Приведенные выше правила проведения бесед полезны всем— от министра до... дома.
31. Критикуя, оставайтесь на должной...
32. Эффективность коммуникаций «сверху вниз» в среднем... пять процентов.
33. Эффективность коммуникаций «снизу вверх» в среднем.. процентов.
35. Одна из первых задач беседы — создать атмосферу взаимного..
37. Подчините... беседы ее цели.
38. Ничто так не снижает готовность к сопротивлению как условия... капитуляции.
39. Основная цель беседы с увольняющимся — выяснить какова истинная... его ухода.

Глава 7.

МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ДЕЛОВУЮ СРЕДУ

Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют.

Восточная мудрость

7.1. ЕСЛИ ВАМ ПРЕДСТОИТ ОТВЕТСТВЕННОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ ПЕРЕД ЛЮДЬМИ...

Поэтами рождаются. Ораторами становятся.

Цицерон

Сколько времени и как готовиться

О времени. Чем выше профессионализм и культура выступающего, тем меньше времени ему необходимо для подготовки. Неопытным ораторам, конечно же, больше, чем «зубрам».

Многие люди грешат тем, что посвящают мало времени подготовке своей речи. К таким, в частности, относятся слова Гете: «Сущность дилетанта в том, что он недооценивает трудности дела».

Есть важная закономерность: **чем короче выступление, тем большего времени оно требует для его подготовки.**

Конечно, речь идет не о выступлении-реплике, а об ответственной речи, когда за 3—7 минут необходимо в чем-либо убедить аудиторию. Чтобы найти слова, аргументы, которые помогут достичь этого, нужно проделать огромную аналитическую работу, отобрать самое главное, выстроить доводы в нужную цепочку, продумать психологические моменты.

Опытные ораторы хорошо знают о сложности выступления, когда на него отпущено мало времени. Одно из них спросили, сколько он готовится к выступлению, тот ответил: «Это зависит от регламента: если десять минут — неделю, если двадцать — два дня, а если два часа — готов выступить хоть сейчас».

Знание предмета и план выступления. В военном деле, как известно, для успеха наступления одним из необходимых условий является трехкратное превосходство в силе над противником.

Аналогичное положение и при публичном выступлении. Оратор должен намного больше слушателей знать о предмете своей речи. Конечно, далеко не все выступающие, особенно по социальным проблемам, отвечают этому условию.

Поэтому и убедительность большинства из них оставляет желать лучшего.

Глубокое изучение, знание предмета выступления обязательны для оратора, уважающего и себя, и своих слушателей.

Рассказывают, что когда одного лоцмана спросили, как он может помнить на протяжении длинного пути все изгибы берегов, все мели и рифы, тот ответил: «Мне нет дела до них, я иду по фарватеру». Так и для оратора план должен быть фарватером выступления, основой структуры публичной речи.

Интересная, захватывающая речь — это прежде всего результат ее тщательного планирования.

Писать ли текст речи до выступления. Античные теоретики риторики считали предварительное написание речи единственно верным способом ее подготовки. Великий оратор Древнего Рима Цицерон считал это обязательным.

«Лишь с помощью писания можно достигнуть легкости речи», — утверждал римский оратор Квинтилиан.

Поддавшись вдохновению, вы можете упустить существенное и даже важнейшее.

Написание речи — действительно прекрасная школа. Прежде всего — школа логических рассуждений. На бумаге легче выстроить более логичную цепочку убедительных доводов, отбросить все лишнее, увидеть, чего недостает.

Вообще говоря, надеяться, что с первого раза попадешь «в десятку», точно выразишь свою мысль, — излишняя самонадеянность. Великие писатели это понимали и подолгу работали над каждой фразой. Например, Лев Толстой по десять и более раз переделывал свои произведения.

Точно и образно выражать свои мысли не каждому дано. Но без большого труда нет успеха ни в какой сфере деятельности. «Слава — в руках труда». Это мнение человека, которому можно верить, ибо слова эти принадлежат гениальному человеку — живописцу, скульптору, архитектору, ученому и инженеру Леонардо да Винчи.

Слабые стороны написанного видны уже на следующий день. Еще можно все исправить.

Тезисы. Альтернативой написанию полного текста речи является подготовка тезисов в соответствии с ее планом. При известном навыке и хорошем знании темы этого может быть вполне достаточно.

Обязательное условие — фиксирование ключевых слов. Автор говорит это исходя из своего опыта. Использование их нередко сокращает, а главное — улучшает изложение.

Чтобы не подвергать сомнению важные доводы, необходимые цифры, цитаты надо записывать.

Содержание речи

Что говорить: «изобретение мыслей». Прародители этого замечательного словосочетания — античные риторы.

Именно с «изобретения мыслей» начинается подготовка хорошей речи. Чем глубже, серьезнее мысли, тем более содержательна будущая речь. Точно подметил В. Гюго: «От полноты мысли зависит богатство речи».

Если в речи отсутствуют мысли, заслуживающие внимания аудитории, это расценивается обычно как пустая болтовня.

Цель оратора — воздействовать на сознание слушателей. Еще Аристотель обращал внимание, что один из способов убеждения — учет характера слушателей, их интересов. Поэтому говорить следует о том, что интересует данную аудиторию. Как хороший портной кроит костюм по фигуре заказчика, так и хороший оратор строит свою речь, всецело завладевая вниманием слушателей.

Стержневая идея. В любой речи должна быть такая идея, отвечающая цели выступления. Ее необходимо ясно сформулировать уже в начале выступления. Это сразу же привлекает внимание аудитории к тому, что она услышит. Главенствующая идея служит связующим звеном для отдельных положений речи, почему она и называется стержневой. А вот основных идей в речи может быть несколько.

Объем речи. Не пытайтесь «втиснуть» слишком много материала в свою речь, ограниченную по времени. Еще Шекспир сказал: «Где мало слов, там вес они имеют». Просрочка времени, перескакивание с одного на другое в процессе выступления может непоправимо испортить впечатление от него. Нередко в выступлении нельзя использовать весь имеющийся материал, поэтому он должен тщательно отобран. О некоторых сторонах дела можно только упомянуть или предложить желающим ознакомиться с ними после доклада.

Здесь уместно руководствоваться следующей мыслью Аристотеля: «Лучше в совершенстве выполнить небольшую часть дела, чем сделать плохо в десять раз большее».

Можно предварительно определить объем речи. Скажем, чтение одной страницы машинописного текста, напечатанного через полтора интервала, занимает две минуты, если не делаются отступления.

Репетиция

Старое правило гласит: оратор должен говорить так, чтобы его можно было не только понять, но и невозможно не понять.

Очень важно увидеть и услышать себя со стороны. Помочь докладчику в этом может магнитофонная запись выступления во время репетиции, а тем более — видеозапись. Особенно отчетливо недостатки видны при прослушивании спустя несколько дней после репетиции. Известные ораторы посвящали много времени подготовке своих речей. Блестящие «экспромты» на деле нередко являются удачными домашними заготовками.

Репетируют речь, если не хотят зачитывать ее. Это, как правило, не импонирует аудитории. Слушатели плохо воспринимают чтение текста с листа, нет живого контакта между ними и оратором. К тому же зачитывание речи у многих ассоциируется с недостаточным знанием оратором вопроса или его неумением излагать свои мысли.

В 1672 году Петр I издал указ, гласивший: «Указую: господам сенаторам речь в присутствии схода держать не по писаному, а токмо словами, дабы дурь каждого всем видна была».

Даже выступая «без бумажки», рекомендуется все же кое-что зачитывать. Прежде всего — цитаты и цифровой материал.

Цитаты и цифры представляют собой сгустки информации и являются сильнейшими аргументами. Малейшая неточность может повлиять на смысл излагаемого. Например, ошибка в цифрах, или просто перестановка слов, или изменение одного-двух из них, или потеря слова — все это может привести к существенным искажениям информации. Нечестные ораторы пользуются этим преднамеренно, прием этот называют «передергиванием» фактов. При разоблачении они обычно ссылаются на свою память или оговорку.

Сам текст речи размечается (например, цветными фломастерами): выделяются ключевые фразы и слова, фамилии, наименования, наиболее важные цифровые данные, цитаты.

Таким текстом легко пользоваться во время выступления. Достаточно мгновенного взгляда на страницу, чтобы восстановить ход мыслей, найти нужный материал. Выступление с опорой на текст создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору держаться уверенно.

Так же удобно пользоваться тезисами выступления с выделенными ключевыми словами.

7.2. ТЕХНИКА ВЫСТУПЛЕНИЯ

Прежде чем начать...

Многие выступающие обнаруживают свое волнение тем, что, получив слово, сразу же начинают говорить, хотя аудитория еще не настроилась на восприятие его речи. Поэтому вначале необходима некоторая пауза, до-щ статочная по крайней мере для установления полной тишины. Для большей выразительности паузы можно пристально смотреть на людей, которые еще не успокоились.

Не следует делать замечания или просить тишины, ибо нравоучения не нравятся слушателям.

Иногда полезно и пошутить, например: «Пожалуйста, проходите вперед. Здесь есть свободные места, где вы можете вздремнуть так же хорошо, как и сзади».

Вступление

Основная задача. «Почти во всех делах самое трудное — начало». Эти слова принадлежат Ж.Ж. Руссо.

От того, как оратор начнет свою речь, насколько ему удастся заинтересовать аудиторию, во многом зависит его успех. Во вступлении подчеркивается актуальность темы, значение ее для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. Перед оратором стоит важная психологическая задача — настроить слушателей на восприятие того, что они услышат.

Однако не «засиживайтесь» на вступлении, оно должно быть кратким.

Одних слушателей интересует сама тема выступления, они надеются получить ответы на интересующие их вопросы.

Других просто обязали быть на этом мероприятии, так что они пришли не слушать и предпочитают заниматься посторонними делами (читать, болтать, разгадывать кроссворды и т.п.).

Оратору необходимо завоевать внимание *всей* аудитории. Это, бесспорно, трудное дело. Поэтому особое внимание следует уделить началу речи, первым фразам.

Первые слова. Опытные ораторы рекомендуют начинать с интересного примера, пословицы и поговорки, крылатого выражения, юмористического замечания, хлесткой цитаты.

Пробуждает интерес к выступлению и рассказ о каких-либо событиях, имеющих отношение к данной аудитории, к теме выступления.

Эффективное средство завоевания внимания слушателей — вопросы к аудитории. Они позволяют оратору втянуть слушателей в активный умственный процесс.

Основная часть речи

Логика изложения и средства ее достижения. Все излагаемое должно вращаться вокруг стержневой идеи.

Рассматриваются различные аспекты, способствующие ее лучшему осмыслению слушателями.

При этом очень важно не перерасходовать время, обязательно оставив его для заключения, выводов. В связи с этим рекомендуется иметь в запасе сокращенный вариант основной части речи и воспользоваться им, если вы не

укладывается в отведенное вам время. Торопясь изложить как можно больше фактического материала, вы в итоге скомкаете заключительную часть своего доклада или вообще не сможете сформулировать и довести до слушателей свои выводы.

Цифровые данные, поясняющие стержневую идею, для облегчения восприятия можно демонстрировать с помощью диаграмм, таблиц и графиков. Обязательным атрибутом демонстрации является указка.

Но в устном выступлении объем цифрового материала должен быть ограниченным: цифры утомляют слушателей, как правило. Однако выводы из цифровых Данных являются наиболее аргументированной частью выступления, поэтому желательно, чтобы они имели ^прямое отношение к стержневой идее.

Чтобы слушатели не сомневались в точности приводимых цифр, рекомендуется иногда «подглядывать» в текст, даже если вы помните их наизусть.

Речевые инструменты. Не рекомендуется использовать (с целью произвести впечатление на аудиторию) малоизвестные слова и сложные словосочетания. Для точной передачи главной идеи используйте всем понятные слова и термины. Избегайте напыщенных фраз. Эффективным речевым инструментом являются шутки. Однако лишь хорошие и сказанные «к месту». Неудачная шутка, не всем пришедшаяся по вкусу, вредит самому оратору.

При продолжительном выступлении шутки снимают усталость у слушателей, дают импульс для дальнейшей работы. Шуткой можно отделить один важный вопрос от другого, удачно вставленная шутка помогает подчеркнуть стержневую идею речи.

Однако и в отношении юмора необходимо знать меру, чтобы вас не сочли легкомысленным человеком. Найти наиболее подходящую шутку, байку легче, если имеется их изрядный и постоянно пополняемый запас. Начинающим ораторам советуем следующее: 1) хорошо запомните точный ее текст, чтобы не исказить при выступлении; 2) говорите с самым серьезным видом: контраст между формой изложения и содержанием будет вашим союзником (блестящим рассказчиком шуток, анекдотов был Юрий Никулин); 3) сделайте небольшую паузу, перед тем как произнести ключевые слова шутки, чтобы усилить впечатление, и паузу после ее произнесения. **А теперь о пяти «не»:**

- **Не** анонсируйте шутку, так как теряется элемент ее внезапности.
- **Не** зачитывайте ее.
- **Не** объясняйте суть шутки и не извиняйтесь за нее.
- **Не** используйте непринятую терминологию, жаргона, не рассказывайте сомнительных историй.
- **Не** расстраивайтесь, если не услышите смеха. Возможно, слушатели все же получили удовольствие от вашей шутки, а это и было вашей целью.

Шутки смягчают напряжение, особенно в острых дебатах.

«Не правда ли, господин Реннер, если вы придете к власти, то повесите меня», — сказал однажды Аденауэр известному коммунисту. Тот на это: «Конечно, господин канцлер, но со всем почтением».

Министру иностранных дел Германии Геншеру плохо давался английский язык. Вынужденный выступить на этом языке, он начал так: «У меня с английским, как с женой, — люблю, но не владею». Слушатели наградили его аплодисментами.

Важным средством донесения до слушателей основной мысли и ее запоминания являются повторения. В отличие от письменного текста, где повторения считают признаком бедности словарного запаса, в выступлении они психологически оправданны. Недаром говорят: «Повторение — мать учения». Не стоит заблуждаться, что важная мысль, произнесенная однажды, сразу дойдет до сознания слушателей.

Еще Чингисхан говорил: «Если хочешь, чтобы твою мысль запомнили, — не уставай ее повторять».

У Платона есть интересное суждение: «Лишь долго двигая перед собой светильник, освещающий предмет с разных сторон, можно осветить весь предмет».

Мысль, запечатлевшаяся в памяти, ценнее пятидесяти, которые пронесли в голове, не оставив следа. Лучше крепко вбить один хороший гвоздь, чем воткнуть дюжину канцелярских кнопок, которые отвалятся через час.

Повторения постепенно внедряют проповедуемую мысль в сознание слушателя. Происходит это в соответствии с притчей, приписываемой выдающемуся немецкому ученому Александру Гумбольдту. В ней говорится, как мы воспринимаем новые идеи: сначала — «Какая чушь!», затем — «В этом что-то есть...», наконец — «Кто же этого не знал?!».

Наглядные пособия. «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать» — в справедливости этого утверждения не сомневается никто. Как считают психологи, человек запоминает в среднем 10 % из того, что слышит, и 50 % того, что видит.

Диаграммы, рисунки, схемы, графики, служащие для наглядности излагаемого материала, являются, кроме того, и своего рода «скелетом» выступления, помогая докладчику не сбиться с мысли.

Однако плохо подготовленные пособия будут только раздражать слушателей. Да и сам выступающий будет испытывать затруднения, если, например, плакат написан мелким шрифтом.

В больших аудиториях предпочтительна демонстрация слайдов. Цветные, качественно исполненные слайды значительно помогают восприятию излагаемого, оставляя благоприятное впечатление от всего выступления.

Заключительная часть

Правильно построенное заключение способствует хорошему впечатлению от выступления в целом, а главное — достижению его цели.

В заключении имеет смысл повторить свою стержневую идею и, кроме того, вновь вернуться к краткому изложению моментов, вызвавших наибольший интерес слушателей. Закончить выступление можно и каким-либо решительным

заявлением.

В процессе восприятия речи действует «закон края»: лучше запоминаются начало и конец сообщения. По-этому и рекомендуется повторить основную мысль, ради которой произносится речь, суммировать наиболее важные ее положения. В заключении подводятся итоги сказанному, делаются выводы, формулируются конкретные задачи. Очень важны последние слова. Продумывая заключительную часть речи, особенно тщательно поработайте над ними. Это окупится сторицей. Если первые слова оратора должны привлечь внимание слушателей, то последние слова призваны усилить эффект, результативность выступления.

Неплохо, если это уместно, закончить выступление на юмористической ноте, так как это оставляет аудиторию в хорошем настроении и создает благоприятное впечатление от выступления в целом. Найти наиболее подходящую шутку, байку легче, если имеется их изрядный запас. Профессиональные ораторы имеют его и постоянно пополняют.

Антураж

Одежда. Для выступающего это один из факторов, определяющих его успех. Она не должна сковывать докладчика, мешать непринужденности изложения.

Не следует одеваться чересчур изысканно. Убедитесь, что ваш пиджак, даже будучи застегнутым, допускает свободу движений.

Надеть лучше тот костюм, к которому вы уже привыкли. Нередко, несмотря на обычную комнатную температуру, докладчику бывает жарковато. Не одевайтесь слишком тепло, чтобы не потеть не только в переносном, но и в прямом смысле.

Во время выступления не поправляйте и не одергивайте одежду: этим вы лишь привлечете внимание к ней слушателей, отвлекая их от восприятия излагаемого вами.

Невербальная связь с аудиторией. Кое-что о руках. Если есть кафедра, можно положить руки на нее, однако не должно создаваться впечатление, что вы на нее опираетесь, как бы готовясь к прыжку.

Определите с помощью зеркала, как вам лучше держать руки, чтобы выглядеть естественно. Неопытным ораторам советуем их просто опустить вдоль тела.

Не держите руки в карманах. Не стоит также скрещивать руки на груди. Негативный смысл этих жестов описан нами ранее.

Выберите подходящую позу. Не покачивайтесь взад-вперед, не шаркайте ногами и не топчитесь, это лишь отвлекает (или развлекает) аудиторию. Лучшей является поза, при которой вес тела равномерно распределен на обе ступни, тело слегка наклонено вперед, чем обеспечивается свободное дыхание и хорошее звучание голоса. Но это вовсе не означает, что нужно стоять неподвижно.

Публичное выступление, говорил Цицерон, требует постоянного контроля за своими телодвижениями.

Начинающему оратору рекомендуется начинать с умеренной жестикуляции и развивать соответствующие навыки постепенно.

Необходимо избавиться от повторяющихся бессознательных движений — не стоит почесываться, тереть нос, дергать себя за ухо. Во многих случаях это может вызвать у слушателей раздражение, подобно беспрестанному повторению слов-паразитов.

Немаловажен визуальный контакт с аудиторией. Обычно выступающие периодически смотрят на левую часть аудитории и меньше обращают внимания на сидящих справа, уделяя основное внимание центру. Лучше непрерывно скользить взглядом по аудитории, при этом нетрудно выявить слушателя или их группу, которые чем-то обеспокоены либо скучают или сонливы. Обращаясь непосредственно к ним, обычно удается восстановить полный контроль над аудиторией. Для этого достаточно внезапно заговорить громче.

Прочный визуальный контакт достигается, если смотреть на группу слушателей примерно в течение времени прочтения абзаца средней величины. Это помогает в оценке как слушателей, так и частей своего сообщения по степени вызываемого им интереса. Но слишком продолжительный взгляд на кого-либо из слушателей может вызвать у того неприятное ощущение.

Опытный оратор как бы показывает каждому слушателю, что он обращается лично к нему. Достигается это с помощью «эффекта луча»: оратор, глядя на одного из слушателей, видит и еще некоторых (обычно 3—5), находящихся перед ним на «луче», соединяющем оратора с означенным слушателем. Им кажется, что говорящий смотрит именно на них.

Отсутствие визуального контакта воспринимается слушателями как равнодушие оратора: «Говорит для себя, мы его не интересуем». Не стоит надеяться на хорошее впечатление от такой речи.

7.3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ В ПРОЦЕССЕ ВЫСТУПЛЕНИЯ

Если слушатели смотрят на часы, это еще ничего. Хуже, когда они начинают трясти часы, чтобы проверить, не остановились ли они.

У. Беркетт

Изложение в этом параграфе построено в форме вопросов и ответов. Это позволит читателю проверить свои познания. Как своего рода тест с развернутыми ответами и пояснениями предлагаемый материал может быть использован на практических и семинарских занятиях.

Вопросы

1. *Выступающий не стоит на месте, прохаживается перед слушателями. Как это отразится на восприятии его выступления?*
2. *Нужно ли во время выступления менять громкость и тембр голоса?*
3. *Вы волнуетесь, выступая. Как справиться со своим волнением?*

4. Как влияет рассказанный выступающим анекдот на восприятие слушателями: а) улучшает; б) улучшает, если не коробит слушателей; в) ухудшает.

5. То же относительно комментариев личного характера.

Ответы и пояснения

1. Все зависит от того, каков статус выступающего.

Если он ниже, чем у слушателей (например, исполнитель — перед заказчиками, студент-дипломник — перед госкомиссией, диссертант — перед ученым советом), то прохождение перед слушателями может иметь отрицательный эффект.

Если же статус выступающего выше (например, руководитель перед подчиненными), то это улучшает восприятие его речи. И причины здесь три.

Первая состоит в том, что контролирующее большее пространство воспринимается окружающими как более значимый. Подсознательно и его слова воспринимаются как внушающие большее доверие.

Вторая — внимание повышается непроизвольно. Мы машинально реагируем на движение объектов вблизи нас. Головы слушателей будут поворачиваться в соответствии с перемещением оратора (это, кстати, хорошее средство от утомления, так как движениями шеи стимулируется приток крови к мозгу).

Третья причина вытекает из ответа на следующий вопрос.

2. Громкость и тембр голоса должны (в разумных пределах) меняться во время выступления. Это освежает восприятие, снижает степень утомления слушателей.

Способствует этому перемещение выступающего во время речи.

3. Очень поддерживают оратора те, кто внимательно его слушает, да еще и с доброжелательностью на лице. Найдите таких среди слушателей и рассказывайте, обращаясь к ним. Это поможет вам справиться с волнением.

4. Анекдот, шутка улучшают восприятие речи, если, конечно, не коробят слушателей. Недопустимо задевать достоинство кого-либо из присутствующих. Например, так называемые «мужские» анекдоты шокируют женщин, «женские» — не нравятся многим мужчинам, ибо в них мужчины представлены далеко не в лучшем виде, «национальные» — не всегда нравятся представителям национальности, затронутой в анекдоте.

5. Личные комментарии оживляют восприятие. Внимание всякий раз усиливается, когда выступающий приводит личные наблюдения, случаи из жизни и т.д.

Вопросы

6. Вам предстоит сделать очень важное сообщение, аргументировать серьезные предложения. Какую продолжительность выступления вы заявите?

7. Вам задали вопрос, интересующий всех. Ответа вы не знаете. Вы попытаетесь выкрутиться или сознаетесь, что не можете ответить?

8. Некоторые ораторы, чтобы справиться с волнением, принимают успокоительные таблетки. Как это влияет на выступление? Другие способы побороть волнение.

Ответы и пояснения

6. Если заявлено очень мало времени (до 10 минут), выступление сразу же воспринимается слушателями как «проходное», рядовое. Кроме того, за это время аргументировать серьезные предложения, убедить слушателей очень трудно. Заявленное время «до 20 минут» у кого-то может вызвать недовольство, но обычно председательствующий становится на сторону докладчика, обратив внимание на важность и сложность вопроса. В результате внимание аудитории к выступлению привлечено.

Рассчитывать на большее время нежелательно. Исследования показали, что люди внимательно могут слушать одного выступающего в среднем 15—20 минут. Удерживать их внимание сверх этого времени способны лишь выдающиеся ораторы. Предел их возможностей — 1 час. После этого слушатель теряет интерес, каким бы эффективным ни было выступление.

7. Обычно большинство ораторов «выкручиваются». Однако на занятиях, при групповом обсуждении вопроса, большинство приходят к правильному выводу: надо сознаться, что не знаешь ответа.

Не стоит недооценивать способность слушателя отличить ответ от видимости ответа.

Вспоминается передача «Телевизионное знакомство», на которую был приглашен М.С. Горбачев. Выдающаяся способность Михаила Сергеевича уходить от ответов была в конце передачи «оценена» ведущим Урманисом Оттом. Выражая разочарование (свое и зрителей), он-сказал: «Михаил Сергеевич, я, видно, совсем потерял форму. Ведь за полтора часа мне не удалось получить ответ ни на один мой вопрос!».

Автор книги интересовался мнением об этой передаче у многих, кто ее видел. И практически все, независимо от образования и своих политических пристрастий, высказали свое разочарование (а многие — раздражение) тем, что не успевали ответов по существу поставленных вопросов.

Видимость ответа воспринимается слушателями или как попытка обмана, или как недооценка их интеллекта. Так что попытка «выкрутиться» — плохой путь. Наоборот, человек, честно сознавшийся в том, что он не знает ответа, вызывает уважение. Такое признание является скрытым комплиментом слушателям: «Я не умнее вас».

8. Волнение выступающего есть проявление уважения к аудитории. Не случайно артисты, выступление для которых — привычное дело, на вопрос, волнуются ли они перед выходом на сцену, всегда отвечают «да». Не сказать этого — значит проявить пренебрежение к зрителям. Как сказала однажды в свойственной ей откровенной манере одна очень популярная певица: «Если боишься публики, так чего тогда лезешь на сцену?». Волнение говорящего вызывает сочувствие слушателя.

Вот наблюдение из моей преподавательской практики.

Экзамен на первом курсе. К столу преподавателя подходит очередная экзаменующаяся. «Ваша фамилия?» — спрашивает преподаватель, чтобы найти ее зачетку. В ответ — молчание. Взглянув на девушку, преподаватель видит ужас в ее глазах: она не может вспомнить даже свою фамилию!

«Ну что ж, будем искать вместе», — улыбаясь говорит преподаватель. Читает фамилии с зачетов, с улыбкой сличает фотографии с «оригиналом»: «Эта?». Девушка кивает головой. «Ну что же вы так разволновались? Все будет хорошо, все у вас получится. Вы написали что-нибудь? Давайте я посмотрю».

Так, подбадривая студентку, преподаватель помогает ей осилить экзамен. Язык у него не поворачивается задать сложный вопрос.

Нечто аналогичное происходит и при выступлении перед аудиторией.

Однако если чрезмерное волнение мешает выступающему говорить, надо что-то предпринять. Прежде всего следует убедить себя, что ничего страшного не случится, если выступление не получится. Осознание этого раскрепощает. Затем выпить холодной воды. Сделать несколько глубоких вдохов и энергичных движений.

Пить таблетки не рекомендуется: подавляя эмоции, они делают речь бесстрастной, бесцветной, а реакцию заторможенной.

Иногда ораторов смущает мысль о возможном провале. Неудачи бывают и у опытных ораторов. Смиритесь, реагируйте на все спокойно и рассудительно.

Причиной тревожности может быть недостаточная подготовленность к выступлению. Известный судебный деятель XIX века А.Ф. Кони писал по этому поводу: «Чтобы меньше волноваться перед выступлением, надо быть более уверенным в себе, а это может быть только при лучшей подготовке к лекции. Чем лучше владеешь предметом, тем меньше волнуешься. Размер волнения обратно пропорционален затраченному на подготовку труду, или, вернее, результату подготовки. Не видимый ни для кого предварительный труд — основа уверенности лектора. Эта уверенность тотчас же повысится во время самой речи, как только лектор почувствует (а почувствует он непременно и вскоре же), что говорит свободно, толково, производит впечатление и знает все, что осталось сказать».

Прав Д. Карнеги, утверждавший, что «многие совершают роковую ошибку, не удосуживаясь подготовить свою речь».

Вопросы

9. Во время вашего выступления председательствующий сообщил, что ваше время истекло. Как вы отреагируете на это: а) «Я заканчиваю»; б) «Прошу еще полторы минуты»; в) «Таким образом...»; г) «И последнее, самое главное...»; д) «В заключение хочется сказать еще- и о...»

10. Некоторые известные ораторы при построении выступления используют законы симфонической музыки. Что это за законы?

11. В чем состоит «прием эллипса» при выступлении*?

Ответы и пояснения

9. Ответам а и б слушатели обычно не верят: выступающий уже проявил неуважение аудитории, нарушив регламент, проявит и еще. Не уложился в 10 минут, не уложится и в полторы.

Ответом в оратор игнорирует сделанное замечание и может позволить себя говорить сколько угодно.

Ответ д неплохой, но не лучший. «Сказать о...» — расплывчатая формулировка для подведения итога сказанному. А именно резюме ожидают слушатели.

Ответ «И последнее, самое главное...» следует признать лучшим. Слушатели захотят его услышать, иначе будут считать время зря потраченным.

10. Симфоническая музыка — высшая форма инструментальной музыки. Будучи хорошо разработанной, эта форма музыкального воздействия учитывает на психологические особенности нашего восприятия. Именно для его облегчения в симфонии перемежаются темпы. Первая часть чаще всего — в быстром темпе (аллегро), вторая — в медленном (адажио) или в умеренно медленном (анданте). Затем темп снова меняется.

Большой знаток классической музыки, бывший незаурядным оратором «гений зла» Адольф Гитлер строил свои выступления по законам построения симфоний. О силе его воздействия на аудиторию можно судить по кадрам кинохроники. Правда, при этом вспоминается афоризм: «У толпы много голов, но мало мозгов».

11. «Прием эллипса» состоит в недоговаривании последнего слова в фразе. Слушатели сами договаривают это слово, чем вовлекаются в процесс активного слушания.

Вопросы

12. Часть аудитории настроена к вашему выступлению враждебно. Ваши действия?

13. Как справиться с мешающим вам слушателем?

14. Слушатели были равнодушны, а затем стали проявлять критическое отношение к выступающему. Каковы возможные причины этого?

Ответы и пояснения

12. При проявлениях враждебности частью слушателей можно порекомендовать следующее.

Постарайтесь рассказать что-либо особенно интересное, чтобы захватить инициативу.

Выделите людей, которые разделяют ваши взгляды, и обращайтесь к ним а) с приветственным жестом и улыбкой, б) словесно: «Вот Иван Иванович может подтвердить!».

Если есть неумолкающий лидер в аудитории, предложите ему выйти на трибуну: пусть не с места, а лицом к аудитории попытается что-нибудь сказать. И в любом случае скажите спокойно: «Это одна точка зрения. (Сделайте нажим на слове «одна».) У меня другая. Послушайте и меня».

Обобщите выкрики (даже попросите их повторить, если нужно). А потом скажите: «Я с вами полностью согласен!», или «Моя точка зрения иная» — и изложите ее.

Понижьте голос, говорите медленнее, как бы вкрадчивым голосом. Когда люди кричат, человек, говорящий шепотом, оказывается в центре внимания.

Образно говоря, «не вставайте на пути волны». Если не чувствуете в себе сил, чтобы справиться с аудиторией, побудьте некоторое время просто наблюдателем. Продолжайте выступление, когда «запал» аудитории пройдет и она остынет.

13. Отдельную мешающую личность можно нейтрализовать следующими приемами: «зависните» над ним; скажите ему «спасибо» и продолжайте говорить; соглашайтесь: «Да, вы правы, но...»; улыбнитесь этому человеку, и все; обыграйте его слова с помощью какой-нибудь забавной истории.

14. Возможные причины возникновения критического отношения к выступающему: его слова заделали самолюбие присутствующих; выступление неинтересное и к тому же затягивается; внешний вид оратора или манера держаться восприняты как вызывающие; позиция превосходства оратора по отношению к аудитории; какие-либо обвинения в адрес слушателей (например, в невнимательном слушании); навязывание своей точки зрения (скажем, попытка кого-то из слушателей возразить пресечена оратором); употребление грубых выражений и жаргона.

7.4. ОПТИМИЗАЦИЯ СОВЕЩАНИЙ

Из мудрости вытекают следующие три особенности: выносить прекрасные решения, безошибочно говорить и делать то, что следует.

Демокрит

Если не высказаны противоположные мнения, то не из чего выбирать наилучшее.

Геродот

Совещания: назначение и степень эффективности

Распространенность такой формы поиска решений, как совещание, объясняется тем, что подавляющее число плодотворных идей — результат обмена мнениями, коллективного обсуждения того или иного вопроса.

Виды совещаний в зависимости от рассматриваемых на них вопросов: проблемные; инструктивные; оперативные.

Совещания — один из наиболее дорогостоящих видов управленческой деятельности. Это обусловлено следующими причинами: совещаются обычно руководители, то есть самые высокооплачиваемые работники; при этом имеют место потери времени, связанные с необходимостью сбора участников, разбивается рабочий день; во многих случаях чрезвычайные происшествия на производстве происходят во время отсутствия руководителя на своем рабочем месте; некоторых людей совещания «расхолаживают», выбивают из рабочего ритма.

Вторая проблема состоит в том, что в большинстве своем совещания оказываются неэффективными. Например, в США, по оценкам специалистов, 90 % совещаний не достигают цели. По-видимому, и в других странах дело обстоит не лучше.

Есть и проблема ответственности за принимаемые решения: некоторые руководители рассматривают совещания как способ ухода от персональной ответственности, что наносит немалый вред делу.

Важнейшая проблема — сокращение затрат рабочего времени на проведение совещание.

В США, например, применяется такой способ: в комнате совещаний устанавливают электронное табло, показывающее текущую длительность заседания и стоимость его с нарастающим итогом (показания меняются ежеминутно). Такое напоминание хорошо действует на деловых людей, умеющих считать время и деньги.

Другой путь рационального использования рабочего времени — сокращение числа совещаний. В Японии, например, используется прием, называемый «кингсё». Собирают письменные отзывы о проекте решения. Это позволяет руководству решить вопрос без проведения совещания или устроить встречу с очень узким кругом лиц.

Такой прием появился у нас в первые годы советской власти — это называлось «пустить вкруговую». Так что кингсё — не оригинальное изобретение, а полезное заимствование из нашей отечественной практики.

Подведем итог вышесказанному: для сокращения длительности и повышения эффективности совещаний необходима их соответствующая подготовка.

Подготовка совещания

Цель совещания. Она является «началом всех начал»: чем конкретнее сформулированы цели совещания, тем более вероятен продуктивный результат. Расплывчатая формулировка — «обсудить состояние вопроса» — ни на что определенное не нацеливает. На многих совещаниях участники никак не могут ни о чем договориться, так как говорят фактически о разных вещах.

Всегда ли нужны доклады. Доклад по обсуждаемому вопросу нужен далеко не всегда. Во многих случаях достаточно размножить и заблаговременно раздать участникам информационную справку, содержащую необходимый фактический материал и проект решения. К тому же иногда доклад подобен хорошему сновторному.

Если все же доклад необходим, при его подготовке стоит воспользоваться рекомендациями, изложенными в параграфе 7.2.

Повестка. Чем более тщательно она проработана, тем меньше длительность совещания, так как его участники могут лучше подготовиться и вносить конкретные предложения.

Целесообразно предварительно рассылать повестку предстоящего совещания. Признаком плохого тона — приглашение участников на совещание (чаще всего по телефону), когда приглашающий (секретарь или другой работник) толком не знает ни о цели, ни о повестке совещания.

Иногда можно и не проводить совещания — достаточно размножить и разослать заинтересованным лицам письменную информацию о чем-либо, которая значительно эффективнее устной.

Не следует на совещаниях рассматривать вопросы, разрешимые в рабочем порядке. Совещание — это работа коллективного разума, который не стоит отвлекать на пустяки.

Круг участников. Оптимальное число участников совместного обсуждения — 5—7 человек. При большем количестве приглашенных резко снижается степень их участия (или отдачи) в обсуждении вопроса, увеличивается длительность совещания.

Один из законов Паркинсона гласит: «**Чем больше людей, тем дольше дебаты**». Однако нередки случаи, когда в погоне за ложно понимаемой престижностью собирают побольше людей. Некоторыми председательствующими воспринимается чуть ли не как оскорбление, когда приглашенный руководитель присылает вместо себя своего заместителя или специалиста по обсуждаемому вопросу. Для пользы дела руководитель сам решает, кто пойдет на совещание, что позволяет ему эффективнее распоряжаться своим рабочим временем, хотя отсутствие на совещании не освобождает его от выполнения принятых там решений.

Лучше всего при разнородной повестке совещания менять состав его участников: лица, чьи вопросы рассмотрены, могут уходить с совещания, другие участники приглашаются на соответствующее время в порядке рассмотрения вопросов.

Стоимость совещания. Исчисляется она следующим образом. Определяется число участников совещания, его продолжительность и часовая ставка каждого участника. Найденная величина скорее всего многих неприятно удивит. Расчет производится по формуле:

где C — стоимость совещания, руб.; N — число участников; T — длительность совещания, ч; 5_{cp} — среднемесячная зарплата участников; T^{\wedge}_{cp} — среднее число рабочих часов в месяц.

Время проведения. Хорошей традицией стало назначение времени совещаний с учетом графиков работы подразделений. Внеплановые совещания выбивают из ритма, не способствуют культуре делового общения, лишают их участников возможности осуществить запланированное ими ранее.

Распределение совещаний по дням недели зависит от их вида: проблемные лучше всего проводить в середине недели, когда имеет место наибольшая производительность труда, инструктивные и оперативные — в конце недели или в понедельник (очень краткие).

Совещания, как правило, лучше созывать во второй половине дня. Из теории биоритмов известно, что у человека есть два пика повышенной работоспособности: первый — примерно с 9 до 12—13 часов, второй — между 16 и 18 часами. Совещания лучше приурочивать ко второму пику. Это послужит дополнительным фактором, побуждающим участников совещания работать быстро и эффективно, дабы не засиживаться допоздна.

Продолжительность совещания. Ее надо планировать заранее и затем оповещать участников о времени его начала и окончания. У нас, к сожалению, это мало распространено, хотя столь эффективное средство задать необходимый темп совещанию позволяет сократить его длительность.

Чтобы по возможности наиболее точно оценить продолжительность совещания с решением всех намеченных вопросов (а заканчивать совещания надо в обозначенное время!), целесообразно распределить время между вопросами в соответствии с повесткой дня, назначить ответственных за их подготовку. Задача ответственных — уложиться с решением вопросов в отведенное время. Для них можно ввести даже материальные стимулы: премировать в тех случаях, когда вопрос решен за меньшее время, и, наоборот, депремировать за превышение отпущенного времени. Опыт показывает, что 30—40 минут вполне достаточно для решения на совещании даже важного вопроса.

При разработке повестки совещания необходимо исходить из следующих рекомендаций: длительность проблемного совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинство участников теряют интерес к решению рассматриваемой проблемы), инструктивных и оперативных совещаний — 20—30 минут. Отметим, что оптимальная длительность совместной умственной деятельности большого числа людей составляет 40—45 минут. Поэтому в системе образования установлена длительность академического часа в 45 минут с обязательным последующим перерывом. У большинства людей физиологическая граница усталости при совместной работе составляет один час.

При работе без перерывов большинство участников чувствуют утомление. Так продолжается примерно 30—40 минут, затем у присутствующих улучшается самочувствие, и дебаты вспыхивают с новой силой. Но так как у большинства в последние полчаса внимание было отключено, выступающие зачастую начинают повторять предыдущих ораторов. Эту фазу совещания специалисты называют «периодом отрицательной активности». Она характерна тем, что человек становится неуправляемым, ко всему относится недоверчиво. Решения, принимаемые в это время, обычно отличаются экстремизмом.

Если совещание продолжается без перерывов два часа, более 90 % участников согласятся с любым решением, лишь бы побыстрее уйти.

Таким образом, оптимальная продолжительность совещания — не более часа. Если же обстоятельства дела требуют более длительной работы, следует обязательно устраивать 5—10-минутные перерывы.

Помещение. Наилучшим местом для проведения совещания является специально оборудованное помещение: с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора (телефон и селектор желательно иметь в соседнем помещении, чтобы можно было, не отвлекая остальных, выходить и получать справки или приглашать нужных специалистов).

Круглая форма стола способствует большей демократичности обсуждения — она нивелирует служебные статусы. (За вытянутым прямоугольным столом ближе к председательствующему садятся, как правило, участники с более высоким должностным или личностным статусом, а положение ведущего совещания подчеркивается его главенствующим местом за столом.) Неплохие возможности в этом плане дает трапецевидный стол.

Если совещание проходит в кабинете руководителя (как это чаще всего бывает), необходимо отключить телефон и

селектор (или хотя бы убавить громкость вызывающего зуммера), чтобы они не отвлекали, а тем более не раздражали участников совещания.

Помещение, где проходит совещание, должно иметь хорошую вентиляцию. При отсутствии должной вентиляции снижается производительность умственного труда (не менее чем на 10 %), а это влияет как на продолжительность совещания, так и на качество принятых на нем решений. Имеет значение и температура в помещении: прохладный воздух способствует сокращению длительности совещания и, наоборот, температура выше обычной комнатной ведет к ее увеличению.

Оповещение участников. О повестке совещания лучше всего информировать всех приглашенных письменно (об этом мы уже говорили выше): меньше искажений, недопонимания, большая обязательность. В повестке дня следует указывать время начала и окончания совещания; место его проведения; четкую формулировку обсуждаемых вопросов; фамилии докладчиков, содокладчиков и ответственных за рассмотрение вопросов; время, отводимое на каждый вопрос; где можно познакомиться с предварительной информацией.

Наиболее эффективно обсуждение идет, когда предлагается готовый проект решения (один или несколько его альтернативных вариантов). Лицо, готовящее определенный вопрос, заинтересовано в том, чтобы заблаговременно иметь замечания по проекту решения, и сам процесс принятия решения ускоряется.

Проведение совещания

Задачи председательствующего. Главная задача председательствующего на совещании — прийти по всем вопросам повестки дня к оптимальным решениям за минимальное время. Для этого он должен обеспечить максимальную отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом.

У председательствующего имеются большие возможности для управления ходом выработки решения, но они не всегда используются в полном объеме. Соблюдение процедурных моментов упорядочивает ход совещания. Начинаться и заканчиваться оно должно строго в назначенное время.

Руководство ходом заседания. Как правило, совещание начинается председательствующим традиционно: «Кто желает выступить по первому вопросу?». Обычно первыми берут слово люди более авторитетные, уверенные в себе, занимающие более высокое служебное положение и старшие по возрасту, которые задают тон и направленность обсуждению. Однако предлагаемые ими решения нередко традиционны. Неожиданные, нестандартные предложения чаще исходят от более молодых их коллег. Но после выступлений «мэтров», особенно выдержанных в безапелляционном тоне, у молодых пропадает желание высказывать свою точку зрения, не совпадающую с уже провозглашенной. Таким образом, совещание лишается свежих идей и вместе с тем приобретает пассивных наблюдателей, бесцельно тратящих драгоценное время (говорят, что именно на плохо организованных совещаниях и заседаниях возникли такие игры, как «морской бой», «крестики-нолики», «литературная балда» и др.). Как председательствующему избежать этого? Ему надо организовать такой порядок выступлений, при котором их очередность будет обратной авторитету и положению выступающих, тогда ни на кого не будет довлеть уже высказанное суждение более авторитетных лиц.

Другой способ повысить активность участников совещания — дать каждому высказаться. Ясно, что это возможно при относительно небольшом числе совещающихся. Участник ни разу не высказался — стоило ли его вообще приглашать? Надо знать, кто может внести полезное предложение. Сократится количество заседающих, а это уже само по себе неплохо!

В распоряжении председательствующего есть еще одно средство — регулировать направленность, деловитость выступлений. Не следует допускать отклонений от существа дела, затягивания речей, стимулируя конкретность, содержательный анализ вопроса и реальные предложения. Если начало обсуждения выявило явную неподготовленность вопроса к обсуждению, необходимо тут же снять его с повестки дня, а в протоколе записать замечания готовившему вопрос за проявленную им халатность.

К сожалению, лишь немногие умеют сжато и ясно излагать свои мысли. Для этого необходима тщательная подготовка к выступлению: на основе систематизации и анализа материала отделить главное от второстепенного, найти взаимосвязи и, как результат, предложить аргументированное решение.

Нередко речи выступающих без подготовки не несут никакой новой информации, а когда те доходят до главного, интерес слушателей уже пропадает. Поэтому задача председательствующего — не только соблюдать временной регламент, но и следить за эффективным использованием времени каждым выступающим, не позволять нарушать установленный регламент.

Чтобы не злоупотреблять вниманием слушателей, издавна использовались специальные приемы. Например, в некоторых племенах выступающий должен был стоять на одной ноге, поэтому он и старался говорить покороче. В датском парламенте есть специальное приспособление, поднимающее трибуну все выше и выше, по мере того как оратор продолжает речь по истечении отведенного ему времени. Смех и советы присутствующих являются столь неприятным аккомпанементом, что мало кто пожелает испытать эту процедуру на себе.

Некоторые специалисты считают, что председательствующему необходим помощник, который следил бы за соблюдением регламента. Например, он делает знак выступающему и председательствующему — «время истекло». В помощь докладчику можно ставить песочные часы в соответствии с принятым регламентом выступлений.

Многое в процессе коллективного поиска оптимального решения зависит и от тональности, в какой идет обсуждение. Некоторые люди отличаются излишней категоричностью, безапелляционностью в своих суждениях, в том числе и в отношении предложений, исходящих от других. Дискуссия становится борьбой честолюбий, способной «похоронить» новый, неординарный подход к решению вопроса. Поэтому задача председательствующего — следить за

корректностью выступлений.

Еще большая опасность исходит из резких, бестактных высказываний одних участников по поводу других.

Председательствующий должен самым решительным образом пресекать проявления излишней эмоциональности присутствующих. Заинтересованный в активном участии «пострадавшего» в дальнейшем обсуждении, он может поднять его статус подчеркнуто уважительным обращением к нему.

Нежелательные выпады может спровоцировать неудачное размещение участников совещания. При прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие напротив друг друга, и реже — сидящие рядом.

Председательствующий, зная характеры приглашенных на совещание и сложившиеся (точнее — не сложившиеся) их взаимоотношения, может тактично влиять на размещение присутствующих, рассаживая их так, чтобы они не могли вдруг «сцепиться» и помешать конструктивной работе.

О перерывах. Как уже отмечалось, при совещании длительностью более двух часов необходимы перерывы, устраивать их следует исходя из того, что оптимальное время непрерывной совместной умственной деятельности людей составляет не более 40—45 минут. Если число участников невелико, целесообразны короткие перерывы через каждый час работы, а если приглашенных много — удлиненные перерывы через каждые полтора-два часа (за это время все желающие могут выйти, а затем войти и опять занять свои места).

Однако перерывы на совещаниях устраивают не всегда: то ли организаторы не воспринимают их надобность всерьез, то ли хотят воспользоваться усталостью слушателей, согласных с любым решением вопроса.

О курении во время совещаний. Когда, например, в Польше ввели запрет на курение во время совещаний, их продолжительность сократилась на 40 %. Стоит задуматься, не правда ли?

7. 5. ТЕЛЕФОННЫЙ ПРАКТИКУМ

Обуздай свой телефон.

П. Берд

Самопроверка: **правильно ли вы используете свой служебный телефон**

Известный американский специалист по организации индивидуальной работы Ален Маккензи среди основных причин потерь рабочего времени поставил на первое место нерациональное использование телефона. У 40 % менеджеров разговоры по телефону отнимают более двух часов в день.

Проверьте себя по этой части. Укажите лучшие, на ваш взгляд, решения в нижеописанных ситуациях.

Ситуации

1. Подняв телефонную трубку, вы скажете: а) «Говорите»; б) «Да...»; в) «Слушаю вас»; г) назвав свою фирму, «Добрый день!»; д) название своей фирмы и свою фамилию или должность; е) название фирмы, отдела, свою фамилию.

2. Спрашивают отсутствующего коллегу.

Ваши ответы: а) «Его нет»; б) «Он вышел, перезвоните через полчаса»; в) «Чем я могу помочь?»; г) «Что ему {передать?}»; д) «Он вышел. Вы можете оставить номер своего телефона?».

3. Вас просят передать информацию отсутствующему коллеге.

Ваши действия: а) увидев, расскажете ему; б) напишете записку и положите на его стол; в) попросите того, кто его наверняка увидит, передать содержание разговора; г) предложите перезвонить.

4. До какого по счету звонка телефона принято поднимать трубку?

5. Какой ответ предпочтительнее: а) «Могу ли я вам помочь?»; б) «Чем я могу вам помочь?»

6. Если вы не можете ответить на вопрос сразу, то говорите: а) «Подождите у телефона, я сейчас выясню»; б) «Пожалуйста, перезвоните через...».

7. Позвонили во время обеда. Ваш ответ: а) «Все обедают»; б) «Никого нет»; в) «Пожалуйста, перезвоните через...»; или вы г) запишете информацию, номер телефона и перезвоните сами.

Комментарии

1. Наилучший ответ — е. Вы теряете меньше времени. Во-первых, сразу отсеиваются нередкие ошибочные звонки. Во-вторых, позвонивший может сразу приступить к делу, так как знает, кто его слушает (секретарь, директор, специалист или охранник).

Ответ неплохой, но первым здороваются тот, кто звонит. Когда здороваются первыми те, кому позвонили, это иногда воспринимается как некое заискивание.

2. Лучший ответ — в. В зависимости от ситуации затем идут варианты г и д.

3. Лучший ответ — б. Вариант а имеет тот минус, что вы можете с коллегой не встретиться. Вариант в — наихудший: ни в коем случае нельзя передавать информацию через третьих лиц! Информация при этом искажается помимо их желания — таковы особенности нашего восприятия и нашей памяти.

Предложение перезвонить г может привести к потере потенциального партнера или делового контакта: не застав нужное лицо один-два раза, больше, как правило, не звонят.

4. Принято ждать ответа абонента четыре, максимум пять звонков (абонент может не снять трубку, если у него в это время совещание или серьезный разговор). Поэтому и поднимать трубку следует до четвертого звонка.

Если вступить в разговор сразу не можете, действуйте так, как изложено в ответе на вопрос 4 в параграфе 4.1.

5. Предпочтительнее более конкретный вариант б.

6. Служебный телефон нельзя занимать долго — это вызывает раздражение и коллег по работе, и партнеров. Поиск информации для ответа может затянуться, поэтому лучше попросить перезвонить через определенное время.

7. В зависимости от важности вопроса, по какому звонят, выбрать вариант в или г.

Ситуации

8. Позвонивший высказывает претензию, в чем вы не виноваты.

Вы говорите: а) «Это не моя ошибка»; б) «Я этим не занимаюсь. Вам лучше обратиться к...»; в) «Давайте разберемся»; г) «Нет, вы не правы»; д) «Я сейчас приглашу коллегу, который занимается этим вопросом»; е) «Оставьте, пожалуйста, ваш телефон»?

9. Вы не согласны с претензией.

Должны ли вы а) выслушивать длинный монолог позвонившего; б) сразу переадресовать вопрос тому, кому он ближе?

10. Вы обещали перезвонить, решив проблему к определенному сроку. Однако решить ее не удается.

Ваши действия: а) позвоните, когда решите; б) позвольте и договоритесь о новом сроке.

11. Вам задали вопрос, ответа на который вы не знаете.

Вы говорите: а) «Я не в курсе»; б) «Я не знаю»; в) «Хороший вопрос... Разрешите, я кое-что уточню для вас»; г) «Позвоните... (такому-то)»?

12. Клиент обратился с просьбой, которую вы не можете выполнить.

Ваш ответ: а) «Мы не сможем этого сделать»; б) «Я хочу только...»; в) «Оставьте номер своего телефона»?

13. Вам нужно подсказать, что позвонивший должен сделать.

Ваш ответ: а) «Для вас имеет смысл...»; б) «Вы должны...»; в) «Лучше всего вам...»?

-14. Позвонивший, не представившись, сразу начинает излагать свой вопрос.

Вы должны: а) вникнуть в суть вопроса и дать ответ; б) постараться выяснить, кого позвонивший представляет, и дать ответ?

15. Вы вынуждены буквально «вытягивать» из клиента информацию. Какие слова вы при этом используете: что, почему, когда, где, как?

Комментарии

8. Если вы можете ответить на претензию, нужно побеседовать, не заставляя клиента ждать и не переадресовывать запрос. Если это невозможно, узнайте номер телефона и пообещайте, что ему перезвонят.

9. В случае жалобы рекомендуется «принять удар на себя» тому, кто поднимает трубку. Клиенту очень важно выговориться, и нужно предоставить ему эту возможность, не доводя «до кипения». Стоит посочувствовать ему, а если есть хотя бы малейшая вина фирмы — извиниться. Обязательно запишите его телефон, имя-отчество, обещайте перезвонить и непременно сделайте это!

Помните: главное для клиента — как с ним обращаются.

10. Вы должны позвонить в обещанное время, даже если решить к этому сроку ничего не удастся. Проявление внимания всегда действует благотворно.

11. Наиболее уважительный ответ — в.

12. Следует предлагать то, что вы можете сделать, продать и т.п. Любой контакт нужно использовать для рекламы возможностей вашей фирмы.

13. Следует избегать выражения «Вы должны», это вызывает отрицательную реакцию. Ответы айв вполне подходят.

14. Необходимо попросить позвонившего представиться — от «веса» фирмы, которую он представляет, зависит возможный объем заказа и т.п. Тогда и давайте ответ.

15. Следует избегать вопроса «почему?», так как он создает впечатление недоверия.

Ситуации

16. Клиент звонит, чтобы сделать заказ. Ваша цель?

17. Ваш ответ, если клиент звонит, чтобы получить лишь предварительную информацию?

18. Следует ли, называя цену, упоминать о дополнительных преимуществах, предоставляемых вашей фирмой?

19. Позвонив в приемную директора, вы а) изложите свой вопрос полностью; б) узнаете лишь, кто решает подобные вопросы?

20. При обсуждении возможного заказа как завершить разговор лучше: а) «Вы будете делать заказ?»; б) «Мы можем выполнить это для вас... (тогда-то)»?

21. Вам приходится звонить повторно. Вы говорите: а) «Это опять... (такой-то)»; или б) называете фирму, свою фамилию и снова повторяете свое предложение?

22. Какие записи и где стоит сделать по окончании разговора?

23. Телефонный звонок раздался во время трудного разговора или ваших поспешных сборов. Как может быть воспринят ваш ответ позвонившим?

Комментарии

16. Ваша цель — наиболее крупный заказ. Предлагайте сопутствующие изделия, услуги и т.п.

17. Если клиент делает лишь «пробный» звонок, необходимо попытаться убедить его, чтобы он приобрел что-нибудь — «на пробу».

18. Называя цену, рекомендуется сопроводить это информацией о дополнительных преимуществах, предоставляемых фирмой (гарантии, скидки, сопутствующие товары, доставка, установка, сборка и т.п.).

19. Вам следует лишь узнать, кто способен решить интересующий вас вопрос.

20. Завершать разговор следует не вопросом, а предложением: «Мы можем выполнить для вас... к (такому-то) сроку».

21. При повторных звонках не рекомендуется вариант а. Необходимо заново представиться полностью, с указанием фирмы. Иначе можно поставить собеседников в трудное положение, если вашу фамилию они не запомнили.

22. На каждого клиента необходимо завести карточку, чтобы фиксировать в ней состоявшиеся контакты и результаты проведенных разговоров. Если этого не делать, многие клиенты для вас будут потеряны.

23. Когда приходится отвечать на телефонный звонок, раздавшийся некстати, мы, сами того не желая, отвечаем подчас сердитым, неприязненным тоном. Позвонивший может отнести это на свой счет, что нанесет урон вашим отношениям.

Ситуации

24. Стоит ли улыбаться во время телефонного разговора?

25. Какие вы знаете способы дозвониться по «вечно занятому» телефону?

26. Некоторые особо нетерпеливые при возвращении телефонного диска в исходное положение ускоряют пальцем его обратное вращение. Оцените этот прием.

27. Как прекратить разговор, не обидев не в меру словоохотливого собеседника ?

Комментарии

24. При улыбке в голосе появляются теплые интонации, что производит благоприятное впечатление и на телефонного собеседника. Улыбка — чудодейственное средство, положительно влияющее на собеседника даже без визуального контакта.

25. Многие используют так называемые «народные» способы: 1) набрав последнюю цифру, некоторое время не отпускают диск; 2) делают паузу перед набором последней цифры. Предполагается, что во время паузы никто не сможет «прорваться» к абоненту, ибо вы его уже «заняли».

Это ошибочные действия. Сигнал о набираемой цифре идет в сеть не тогда, когда мы крутим диск, а когда он возвращается в исходное положение. Поэтому указанные способы ничего, кроме потери времени, не дают.

Единственный способ дозвониться — непрерывно набирать номер. Неоценимую помощь при этом оказывает автодозвон, имеющийся во многих новых аппаратах: вы работаете, а аппарат «трудится» за вас, без конца повторяя набор номера.

26. Ускорять обратное вращение диска ни в коем случае нельзя: сигнал о набираемой цифре может исказиться: вместо «9» — «8», вместо «8» — «7», и т.п.

27. В параграфе 6.5 приведено несколько таких способов, как в обычной, так и в телефонной беседе. Не будем их здесь повторять.

Возможные недоразумения и 10 телефонных «грехов»

Наше понимание друг друга при телефонных беседах хуже, чем при непосредственной встрече. В результате нередко возникают недоразумения. Вот пример одного из них.

Директор фирмы позвонил из другого города: «Завтра приезжаю в 11 часов. Пришлите машину». Секретарь, принявшая звонок, предупредила шофера, чтобы в 11 вечера он встречал шефа.

Назавтра в 11 утра звонит директор и раздраженно спрашивает, почему его не встречают. Секретарь: «Иван Петрович, вы же всегда приезжали вечером, я и подумала, что в 11 вечера...»

Комментарии излишни.

Телефон усугубляет недостатки речи. Особенно неразборчиво передаются числа и числительные.

А теперь — о 10 телефонных «грехах». Назовем наиболее распространенные:

- 1) неопределенность цели разговора;
- 2) импровизация вместо подготовки к разговору;
- 3) неблагоприятное время для телефонного разговора;
- 4) долгий поиск номера абонента;
- 5) звонок без предварительной ^подготовки необходимых материалов;
- 6) не записаны предварительно ключевые слова, план разговора;
- 7) не называется цель разговора;
- 8) монологи вместо выслушивания ответов на поставленные вопросы;
- 9) отсутствует последующая запись делового разговора;
- 10) неконкретность договоренностей.

Иные звонят из-за растерянности, беспомощности, тщеславия, в поисках «отдушины», а иногда желая произвести впечатление занятости, избавиться от скуки и т.п. А вы?

Итак...

- Поставьте телефон в удобное место.
- Запомните советы, которые только что прочли.
- Сделайте так, чтобы с вами всегда можно было связаться.

Желаем успеха!

7.6. ПРАВИЛА ДЕЛОВОЙ ПЕРЕПИСКИ

Мудр, кто знает нужное, а не многое.

Эсхил

Вопросы

1. Как пишется дата при отправке письма в Европу: а) месяц, день, год; б) день, месяц, год?
2. То же — при отправке письма в США.
3. Приняты ли в международной переписке сокращения написания дат типа 21.03.1996?
4. Где ставят исходящий номер на фирменных бланках при отправке письма за рубеж?
5. Какую дату ставят на письме: написания или отправления ?

6. Где ставят точки в адресе и дате при отправке письма за рубеж?
7. Сколько интервалов отступают при Печатании с красной строки?

Ответы

1. При отправке письма в Европу дату пишут так: день, месяц, год. Например, 21 марта 1996.
2. Письмо в США датируется следующим образом: название месяца, число, год. Например: May 3, 1996.
3. В международной переписке не приняты сокращения в написании дат. Название месяца пишут полностью (словом).
4. Исходящий номер на корреспонденции за рубеж писать не принято. Поэтому его ставят только на копии письма, остающейся у вас.
5. На письме ставят дату его отправления, а не написания.
6. При написании адреса и даты точки не ставят нигде.
7. При печатании с красной строки отступают 5 интервалов.

Вопросы

8. Допускается ли перенос слов в тексте, предназначенном для отправки за рубеж:?
9. Где указывают наименование адресата, адрес? Где пишут обращение к адресату?
10. Какими словами принято начинать письменное обращение к адресату?
11. В каких случаях при обращении к зарубежному партнеру можно указывать только его фамилию, без имени и инициалов?
12. Какой максимальный объем письма принят для коммерческих предложений?
13. Какова стандартная концовка делового письма?
14. Какие слова в письме за рубеж пишут с заглавной буквы?

Ответы

8. За рубежом не приняты переносы слов в тексте.
9. Наименование организации, фамилию адресата и адрес печатают в левом верхнем углу листа, немного ниже даты. Ниже на той же стороне листа пишут обращение к адресату.
10. По-русски обращение должно начинаться словами: «Уважаемый...», или «Дорогой...» По-английски — Dear Mr (Mrs), если адресат мужчина (женщина).
11. При обращении к зарубежному партнеру фамилию без инициалов пишут только в случае, если перед фамилией указывают ученую степень и (или) ученое звание.
12. Деловое предложение, напечатанное через 1,5—2 интервала, должно укладываться в 1 — 1,5 страницы формата А4.
13. Традиционно деловые письма заканчиваются словами благодарности за сотрудничество и надеждой на его продолжение. И затем, перед вашей подписью — «С уважением...», «Искренне Ваш...».
14. С заглавной буквы кроме собственных имен пишут прилагательные, обозначающие национальную принадлежность (English, Russian); слова в названиях фирм; полные и сокращенные названия месяцев и дней недели; названия должностей; сокращения названий городов, государств, улиц, дорог; названия торговых марок и товаров.

Вопросы

15. В каком порядке заполняют конверт для зарубежного письма?
16. Обязательно ли посылать перевод вашего письма на язык зарубежного партнера?
17. Вы получили из-за рубежа факс с деловым предложением. Каким временем вы располагаете для ответа?
18. В течение какого времени принято отвечать на письменный деловой запрос?
19. Каков срок ответа на сообщение по электронной почте?
20. Должностное лицо посылает поздравление в другую фирму. Кому оно должно быть непосредственно адресовано?
21. Можно ли использовать визитную карточку для поздравления? Если да, то как; если нет, то почему.
22. Означает ли отсутствие ответа в срок, что на вопрос просто не готовы ответить?
23. Вы пишете деловому партнеру впервые. С чего вы должны начать свое деловое предложение?
24. Если ваше письмо занимает более одной страницы, нужны ли какие-либо указания на это?
25. Как необходимо сложить листы с текстом письма: текстом внутрь или наружу? Какие письма не рекомендуются сгибать?

Ответы

15. Сначала пишут «кому», а затем — «куда»; перед фамилией адресата (инициалы пишут перед фамилией) — обращение Mr (мистер) или Mrs (миссис).
Если письмо не личное, указывают должность адресата. В случае отсутствия адресата в момент получения письма имеет право вскрыть тот, кто замещает адресата.
Следующая позиция — название фирмы. Затем номер дома, название улицы и города, штата (земли). В самом конце — почтовый индекс и название страны.
16. Желательно посылать письмо на двух языках — родном и языке партнера. Это позволит избежать ошибок, связанных с языковыми особенностями.
17. На послание, полученное по факсу, следует отвечать в течение 48 часов, не считая выходных дней.
18. На письменный запрос принято отвечать в течение 10 дней. Если этот срок для вас нереален, то сразу по получении надо известить об этом адресата. В этом случае вы имеете право на ответ в течение 30 дней.
19. На информацию, полученную по электронной почте, необходимо отвечать в течение суток, не считая выходных.
20. Поздравление следует адресовать лицу той же должности, что и у поздравителя.

21. Визитную карточку можно использовать для поздравлений, рекомендаций, соболезнований и т.п. Как это следует делать, описано в параграфе 10.2.
22. Отсутствие ответа в установленный срок воспринимается однозначно: не ответивший — невоспитанный человек. Принято отвечать всегда, даже если ответить по существу нечего. В этом случае приносят извинения, что не могут дать исчерпывающий ответ.
23. Если вы пишете партнеру впервые, необходимо представить свою фирму, ее цели и задачи, виды деятельности и интересы. Еще лучше приложить буклет с подробной информацией о фирме. Его текст желателен на языке адресата либо на английском.
24. Если письмо занимает более одной страницы, то в конце каждой (исключая последнюю) пишут: «Продолжение следует». Страницы (начиная со второй) нумеруют арабскими цифрами.
25. Листы письма складывают текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма желательно не сгибать, отправляя в больших плотных конвертах. Менее официальные можно складывать пополам и даже вчетверо.

Вопросы

26. *Какие сокращения приняты за рубежом при написании должностей и званий?*
27. *Какое значение придают за рубежом формальным сторонам корреспонденции?*
28. *Что можно сделать для ускорения доставки корреспонденции за рубеж?*

Ответы

26. Сокращения, используемые при написании должностей и званий: Ph.B. — бакалавр философии; Ph.M. — магистр философии; Ph.D. — доктор философии; B.L. (LL.B.) — бакалавр права; LL.M. — магистр права; Dr. — доктор; LL.D. — доктор права; B.S. (B.Sc.) — бакалавр естественных наук; M.S. k(M.Sc.) — магистр естественных наук; Sc. D. — доктор естественных наук; A.B. — бакалавр гуманитарных наук; L.H.D. — доктор гуманитарных наук; [M.B.A. — магистр экономики и управления; Mgr. — менеджер; asst. — ассистент; atty. — адвокат, поверенный в делах; Eng. — инженер; CE. — инженер-строитель; E.M. — горный инженер; M.E. — инженер-механик; G.M. — генеральный директор; Dir. — директор; Pres.— президент; Prof. — профессор; V.P.— вице-президент; V.C. — заместитель председателя; Esq. — эсквайр.
27. Современные формы переписки, принятые в международной практике, сложились около 150 лет назад в Англии. За рубежом формальным сторонам корреспонденции уделяется больше внимания, чем у нас. И чтобы не испортить первое впечатление о себе, необходимо учитывать отмеченные выше нюансы.
28. Обычно международные почтовые отправления идут в некоторые страны в течение месяца и более. Ускорить прохождение писем можно несколькими способами. Если в городе есть международный почтамт (или его отделение на Главпочтамте), то лучше отправлять письма оттуда. Международная ускоренная почта (МУП) намного дороже, но гарантирует доставку корреспонденции за 2—4 дня. У нас работают представительствa международных компаний, предлагающих услуги по экспресс-доставке документации и посылок в любую страну мира через сеть своих представительств. За небольшую дополнительную плату в страны Европы доставка осуществляется в течение 24 часов.

7.7. ЭЛЕКТРОННАЯ СВЯЗЬ В ДЕЛОВЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

Истинная красота и мудрость всегда в простоте.

М. Горький

Телефакс

В настоящее время любая крупная фирма имеет телефакс. Если у вас его пока нет, можете абонировать номер на Главпочтамте для отправки и получения сообщений.

Если вам приходится часто отправлять сообщения по факсу, рекомендуется сделать стандартную первую страницу. Лучше всего ее оформить на бланке вашей фирмы, допечатав адреса, телефоны, номера факсов и телексов отделений фирмы и расчетные счета.

Дальнейшие записи идут в следующем порядке: 1) дата отправления сообщения; 2) время отправления; 3) адресат (или фамилия); 4) номер факса адресата; 5) фирма адресата.

Далее следует стандартная фраза: «Количество страниц сообщения, включая первую страницу, —...», пробел заполняется от руки после изготовления всего текста;

стандартная фраза: «Если Вы получили не все страницы отправления, то позвоните, пожалуйста, по телефону... или передайте по факсу...» (впечатываются соответствующие номера).

После этого пишут «Comments» (комментарии), вслед за ними — передаваемое сообщение.

Есть и другой стандарт оформления необходимой сопроводительной информации: 1) имя, фамилия отправителя; 2) дата передачи сообщения; 3) адрес отправителя; 4) номер факса отправителя; 5) количество страниц сообщения, включая первую; 6) имя, фамилия адресата; 7) фирма адресата; 8) стандартная запись: «Если Вы не получили...» (см. выше); 9) текст сообщения.

Текст сообщения, напечатанный на компьютере (или пишущей машинке), подписывается отправителем. Каждую страницу текста обязательно нумеруют. Печать ставят только в том случае, если высылается документ.

Ответное сообщение должно всегда начинаться с благодарности адресату за его послание.

Если составлен Протокол о намерениях, в конце его обязательно должна присутствовать фраза: «Настоящий Протокол сам по себе не служит юридической основой для коммерческих обязательств подписавших его сторон».

Протокол излагается на фирменном бланке инициатора его составления.

Количество экземпляров — два или четыре. В последнем случае — по два экземпляра на каждом языке. Стороны могут иметь по одному экземпляру, если страницы билингвальные, то есть текст на каждом листе в двух столбцах на обоих языках. В этом случае обеими сторонами подписывается каждый из столбцов. В подобных документах должен быть указан срок его действия (обычно в пределах года).

Письма и нотариально заверенные копии всех документов на двух языках (родном для вас, для партнера или на английском), отправленные факсимильной связью, принято дублировать обычным письмом, чтобы адресат мог убедиться в их подлинности и представить, если необходимо, официальным властям. Отправляя факс, необходимо указать в сообщении, что подлинники материалов высылаются почтой.

Интернет и электронная почта

Развитие Интернета предоставило деловым людям и фирмам новые возможности коммуникации посредством *электронной почты*. Быстрая и относительно дешевая связь существенно облегчает обмен информацией независимо от ее объема.

В деловом мире за рубежом признаком хорошего тона считают рассылку благодарностей партнерам: за крупную покупку, за содержательную беседу или выделенное для контактов время. У нас этому препятствовала малая скорость доставки почтовых отправлений. С появлением электронных средств связи «почтовая проблема» в значительной степени перестала быть препятствием для нормальной деловой коммуникации.

Однако новые возможности налагают и определенные обязательства как на отправителей, так и на получателей сообщений. У отправителей не стало уже отговорки на хлопотность написания и отправки благодарностей. А получатели любых сообщений должны в течение 24 часов (не считая выходных дней) ответить по *e-mail* хотя бы о получении сообщения. Исключения составляют случаи, когда переписка между партнерами имеет давнюю историю и у них уже сложились свои устойчивые традиции.

Если полученное сообщение содержит конкретные вопросы, на которые пока нельзя ответить по существу, формальный ответ желательно все равно дать, а в нем указать, когда ориентировочно можно ожидать более содержательного ответа. В духе времени и установка автоматического ответа отправителю: «Ваше сообщение от получено. Благодарим.»

7.8. САМОПРОВЕРКА- ГРАМОТНЫЙ ЛИ ВЫ КОММУНИКАТОР

Кроссворд

По вертикали:

1. Прежде чем начать выступление, нужно сделать...
2. Вступление к речи должно быть...
3. Продолжительность оперативных и инструктивных совещаний не должна превышать... минут.
6. Планирование совещания начинается с того, что определяется его...
7. В основу выступления должны быть положены... слушателей.
8. При прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие...
9. Позиция в общении, характеризующаяся рассудительностью.
11. Японская система принятия коллективных решений без проведения совещания.
12. Наличие часов на стене в помещении, где проходит совещание, способствует... его длительности.
13. Вид совещаний, требующих наибольшей подготовки.
15. Совещание — это работа коллективного...
16. Оптимальное число участников обсуждения — до... человек.
17. Длительность совещания сокращает его основательная...
20. Наиболее оперативное средство передачи письменной информации — это...

По горизонтали:

2. Выступающий должен стараться смотреть на...
4. Отношение «Дитя»—«Родитель»
5. Восприятие выступления улучшается за счет удачной... 7. Наиболее короткий вид совещаний.
10. Лучшему восприятию речи способствует умеренная...
12. В основе выступления лежит одна или несколько... идей.
13. Отношение «Родитель»—«Взрослый».
14. При запрете курить на совещаниях их продолжительность сокращается в среднем на... процентов.
18. Длительность проблемного совещания не должна превышать... часов.
19. Один из видов совещаний — это... совещания.
21. Цены в договорах с французскими партнерами проставляли до введения евро в...
22. Какую силу имеют для американца наши устные обещания?
23. Человек запоминает в среднем... процентов того, что видит.

Глава 8. ИСКУССТВО ведения переговоров

Крупный успех составляется из множества продуманных и предусмотренных мелочей.

В. Ключевский

8 1. ПОДГОТОВИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ: ЧТО ВЫ О НИХ ЗНАЕТЕ?

Все что угодно может быть предметом переговоров.

Х. Маккей

Правила, о которых идет речь ниже, являются универсальными. Действены они не только в случае переговоров делегаций, но и делового разговора с партнером (в том числе зарубежным).

Вопросы

1. Договариваясь о встрече, вы назовете время встречи или предложите партнеру назвать удобное для него время ?
2. В процессе обсуждения вы упорно отстаиваете свой вариант решения или согласны пойти на небольшие уступки ?
3. Каким принципом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны ?
4. Как влияет количество членов делегаций на длительность переговоров ?
5. Подлежит ли предварительному обсуждению язык, на котором будут проходить переговоры, или по этикету это язык гостей ?

Ответы и комментарии

1. Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.
 2. Некоторые деловые люди считают, что идти на уступки с самого начала — значит, показать свою слабость. Однако в цивилизованном мире идти на небольшие уступки считается признаком хорошего тона, гибкости, уважительного отношения к партнеру.
 3. Численность регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций, ее согласовывают предварительно. Отклонения возможны лишь в случае необходимости в чем-либо убедить партнеров. При этом нужно иметь в виду, что более многочисленная делегация имеет психологическое преимущество. Поэтому следует избегать большой разницы в количестве членов делегаций.
 4. Переговоры идут тем быстрее, чем меньше число их участников. Поэтому, если стоит вопрос о скорейшем заключении соглашения, надо свести к минимуму количество договаривающихся. Правда, при этом есть риск, что какие-то моменты в договоренности могут быть упущены. Так что приходится взвешивать и выбирать. Нужно учесть еще и то, что более многочисленные делегации нередко не приходят ни к какому соглашению.
 5. Язык переговоров настолько важен, что подлежит обязательному предварительному обсуждению. Здесь уступки неуместны: находят вариант, приемлемый для обеих сторон.
- После решения этого вопроса стороны определяют количество переводчиков.

Вопросы

6. Какую информацию следует получить, до того как отправить конкретному руководителю в структуре крупного западного предприятия просьбу о встрече ?
7. Приглашение к встрече, переговорам следует выслать заблаговременно, обеспечив возможность достаточно подготовки обеих сторон, или как можно раньше ?
8. Планируя программу переговоров, какую последовательность вы предложите: а) встреча — размещение — отдых — переговоры; б) встреча — размещение — переговоры — отдых ?
9. Кого называют «key-persons» и как их наличие влияет на тактику ведения переговоров ?
10. Планируя переговоры, из какой дневной продолжительности их вы будете исходить ?

Ответы и комментарии

6. На Западе очень строго соблюдают распределение обязанностей и полномочий. Поэтому прежде всего необходимо получить достоверные сведения о пределах компетенции конкретного руководителя и только потом к нему обращаться.
7. Принято, что чем выше положение приглашаемого лица, тем раньше ему присылают приглашение. Такое приглашение является скрытым комплиментом, подчеркивающим значимость приглашаемого. В этом есть кроме этического и прагматическое обстоятельство. Чем раньше получено приглашение, тем больше вероятность того, что указанное в нем время будет удобным для приглашаемого лица. А получив его принципиальное согласие, можно полагать, что только чрезвычайные обстоятельства заставят уважающих себя людей отказаться от данного обещания.
8. По международному этикету положено после прибытия и размещения дать возможность гостям отдохнуть с дороги, привести себя в порядок и т. д. Так что планировать отдых после их размещения обязательно. Однако прибывшие имеют право отказаться от отдыха и предложить сразу приступить к переговорам. Хозяева должны идти навстречу такой просьбе.
9. Английское «key-persons» («ключевые персоны») — люди, мнение которых по определенному кругу вопросов является определяющим. Нередко такие люди, асы в своем деле, не занимают высоких должностей и по своему статусу не входят в состав делегаций. Но именно они формируют мнение, которое отстаивают члены делегации. Инициаторам переговоров крайне важно найти «ключевые персоны», ознакомиться с их мнением и постараться убедить их в привлекательности своих предложений.
10. В международной практике принято, чтобы длительность переговоров составляла не более двух часов в день. Однако по обоюдному согласию она может быть увеличена.

Вопросы

11. Организуя место переговоров, что вы предпочтете: кресла или стулья?
12. Вы подготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить?
13. Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили. Что вы предпримете?
14. Вы не возражаете, чтобы во время переговоров курили. Ваши действия?
15. Что нужно сделать для организации стенографирования или магнитофонной записи переговоров?
16. Делегацию, гостей следует посадить лицом или спиной к двери?
17. Как рассаживаются участники при трех и более сторонах переговоров?

Ответы

11. Продуктивной работе более способствуют жесткие стулья, нежели мягкие кресла. Последние расслабляют присутствующих.
 12. Поставить минеральную воду можно на стол, где происходят переговоры. Но лучше — на отдельный, рядом стоящий столик. Ведь возможны брызги, а работать на мокром столе с бумагами крайне неудобно. Фужеры (стаканы) должны стоять перевернутыми (донышками вверх) в знак того, что ими пока никто не пользовался.
 13. 14. Воспитанный человек не закурит в комнате, если в ней отсутствует пепельница. Как раз наличие пепельницы и является разрешением к курению. Если хозяева против курения во время переговоров, пепельницы убирают. Но не все у нас, к сожалению, знают эти правила и могут стряхивать пепел, скажем, в бумажный кулечек. Проявите «упреждающую» заботу: встретив гостей, объясните им, где находится курительная комната.
 15. Запись переговоров можно вести только по предварительному согласию сторон. Поэтому первое, что надо сделать, — обсудить этот вопрос с партнерами, и уже потом — все необходимые приготовления.
 16. Гости должны сидеть лицом к двери — так они будут чувствовать себя более комфортно психологически.
 17. Если в переговорах участвуют три и более делегаций, то они рассаживаются в алфавитном порядке по часовой стрелке по периметру круглого или квадратного стола.
- Отметим, что выше показаны только те моменты во «внешней» подготовке переговоров, где чаще всего совершают промахи наши деловые люди. Что касается «внутренней» подготовки, то есть досконального знания вопроса, исчерпывающей информации о партнерах, подготовленных вариантов решений, то это предполагается само собой разумеющимся.

8.2. НАЧАЛО ПЕРЕГОВОРОВ

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

Дидро

Вопросы

Из предлагаемых вариантов ответа выберите тот, который считаете правильным.

1. Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен а) руководитель фирмы; б) заместитель руководителя; в) начальник отдела; г) симпатичная приветливая девушка; д) любой член делегации хозяев.
2. Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где вы будете встречать прибывших?
3. С какой стороны от гостя должно идти лицо, встретившее главу делегации?
4. Представление участников переговоров происходит а) до начала переговоров или б) за столом переговоров?
5. Порядок представления участников переговоров: а) сначала представляются гости; б) сначала представляются хозяева.
6. Среди прибывших есть дамы. Оказывают ли им особые знаки внимания? Варианты: а) да; б) только если это глава делегации.
7. О чем свидетельствует рукопожатие а) слишком короткое, очень сухой ладонью; б) слишком влажной ладонью; в) чуть более продолжительное, сопровождаемое широкой улыбкой; г) с задерживанием руки партнера в своей?
8. Во время взаимных представлений вы не расслышали имя партнера. Что делать?
9. Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев обращается его сотрудник со срочным вопросом по работе. Как поступить?

Ответы и комментарии

1. Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и непременно улыбчивая девушка. Приехавшим это нравится даже больше, чем когда их встречают руководители-мужчины. Да и потери времени у руководителей при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы на входе прибывших встречал не член делегации хозяев.
2. Встречать прибывающих на переговоры следует в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: достаточно комфортно для ожидающих, а прибывших легко отличить от других.
3. Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.
4. Представление участников предшествует началу переговоров. Это позволяет прибывшим разместиться поблизости с интересующими их партнерами.
5. Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (согласно статусу) членов своей команды. Затем то же делает руководитель делегации гостей. Такой порядок имеет целью подчеркнуть уважение к гостям: согласно общим правилам, вначале представляются те, чей статус ниже.
6. Прибывшим в числе гостей дамам оказывают знаки внимания вслед за главой делегации. Встречая делегацию в аэропорту или на вокзале, глава принимающей стороны должен вручить цветы всем дамам — как членам делегации,

так и сопровождающим лицам.

7. Слишком короткое рукопожатие очень сухой ладонью свидетельствует о безразличии. Слишком влажная ладонь — признак нервозности, волнения. Сопровождающееся широкой улыбкой рукопожатие, чуть более продолжительное, нежели обычно, — проявление дружеского расположения.

Задерживание руки партнера в своей воспринимается как назойливость.

8. Имена-отчества всех партнеров знать совершенно необходимо. Иное обращение производит неприятное впечатление.

Если не расслышали имя партнера, вручите ему свою визитку, партнер даст вам свою. Или просто переспросите, ничего зазорного в этом нет. За интерес к своей персоне не осуждают.

9. После прибытия гостей члены делегации хозяев должны иметь дело только с ними. Никакие внутренние дела не должны от этого отвлекать. Руководитель, участвующий в переговорах, должен восприниматься сотрудниками как находящийся в командировке (на время переговоров). Забвение этого правила ставит в унижительное положение гостей, вынужденных дожидаться, когда хозяева закончат свои дела.

Вопросы

10. Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят хозяева или гости?
11. Сувениры вручают без упаковки или в упаковке?
12. Подарки вручают членам делегации равноценные или в зависимости от ранга члена делегации?
13. Стоит ли дарить иностранцам матрешки или самовары?
14. Принята ли гравировка на подарках?
15. Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече?
16. Может ли следующий подарок повторять предыдущий?

Ответы и комментарии

10. При первой встрече сувениры вручают хозяева. Если у гостей также приготовлены сувениры, то они их дарят вслед.
11. Сувениры принято вручать в упаковке. И (в отличие от бытовой этики) получивший сувенир не вскрывает упаковку, а просто благодарит за подарок. Это имеет глубокий смысл. Сувенир имеет одно предназначение — продемонстрировать хорошее отношение, расположение. Но при этом он не должен и обязывать к чему-либо. Вскрыть его — значит восхититься, расспросить о нем и т.п., что займет определенное время. Дорогостоящий сувенир обязывает получателя, дешевый — унижает. Участники проводимых автором занятий нередко сетуют на то, что наши упаковки могут создать плохое впечатление от сувенира. Ну что ж, кто ищет, тот всегда найдет. В том смысле, что и подходящую коробку.
12. Ценность сувенира должна соответствовать рангу того, кому дарят: самый дорогой, естественно, — главе делегации.
13. Матрешки и самовары — настолько приевшиеся сувениры, что лучше их не дарить. К тому же они давно «в широком ассортименте» продаются за рубежом.
14. Гравировка на подарках повышает их ценность в глазах тех, кому их дарят. Поэтому она весьма желательна.
15. Обмен сувенирами при второй встрече обязателен. Это позволяет сгладить трудности, если они возникли, и в целом улучшает климат переговоров.
16. Следующий подарок не должен повторять предыдущий. Исключение составляет спиртное, особенно в случае, когда подаренное накануне понравилось.

Вопросы

17. Что является сигналом к началу переговоров?
18. С какой стороны от главы делегации размещается переводчик: справа или слева?
19. Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж главы делегации, если они разного пола? Варианты: а) улучшает в глазах другой стороны; б) ухудшает; в) не влияет.
20. Тот же вопрос, если глава делегации и переводчик одного пола.
21. Как предпочтительнее сидеть при беседе с глазу на глаз: напротив друг друга или под углом?
22. При встрече в узком кругу хозяину надлежит сесть слева или справа от главы делегации гостей?
23. Кто имеет психологическое преимущество в переговорах: делегация гостей или хозяев?
24. Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров: изложить сразу же свою точку зрения или выслушать мнение другой стороны?
25. Какая из сторон рассказывает о себе первой в начале переговоров: инициатор их или другая сторона?

Ответы и комментарии

17. Сигнал к началу переговоров — приглашение к ним главы делегации гостей, после того как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.
18. Переводчик располагается слева от главы делегации. Если это невозможно, то позади.
19. 20. Внешняя привлекательность переводчика улучшает имидж главы делегации, если они разного пола, и наоборот, если одного и того же.
21. При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. Установлено, что при прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга.
22. Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это вы, очевидно, и сами видели в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.
23. Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому имеет значение, на чьей

- территории они проходят. Об этом нужно помнить, готовясь сделать предложение о переговорах.
24. В первую очередь нужно постараться понять точку зрения партнера. Это позволит предложить решение, учитывающее интересы обеих сторон и, следовательно, имеющее большие шансы на успех.
25. В начале переговоров рассказывает о своей фирме и своих предложениях их инициатор.

8.3. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Только та победа истинна, когда никто не считает себя побежденным.

Будда

Вопросы

1. На чем нужно делать упор в переговорах: на проблеме или личности партнера?
2. Какой порядок переговоров является оптимальным? Варианты: а) каждый из присутствующих вступает в разговор по мере необходимости; б) говорит только первое лицо, остальные берут слово после его приглашения либо просят у него разрешения; в) до начала переговоров необходимо распределить, кто, когда и о чем будет говорить.
3. Надо ли дать понять партнеру по переговорам, что вы осведомлены о делах его фирмы?
4. Применяется ли в международной практике правило: «Найди покупателя, которому нужно то, что ты хочешь продать, и дави на него, дави и еще раз дави»?
5. Встретившись с вами, партнеры сразу предложили цену, которая вас вполне устраивает. Вы скажете им об этом или поторгуетесь, хотя бы для виду?
6. Наилучший компромисс заключается, когда а) идут на взаимные уступки в рамках решаемой проблемы; б) выходят за рамки проблемы?

Ответы и комментарии

1. Во время переговоров упор делается на проблеме, но при подготовке желательно получить сведения о личности партнера: его должности, полномочиях, привычках, образовании, карьере, семейном положении, интересах, увлечениях. Это поможет найти убедительные аргументы для него. Упор на личность во время переговоров может быть воспринят как признак слабости позиций, попытка «заигрывания».
2. Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться — просят разрешения у него условленным знаком.
3. Серьезные люди до начала переговоров основательно изучают своих партнеров. Это настолько распространенная практика, что информация об этом никого не покоробит, никто не подумает, что за ним шпионят. Более того, покажет вас с лучшей стороны.
4. Правило, о котором говорится в вопросе, является определяющим в работе с клиентами. Если тот еще не решился купить, обязательно надо убедить. Если купил — предложите купить больше. Есть немало случаев, когда наши предприятия, проявив интерес к какому-нибудь конкретному виду зарубежной продукции, оборудования или технологии, были втянуты в договорные отношения на суммы, многократно перекрывающие первоначально планировавшиеся за счет «довешивания» большого числа услуг. Вежливая настойчивость — так можно кратко сформулировать тактику партнеров. Будут систематически звонить, вежливо спрашивая, напоминая до тех пор, пока есть хоть какая-то надежда на сделку.
5. Сразу согласившись с предложенной ценой, вы создаете у партнеров впечатление, что они продешевили. Это может привести к изменению их позиции: либо тут же оговорят условия, фактически поднимающие цену, либо подписание договора будет отложено или он никогда уже не будет заключен. Чтобы такого не случилось, надо торговаться. По существу или для виду — это зависит от конкретного случая.
6. Основное правило компромисса: *прежде чем резать пирог — увеличьте его*. Так что чем шире рамки обсуждения, тем больше возможностей сторонам безболезненно компенсировать свои уступки при решении основной проблемы. Например: «Если вы уступите в цене, мы дополнительно берем на себя обучение персонала».

Вопросы

7. Какие условные знаки между членами делегации допустимы на переговорах?
8. Можно ли участникам выходить во время переговоров?
9. Где во время переговоров лучше держать руки?
10. Можно ли курить во время переговоров?
11. Некто из членов делегации знает, что к нему практически никогда не обращаются прохожие с вопросами, как пройти, который час и т.п. Является ли это для данного человека указанием на то, что ему потребуются какие-то дополнительные усилия в ходе переговоров? Если да, то какие?
12. В начале беседы вы раскрыли блокнот, но... переговоры идут, а ничего достойного быть записанным не успевали. Сделаете ли вы какие-либо записи?

Ответы и комментарии

7. Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные могут произвести впечатление «нечестной игры», их рекомендуется избегать.
8. Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи.

Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, что уже нечестная игра. Выходя по другим причинам, проявляют прямое неуважение к партнерам.

Необходимую информацию можно получить в перерыве, когда это может сделать и другая сторона.

9. Во время переговоров руки всех членов делегации должны быть на столе. Они являются дополнительным источником информации о партнере: когда их не видно, это создает напряженность, которая ощущается на уровне подсознания.

Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы — защиту, оборону.

10. Курить во время переговоров можно, если на столах имеются пепельницы и с разрешения присутствующих дам.

11. С вопросами на улице не обращаются к тем, у кого неприветливое выражение лица. У некоторых людей, когда они в раздумье, именно такое и бывает.

Во время переговоров следует контролировать себя во всех своих внешних проявлениях, демонстрируя доброжелательность к партнерам.

12. Ведение записей во время бесед, переговоров настолько прочно вошло в деловой обиход, что тот, кто ничего не записывает, воспринимается негативно: полезного для себя он якобы так и не услышал. Поэтому хоть какие-то записи надо делать, по крайней мере, чтобы не обидеть партнеров.

Вопросы

13. *Чай, кофе гостям предлагают всегда или если только переговоры затягиваются?*

14. *В каком порядке разносят чай (кофе)? Варианты: а) сначала руководителям делегации; б) сначала гостям; в) сначала руководителям делегаций, потом — остальным гостям, и лишь затем — своим участникам переговоров.*

15. *За рубежом считают, что их партнеры из СНГ из двух вариантов выберут более или менее рискованный?*

16. *Каков, по вашему мнению, средний уровень образования населения в Западной Европе? Варианты: а) ниже, чем у нас; б) в целом такой же; в) выше; г) существенно выше.*

17. *Интересуется ли, как правило, население на Западе политикой?*

18. *Представители какой страны самые трудные, но и самые перспективные партнеры по переговорам?*

Ответы и комментарии

13. Чай, кофе хозяева должны предлагать, только, если переговоры затягиваются и требуется взбодриться. В других случаях — на усмотрение хозяев.

Обычно на занятиях это вызывает споры, поэтому требует пояснений.

Если бы чаепитие было обязательным, оно стало бы обременительным для хозяев — прежде всего в смысле затрачиваемого времени. Деловой разговор двух лиц — тоже переговоры, подчиняющиеся тем же этическим правилам. Хозяин вовсе не обязан угощать любого и каждого в соответствии со своим пониманием этики, его кабинет превратился бы в «чайхану».

Именно поэтому вопрос хозяина: «Чай? Кофе?» воспринимается как знак расположения.

В процессе переговоров эта приятная процедура снимает усталость, улучшает атмосферу переговоров, позволяет преодолевать возникшие разногласия. Своевременное предложение этих бодрящих напитков может дать немалый эффект.

14. Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с их руководителя, потом — своим.

15. Зарубежные партнеры считают, что из нескольких вариантов «русские» (так они называют почти всех выходцев из СССР) выберут менее рискованный. Этот стереотип возник потому, что многие годы переговоры с нашей стороны вели только чиновники, которые не рисковали своей карьерой во имя «закромов Родины»: безопасность они предпочитали выгоде.

16. Уровень образования населения в Западной Европе в среднем выше, чем у нас, а в некоторых странах — существенно выше.

17. Значительная часть населения на Западе политикой не интересуется. В семьях обсуждаются прежде всего экономические вопросы: доходы-расходы, куда вложить свободные средства, курс акций и т.п.

18. Самые трудные партнеры по переговорам — японцы. Они очень въедливы, задают огромное количество вопросов, хорошо подготовлены, могут «замотать» партнеров. Но они же и самые перспективные. Ибо у них установка — не уходить без соглашения. Более подробно об этом рассказано в главе 11.

Вопросы

19. *Партнеры поинтересовались численностью персонала вашего предприятия. Сообщите ли вы ее?*

20. *Один из партнеров обманул вас. Воспользуетесь ли вы этим обстоятельством в переговорах с другим партнером, чтобы он с пониманием отнесся к вашему требованию твердых гарантий?*

21. *Вы увидели просчет партнера по переговорам, делающий впоследствии этот договор выгодным только для вас. Скажете ли вы ему об этом?*

22. *Как воспринимаются самокритичные высказывания на переговорах (например: «Я не оратор...»)?*

23. *На переговорах с португальцами на их вопрос, есть ли у вас претензии, вы сделали из пальцев «ноль». Как это будет воспринято и почему?*

Ответы и комментарии

19. Признак хорошего тона — не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне предприятия (экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала и т.п.). Но уж если вопрос задан (обычно он мотивируется целями переговоров), надо выходить из положения.

Фирма предлагает шить спецодежду (фирменную одежду) для работников предприятия. Зная численность персо-

нала, они получают представление о верхней границе возможного заказа. Возможен следующий диалог.

— Вы хотите определить, сколько мы можем заказать?

— Да, именно так.

— Для начала мы закажем пробную партию для одного-двух подразделений. Посмотрим, как это будет принято работниками.

— Сколько комплектов составит пробная партия?

— Пятьдесят-шестьдесят.

Читатель наверняка обратил внимание, что партнер ушел от прямого ответа, трансформировав заданный вопрос. Этим приемом можно пользоваться в аналогичных ситуациях.

Неприятное впечатление производят партнеры, старающиеся «пустить пыль в глаза» своей осведомленностью.

Подобная манера не пользуется успехом в деловых кругах.

20. На то, что вас когда-то обманули, лучше не ссылаться. Иначе может сработать «эффект неудачника», ваш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обманывать (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование твердых гарантий не нуждается в подобных Обоснованиях.

21. Увидев просчет партнера, лучше всего прямо сказать ему об этом: честный поступок укрепит ваш имидж и ваши взаимоотношения как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

22. Самоуничижительные высказывания типа «Я не оратор» не благоприятствуют имиджу делового человека. Может сработать «эффект неудачника», поэтому подобных высказываний рекомендуется избегать.

23. У них жест пальцами в виде нуля — это неприличный жест, он может вызвать у них шок, а уж отрицательные эмоции — безусловно.

Мы привели это обстоятельство, чтобы обратить ваше внимание на необходимость специальной подготовки к переговорам, включающей изучение национальных особенностей партнеров.

Вопросы

24. Партнер поигрывает авторучкой. Что это может означать?

25. Во время переговоров партнер машинально рисует узоры в своем блокноте. О чем это говорит?

26. Некоторые проявляют расположение к партнеру, дружески похлопывая его по плечу. Как вы к этому относитесь?

27. Устная договоренность подтверждена письменной. Но в нее вошли не все пункты устного соглашения. Остаются ли действующими устные договоренности?

28. У вас есть устная договоренность с вице-президентом зарубежной компании. Равносильна ли она письменному соглашению?

29. На ваше деловое предложение зарубежный партнер сказал: «Это замечательный проект. Он мне очень нравится. Я вижу в нем большие перспективы». Что означают эти слова?

30. Обязательна ли развлекательная программа для гостей, прибывших на переговоры?

31. Кто приглашает участников переговоров в ресторан и платит?

Ответы и комментарии

24. Такие действия, как поигрывание ручкой во время разговора, одергивание галстука, постукивание пальцами по столу и т.п., отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия свойственны человеку, не обученному этике.

25. Рисование узоров в блокноте мешает слушанию, ибо нельзя два дела делать одновременно с максимальной эффективностью. А человек об этом даже не знает, о его умении слушать не приходится говорить.

26. Дружеское похлопывание по плечу мало кому нравится (исключение составляют американцы, да и то не все). Поэтому подобных фамильярно-нисходительных жестов следует избегать.

27. После подписания соглашения устные договоренности, не вошедшие в письменное соглашение, теряют силу. Этот тезис иногда вызывает недоумение. Поясним, насколько он логичен»

Не включение в письменное соглашение части устных договоренностей не бывает случайным: «забывают» то, что хотят забыть. При более детальном обсуждении сторона решила, быть может, уточнить договоренность.

Если вас не устраивает сокращенный договор, не подписывайте его, высылайте свой вариант. Или запрашивайте мнение другой стороны по включению интересующих вас пунктов.

28. Устная договоренность равносильна письменному соглашению только в случае, когда она заключена с первым лицом. Иначе она играет роль Протокола о намерениях, то есть не обязательна к исполнению.

29. Самые красивые, но общие слова (аналогичные приведенным в вопросе) означают вежливый отказ. Если зарубежный партнер действительно заинтересовался, он начнет выяснять всевозможные детали, которые всегда важны в делах. Или предложит изложить проект письменно в виде официального предложения. Либо предложит встретиться и подробно обсудить. Одним словом, должны последовать действия, а не слова.

30. Для гостей, прибывших на переговоры, обязательно планируют развлекательную программу: посещение театров, концертов, ресторана (или организуют банкет), знакомство с достопримечательностями города и т.п.

31. В чужой стране приглашают хозяева. В своей — инициатор переговоров. Отсутствие приглашений — обычно признак потери интереса к партнеру.

Как правило, платит тот, кто приглашает. Об отклонениях от этого обычая можно узнать из главы 11.

В наших вопросах не нашли отражения общие закономерности и правила делового общения. Им посвящена глава 6.

Все, написанное в ней, относится и к процессу переговоров.

Отметим также, что участники переговоров должны

- владеть приемами убеждения;
- освоить способы скрытого управления людьми и защиты от манипуляций;
- уметь расположить к себе собеседника.

Об этом подробно рассказано в предыдущих главах.

8.4. «ТОНКОСТИ» ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Человек рожден, чтобы думать.

Б. Паскаль

Три подхода к переговорам

Первый из них отвечает идее **противостояния сторон**. Стол, за которым ведутся переговоры, уподобляется своеобразному полю битвы, а участники переговоров выступают в качестве солдат, призванных отстоять ранее занятые позиции. Характер таких переговоров можно выразить словами «кто кого», или как «перетягивание каната». Степень противостояния может изменяться в широких пределах: от скромного желания добиться торговых уступок до стремления к максимально возможному.

Такой подход связан со многими негативными моментами. Партнеры по переговорам могут почувствовать себя ущемленными, и дальнейшее сотрудничество окажется под вопросом. Проигрыш на одном этапе может повлечь за собой стремление партнера взять реванш на других.

Второй подход можно считать противоположностью первому. Стороны занимают **дружественные позиции**. Более слабая сторона ожидает от партнера по переговорам толерантного к себе отношения и ведет себя фактически заискивающе. На практике второй подход встречается редко.

Третий подход основан на понимании сторонами необходимости **поиска взаимоприемлемых решений**. Участники переговоров совместно анализируют ситуацию, ищут такие решения, которые в максимальной степени отвечали бы интересам обеих сторон. Такой подход может быть назван *партнерским*.

Сказанное вовсе не означает, что в поведении партнеров присутствуют элементы альтруизма. В философском плане партнерский подход основан на теории «разумного эгоизма». Эта теория развивает идеи сознательного подчинения своих интересов общему делу, с тем чтобы общий «выигрыш» позволил реализовать и личные интересы.

В основу данного подхода, получившего также название *совместного анализа проблемы*, положены два принципа теории «разумного эгоизма»: 1) тщательный анализ интересов; 2) собственные интересы реализуются полнее, если и партнер достигает реализации своих.

Такой подход продуктивен, но предполагает более высокий уровень доверия между партнерами. Только «открыв карты», можно глубоко проанализировать ситуацию. Доверительные отношения не исключают необходимости сохранять коммерческую тайну.

На практике трудно встретить «чистые» варианты описанных выше подходов. Скорее, можно говорить об ориентации участников переговоров на один из них. И все же, развиваясь, усложняясь, индивидуализируясь, деловой мир все больше ориентируется на партнерские отношения.

Как ускорить ход переговоров

Воспользуйтесь нашими рекомендациями. Они сводятся к следующему.

1. Стремитесь к достижению договоренности, а не вставайте в позу, какой бы эффективной ваша позиция вам ни казалась.
2. Подготовьте несколько вариантов соглашения. Не стоит их преждевременно отсеивать.
3. В случае необходимости обратитесь к помощи постороннего арбитра.
4. Найдите подходящий прецедент.
5. Не бойтесь критики или советов.

Если приемлемый для всех вариант не получается, попробуйте изменить подход к проблеме:

- посмотрите на проблему глазами различных специалистов;
- попытайтесь сузить рамки желаемого решения вопроса;
- выявите главное препятствие: это может быть недоверие партнера, неблагоприятный прогноз, сомнение в достоверности некоторых данных и т.п.

Задействуйте психологические факторы. В переговорах они играют немаловажную роль. Что тут нужно помнить? Отказаться от действия, которое еще не начато, обычно легче, чем начатого.

Отказаться тому, к кому не испытываешь враждебности, труднее, чем согласиться с ним. И наоборот, приятно говорить врагу «нет», когда он надеется на «да». (Последнее обстоятельство используют для провокаций: вам дают возможность ликующе крикнуть «Нет!!!» во вред себе же.)

Грубая угроза порождает отпор и провоцирует другую сторону на агрессивные действия.

Как нейтрализовать уловки партнера

Виды уловок. Они многообразны. Укажем наиболее распространенные из них.

Сознательное завышение начальных требований: в ходе переговоров один из партнеров стремиться как можно дольше оставаться на своей крайней позиции. Нередко он предлагает включить такие пункты в соглашение, от которых впоследствии можно безболезненно отказаться, и выдает ваш отказ за свою уступку, ожидая аналогичных шагов от

партнера.

Этот прием часто приводит к нежелательным последствиям. Между партнерами возникает недоверие. Даже предварительное изучение потенциала партнеров по переговорам оставляет мало возможностей для его использования.

Другой прием, близкий к описанному, — **расстановка ложных акцентов** в своей позиции.

Например, демонстрируется крайняя заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным для данного участника переговоров. Вариант — внесение явно неприемлемых для партнера предложений.

В этом же ряду — **выдвижение требований в последнюю минуту**, или попросту вымогательство. Различие здесь лишь в том, когда эти приемы используются.

Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то вымогательство обычно «припасают» к моменту подписания договоренностей. Одна из сторон вдруг выдвигает новые требования, рассчитывая застигнуть партнера врасплох. Нередко выдвижение требований идет по нарастающей. Как только партнер соглашается с одним внесенным предложением, тут же выдвигается другое, и так вплоть до достижения желаемого результата.

Прием «салями» состоит в том, что информацию о своих интересах и позиции дают очень маленькими порциями — по принципу, так сказать, нарезания колбасы. Смысл в том, чтобы заставить партнера первым раскрыть свои карты.

Подобная уловка оборачивается сознательным затягиванием переговоров.

Есть целый ряд приемов, исходящих из концепции силового давления на партнера. Например, один из участников переговоров пытается поставить противоположную сторону в безвыходное положение. Еще вариант — выдвижение требований в ультимативной форме: «Либо вы соглашаетесь, либо мы уходим с переговоров». Нередки и банальные угрозы, звучащие по любому поводу. Наконец, сообщение заведомо ложной информации, или блеф (этот прием небезопасен и для использующего его: при современных средствах коммуникаций любая информация может быть быстро перепроверена).

В целом же позитивный результат использования силовых стратегий, как правило, перекрывается негативными последствиями. Помимо риска срыва переговоров высока вероятность ухудшения в дальнейшем двусторонних отношений и потери деловой репутации и клиентов.

Примеров здесь — сколько угодно.

Посредническая фирма сдает внаем квартиры. Работники этой фирмы, заинтересованные сдавать их подороже, берут на вооружение следующий прием: клиенту, осмотревшему квартиру и желающему ее снять, в последний момент сообщают, что хозяин неожиданно изменил свои требования и поэтому цена несколько повысилась.

Многие клиенты вынуждены соглашаться. Однако впоследствии это оборачивается убытками для фирмы: клиенты, считая, что с ними поступили нечестно, нарушают условия найма (оставляют неоплаченными счета, неаккуратно обращаются с мебелью и т.п.). Поскольку убытки превысили полученную выгоду, фирма вынуждена была отказаться от практики вымогательства.

Как быть, если партнер использует различные уловки, недозволенные приемы? Одно из основных правил — не отвечать тем же, второе — проанализировать причины его поведения. В зависимости от результатов анализа следует определить и свою линию поведения. Возможно, в конкретной ситуации будет целесообразным решать проблему на односторонней основе либо с другим партнером. При этом не стоит резко прерывать переговоры: это отрезает пути к продолжению диалога. Лучше сделать перерыв, чтобы дать время оппонентам одуматься.

Наиболее разумный в условиях конфронтации подход — попытаться изменить игру, показав, что в интересах обеих сторон отказаться от концепции торга и направить усилия на совместный поиск взаимовыгодного решения проблемы. Делать это необходимо без излишних демонстраций; рационально и аргументированно.

Хитрости экстра-класса. Известны следующие трюки, применяемые на переговорах.

«Хороший парень — плохой парень»: представитель другой стороны груб и требует невозможного; Вы в отчаянии, но не сдаетесь; другая сторона заменяет «грубияна» на деликатного человека, вы клюете на его манеры и на радостях уступаете.

«Вырывание по частям»: когда вы с трудом пошли на уступки и соглашение почти уже готово, другая сторона выдвигает дополнительные требования, путив в ход 1) раскол оппонентов на группировки; 2) дачу взятки или угрозу; 3) блеф, то есть преувеличение своих возможностей; 4) фиктивное принятие на себя обязательств, которые не собирается выполнять; 5) ложные факты; 6) сокрытие части фактов; 7) психическую атаку, подталкивание к незаконным и компрометирующим действиям (обидное высказывание, высокомерное поведение и пр.); 8) затягивание переговоров, чтобы «взять» оппонента измором; 9) отказ от переговоров.

Держите круговую оборону

Верить или не верить? Можете не сомневаться: ни о каких недостатках предлагаемого им оппонент никогда не скажет сам. Заявления типа: «Машина бегаёт, как новенькая» следует воспринимать по крайней мере как преувеличение.

Фундаментальное правило переговоров гласит: **если проверить нельзя — не верьте.**

Попросите документацию, станьте на время экспертом и проверьте сами, насколько слова партнера совпадают с вашим собственным заключением. Вас попытаются пристыдить: мол, зря сомневаетесь в честности партнера; вас будут упрекать: дескать, понапрасну занимаете его время. Но если заявления партнера проверить нельзя, отложите переговоры или вообще откажитесь иметь с ним дело.

Если оппонент пытается мошенничать, «расставьте точки над i». Любой трюк становится неэффективным, как только он разоблачен. Вы можете обратить неординарность противника против него самого. При этом оппонент пойдет на попятную или заартачится.

Ваши действия в подобных случаях:

- не атакуйте оппонента, чтобы не вызвать защитной агрессии с его стороны;
- предложите «забыть» об инциденте и перейти к конструктивному обсуждению вопроса;
- прервите переговоры, подождите, пока оппонент вам сам не позвонит, или через некоторое время позвоните сами и спросите, готов ли он продолжать диалог на партнерских началах.

Не поддавайтесь влиянию окружающей обстановки. Чем спокойнее и увереннее вы себя чувствуете, тем результативнее для вас будут переговоры. В незнакомой обстановке и незнакомом окружении люди ощущают дискомфорт и свою уязвимость.

Не позволяйте манипулировать собой. Факторов манипуляции много — это и атмосфера встречи, и даже подаваемые напитки и закуски. Обильная пища вызывает сонливость. Алкоголь исключите вообще. Осторожно с чаем и кофе! Не пейте чашку за чашкой: это приводит к перевозбуждению к концу переговоров, когда очень важна максимальная осмотрительность.

Препятствуйте преднамеренным попыткам затянуть переговоры. Если оппонент сочтет, что задержка ему на руку, он будет пытаться затянуть переговоры. Мотивы у него могут быть самые разные: заставить вас нервничать, дожидаться невыгодного для вас изменения курса валют и цен. Столкнувшись с таким поведением, отыщите какой-либо объективный довод в пользу незыблемости ваших сроков (просрочка платежа, предстоящая конференция, конец финансового года, зарубежная поездка и т.п.). Оппонент не сможет игнорировать внешние события, чей ход от вас не зависит.

Остерегайтесь «круговой защиты». Вы немного поспорили и уже к чему-то пришли, но тут на замену оппоненту появляется его коллега. Он просит вас еще об одной «уступочке», сбросить еще один процент... Чуть спустя появляется другой и тоже начинает заигрывать с вами. Не допускайте этого! Как только вы увидите смену лиц, а результата все еще нет, откажитесь от каких-либо уступок вообще или сведите их к минимуму.

Остерегайтесь гамбита! Гамбит «с низкой подачей» — классический прием продавца автомобилей: он предлагает невероятно низкую цену, почти в убыток себе, и вы прекращаете дальнейшие поиски. Затем появляются какие-нибудь дополнительные накрутки либо выясняется, что произошла «ошибка» или не согласился «босс».

Как вести себя? В подобных случаях 1) всегда ждите подвоха, если условия сделки невероятно выгодные; 2) сразу же требуйте письменного подтверждения заявленного; 3) если оппонент отказывается от своих слов, требуйте дополнительной уступки. Скажите, что ваш «босс» с трудом согласился на этот вариант и не пойдет на новый.

А вот гамбит «с высокой подачей». Допустим, вы ищете покупателя. Находится человек, который предлагает такую цену, что вы прекращаете дальнейшие поиски. Но затем у него появляются различные предлоги, чтобы уже не платить столько.

Не допускайте, чтобы жадность лишила вас рассудка.

Помните: сделка не завершена, пока не подписаны соответствующие документы. Никогда не отказывайтесь от других предложений, имейте запасные варианты.

Если убедились, что налицо подвох, ретируйтесь немедленно, чтобы избежать еще больших потерь.

Остерегайтесь выпадов в свой адрес, как явных, так и замаскированных. Противник в силу дурных манер (либо умышленно) может прибегнуть к оскорблениям, надеясь вывести вас из равновесия и лишить уверенности в себе. Он может сказать что-то вслух («Вы говорите глупости!») либо сделать это не столь откровенно (заставить себя ждать или болтать при вас по телефону).

У вас есть две **контрмеры**:

- будьте настойчивы и невозмутимы, выскажите все, что собирались сказать;
- оберните методы противника против него же: «Если вам так уж необходим этот телефонный разговор, я найду в другой раз».

Разоблачение трюка всегда нейтрализует его.

Нюансы психологии

Очень важно, как в ходе переговоров решаются вопросы субординации, устанавливается психологическое партнерство. Иногда собеседники занимают одинаковое служебное положение, но один из них явно стремится показать свое превосходство. Если и второй участник диалога по своему психологическому складу относится к лидерам, срыв переговоров почти неизбежен. Впрочем, за одним столом вполне могут присутствовать и стремление доминировать, и привычка подчиняться. Однако этот вариант маловероятен: руководитель и лидер, как правило, слова-синонимы. Психологический аспект следует учитывать и при рассаживании участников официальных мероприятий. В рабочих кабинетах столы часто ставят буквой «Т». Чем выше статус хозяина кабинета, тем больше размеры этой «буквы». Гостю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин. Сразу проявляется его доминирование. Если этого хотят избежать, для участников разговора находят равноценные места, например у «подножия» буквы «Т» или за отдельным столом.

Круглый стол обеспечивает равноправие участников, свободный обмен мнениями.

Готовность идти на уступки

Их не всегда удается избежать. Что надо делать, чтобы уступки приносили пользу?

- Требовать ответных уступок.

- Делать вид, что требования партнеров вас шокируют.
- Уступки возможны только при выполнении ваших встречных условий (пусть даже выставленных «для видимости»).
- Уступать надо в малом, не в главном для вас.
- Каждая последующая уступка должна быть меньше предыдущей.
- Уступать прежде всего в том, что имеет цену для партнера.
- Не сдаваться до конца.
- Требовать встречных уступок.
- Задать вопрос: «Единственное ли это расхождение между нами? Если мы уступим, уступите ли и вы?»

При этом нельзя слишком долго говорить, приводить свои доводы в порядке убывания их силы, делать слишком много встречных предложений, стоит акцентировать внимание на расхождении в позициях. Не спорьте, не острите, не умничайте излишне. Не угрожайте партнеру и не используйте выражения типа: «Искренне говоря...», «При всем уважении к вам...» и т.п.

Как устранять разногласия

Ведение переговоров предполагает активность обеих сторон. Пассивность обычно говорит о плохой проработке позиции, ее слабости либо нежелании вести переговоры. Но не надо впадать в другую крайности---заставлять партнера обсуждать только вашу позицию, ваши идеи. Переговоры — это прежде всего диалог равноправных участников. Ориентация на дружеский подход (встречающаяся все же очень редко) предполагает внимание к предложениям партнера, готовность идти на уступки, полную откровенность при изложении своей позиции. Центральным звеном становится совместный анализ проблем, сотворчество.

Чем полнее и глубже будут проанализированы проблемы, тем больше шансов найти разрешение имеющихся противоречий. Поэтому любые действия, направленные на изучение разногласий, играют положительную роль. В большинстве случаев целесообразно с выявления общих интересов, определения приемлемой для сторон зоны решений. Заслуживает одобрения разработка и внесение таких предложений, которые заведомо приемлемы для партнера — и по сути, и по формулировке.

Конечно, совместный анализ не предполагает обмена только комплиментами. Возможны и необходимы различные предложения. Однако их смысл принципиально отличен от разногласий в условиях торга. Там возражения — один из инструментов манипулирования партнером, здесь — инструмент анализа проблемы.

Даже если стороны, вступившие в переговоры, находятся в состоянии конфликта, не стоит подчеркивать противоречия, различие точек зрения на начальном этапе ведения переговоров. Указание на них с первых минут переговоров может усугубить разногласия, ухудшить общую атмосферу диалога. Важна и форма изложения возражений. Они должны быть хорошо аргументированы и ориентированы не на отстаивание своей позиции, а на поиск компромисса.

Продуктивной тактикой ведения переговоров может быть постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов, поскольку найденное решение простейших из них оказывает положительное психологическое воздействие на участников, видящих возможность достижения договоренности в целом.

В ходе переговоров бывает полезным разделить проблему на составляющие и не пытаться сразу решить все: достижение договоренностей по отдельным позициям проще. Некоторые разногласия иногда целесообразно до поры до времени не рассматривать вовсе: наличие частичного соглашения — всегда значительный шаг вперед по сравнению с отсутствием какой бы то ни было договоренности.

Борьба с сильным оппонентом

Стратегия и тактика. Вам предстоит встреча с очень сильным партнером. Вас это тревожит, вы чувствуете себя не вполне уверенно. Стоит ли вообще вступать в переговоры? Если да, какие здесь могут быть использованы принципы и методы?

Строго говоря, партнеры всегда равноправны за столом переговоров, и точнее можно было бы сформулировать вопрос так: что делать, если партнер демонстрирует свою силу, пытаться тем самым выторговать для себя как можно больше?

Возможна **апелляция к принципу**. Под принципом в данном случае понимаются нормы международного права, принцип справедливости или равенства, а также наличие прецедента в отношениях между данными партнерами или другими.

Главная проблема, которая здесь возникает, — какой принцип взять за основу. Обычно партнеры исходят из разных основополагающих принципов в зависимости от прогнозируемой выгоды. Желательно, готовясь к переговорам, заранее продумать, что может стать основополагающим для вас, а что — для вашего партнера. Соответственно подготовить и аргументацию.

Другой метод переговоров с сильным оппонентом — **апелляция к былым хорошим отношениям** с ним. Так, стороны, ставшие партнерами еще во времена СССР, при ведении переговоров нередко подчеркивают свои проверенные десятилетиями традиционные связи («Мы вас не подводили», «Когда вам было трудно — мы выручали»).

Можно опираться и на будущую взаимную выгоду. Следующий метод — **соединение различных вопросов один пакет**. Будучи более слабым по одному вопросу, участник переговоров может иметь преимущество в других. Это позволяет «сбалансировать» силы сторон.

Для усиления своих позиций более слабые участники переговоров могут объединяться и образовывать коалиции.

Создание коалиций или каких-либо иных форм совместных действий для оппонирования более сильному партнеру целесообразно в случае многосторонних переговоров.

Противостояние сторон. Конфликты между сторонами, в том числе и между бывшими партнерами, повсеместны. Они обусловлены, например, невыполнением ранее принятых обязательств одним из партнеров или поставкой товара не того качества (хотя этот вопрос заранее не обсуждался). Конечно, можно обратиться в суд или арбитраж и с их

помощью попытаться урегулировать спорные вопросы. И все же практика, сложившаяся в развитых странах, показывает, что вопросы иногда легче и быстрее решаются не через судебные инстанции, а в досудебном порядке — путем переговоров и посредничества. В США таким образом регулируется 90—95 % всех гражданских исков. И лишь когда переговорные возможности исчерпаны, стороны обращаются в суд.

Обращение в суд нежелательно по нескольким причинам: 1) необходимо оплачивать судебные издержки; 2) уходит слишком много времени; 3) возможна «потеря лица» фирмой; 4) решение суда может не устроить истца.

Лучше все же попытаться самим найти решение, которое в большей степени, чем судебное, удовлетворит каждую из сторон. Иными словами, переговоры и посредничество — более гибкие механизмы разрешения спорных вопросов.

Обычно под посредничеством понимают участие третьей, нейтральной, стороны в процессе переговоров. Третья сторона может выполнять роль и посредника, и наблюдателя, в любой иной форме оказывать помощь в урегулировании разногласий. Например, она может участвовать лишь в создании предпосылок к самим переговорам.

Все эти моменты различаются друг от друга довольно условно, главным образом в зависимости от степени вовлеченности посредника в проблему.

Посредник, как правило, участвует в подготовке соглашения. Наблюдатель обычно в меньшей степени, чем посредник, занят поиском решения. Его функция — самим фактом своего присутствия удерживать стороны от нарушения ранее достигнутых договоренностей или проявления враждебного отношения друг к другу, чем и создаются более благоприятные условия для решения спорных вопросов. В целом же все три понятия — «посредник», «наблюдатель», «третья сторона» — синонимы.

Следует различать посредничество и арбитраж. В первом случае предполагаются лишь рекомендации участвующим в конфликте или переговорах сторонам, во втором — вынесение заключения, которое может не устроить кого-либо, но следовать которому обе стороны обязаны.

На практике возможно последовательное использование процедур: сначала посреднических, а если они не привели к успеху, то затем и арбитражных процедур.

Посредник должен быть компетентным нейтральным лицом, пользующимся доверием конфликтующих сторон. При этом под компетентностью понимается знание им как проблемы, лежащей в основе конфликта, так и процессуальных аспектов посредничества и ведения переговоров. Нейтральность предполагает, что посредник — не апологет ни одной из сторон, участвующих в конфликте. Малейшая необъективность с его стороны может существенно осложнить ситуацию.

Конфликтующие стороны могут исходить из различных критериев нейтральности, объективности и компетентности посредника. Конкретная ситуация обуславливает и требования, и ограничения на выбор посредника. Механизм посредничества достаточно гибок, что достигается за счет многообразия его видов, а также их сочетаний.

Посредник — лишь помощник, он не может, да и не должен принимать решения за участников конфликта.

Проанализировав ситуацию, посредник предлагает пути выхода из кризиса, выступая лишь в качестве советника, предложения которого несут рекомендательный характер. Стороны могут отклонить рекомендации без объяснения причин, хотя желательно такое объяснение давать — следующее предложение может иметь больший шанс на успех. В задачи посредника не входит рассмотрение вопроса о том, кто виноват в конфликте. Поиск виновных ведет, как правило, к осложнению конфликтной ситуации. Поэтому основное внимание посредника должно быть сосредоточено на разрешении конфликта с наименьшими потерями для обеих сторон.

Тупиковая ситуация. На переговорах с партнером вы зашли в тупик. Что делать? Наши рекомендации сводятся к следующему.

- Оставьте спорный вопрос, чтобы вернуться к нему позже. Резюмируйте успехи, области согласия: «Нам обоим будет невыгодно, если...»
- Изложите вопрос снова, подождите, не изменится ли позиция оппонента.
- Пересмотрите «комплект» своих требований.
- Выявите новые возможности взаимной выгоды. Предложите уступки при выполнении партнером некоторых условий.
- Иногда достаточно просто сделать перерыв, чтобы партнер принял взвешенное решение.
- Устройте с оппонентом неформальную встречу (без протокола).
- Смените место переговоров или своего представителя (ведь тупиковая ситуация может возникнуть из-за конфликта личностей).
- Найдите третье лицо (посредника), способное урегулировать конфликт.
- Попробовали все и не вышли из тупика? Тогда дальнейшие переговоры бесперспективны.

Когда и как заключать договор

Следующие признаки указывают на то, что пришло время для заключения договора: стало мало расхождений; оппоненты перестали идти на уступки; вы достигли цели (или предела) желаемого; оппоненты задают вопросы практического характера; время «поджимает».

При заключении договора следует резюмировать договоренности и записать их. Остерегайтесь якобы малозначущих добавочных пунктов, вписанных в последний момент.

При составлении договора должны быть учтены

- 1) возможности отхода от договора каждой из сторон;
- 2) санкции к нарушителям договора; 3) условия, при которых договор теряет силу; 4) процедура досрочного расторжения договора; 5) случаи, когда изменение ситуации может сделать договор невыгодным для одной из сторон;
- 6) возможность контроля за соблюдением договора; 7) процедура продления договора; процедура модификации

договора при изменении ситуации; 9) впечатление, которое будет производить договор.

8.5. САМОПРОВЕРКА. ГОТОВЫ ЛИ ВЫ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Ситуация

Около месяца назад у вас была беседа с одним из заместителей генерального директора крупной фирмы. Собеседница заинтересовалась вашим предложением и обещала получить положительное решение у генерального, сказав, что видит в этом определенный интерес и для своей службы.

Потом вы несколько раз звонили, но результата не было: командировка — то ее, то генерального, его занятость... И сегодня, позвонив, вы услышали то же.

Какими словами вы предварите свою просьбу ускорить решение?

А. *«Мы по-прежнему ждем решения нашего вопроса».*

Б. *«Мы очень надеемся на вашу помощь».*

В. *«Скоро месяц, как вопрос не решается...»*

Г. *«Конечно, в крупных организациях и вопросов больше, и решаются они обычно дольше. Однако наше дело уже нельзя откладывать».*

Д. *«Через три дня у нас с вами юбилей: исполнится месяц нашего знакомства».*

Е. *«Когда я рассказывал о нашем предложении, мне показалось, что решить вопрос вам будет нетрудно. Но, видно, обстоятельства сильнее нас?»*

Ж. *«Неплохо было бы определиться с этим вопросом в ближайшие дни, так как появилась возможность решить его с помощью другой фирмы. Но в наших общих интересах довести дело до конца».*

З. *«Может быть, нам стоит встретиться по этому вопросу с вами или с тем, кого вы порекомендуете?»*

Выберите два лучших варианта, начав с наиболее предпочтительного.

Комментарии

В этой и в других затруднительных ситуациях значительную помощь оказывает трансактный анализ.

Напомним три основные позиции (роли), которые мы постоянно используем в процессе общения: «Родитель» (Р) — требует, осуждает или одобряет, учит, руководит, покровительствует; «Взрослый» (В) — рассудительность, получение и передача информации; «Дитя» (Д) — проявление чувств, беспомощность, подчинение.

В каждой ситуации одна из этих позиций становится решающей, она и определяет слова, которые будут произнесены. Распределение позиций собеседников в значительной мере предопределяет исход беседы, поэтому деловому человеку очень важно овладеть аппаратом трансактного анализа.

Важное правило: наибольшие шансы решить вопрос дает распределение позиций, при котором и проситель, и лицо, принимающее решение, находятся в позиции «Взрослый». То есть для просителя наиболее желательны взаимные трансакции «Коллега» (В-В).

Проведем трансактный анализ предложенных вариантов.

А. Обращение с позиции Д (беспомощность) к позиции Р (покровительство), то есть трансакция Д-Р — «Недотепа».

Б. То же, что и в А.

В. Если эти слова произнесены просительным тоном, то опять трансакция «Недотепа». Если обычным тоном, то это трансакция Р-В («Профессор»): требование, обращенное к рассудку.

Г. Вы, проситель, выступаете с требованием, хотя и «входите в положение» лица, принимающего решение, то есть опять трансакция «Профессор».

Д. Здесь обращение с подтекстом: на явном уровне — обмен информацией В-В («Коллеги»), на скрытом — Д-Д («Шалуны»). Действительно, на явном уровне начинается обмен информацией, на скрытом имеет место обращение к чувствам: любопытство с элементом флирта. Это обогащает общение, особенно с женщинами в силу их большей, чем у мужчин, эмоциональности.

Е. В высказывании содержится упрек, ведь именно собеседница создала впечатление легкости решения данного вопроса (выходит, «пустила пыль в глаза»?); то есть имеет место трансакция Р-В (осуждает, обращается к рассудку).

Но это не единственный недостаток. Таким обращением облегчается ее путь к отступлению, предоставляется возможность вообще отказаться от решения вопроса. Достаточно ей согласиться, что «Да, ситуация изменилась», — и дело полностью проиграно.

Среди приемов убеждения есть правило: не загоняйте в угол себя, не принижайте свой статус. В данном случае вы загоняете в угол себя, ибо, стоит собеседнице согласиться, и вам нечего сказать.

Ж. Здесь идет обмен информацией, причем наличие конкурентов выравнивает статусы собеседников (до этого статус собеседницы был значительно выше). То есть предлагается разговор двух «Коллег»: В-В.

З. Переход с позиции «Дитя» (беспомощность) к позиции «Родитель» (покровительство) загоняет вас в угол.

Встречаясь с собеседницей незачем, так как все, что вы скажете, она знает, а самой сказать ей пока нечего.

Вероятно, порекомендует встретиться с кем-нибудь, рангом пониже себя. Тогда нужно будет снова убеждать, на этот раз — ее подчиненного. Если это удастся, тот доложит свое мнение... ей же. Время будет потеряно, и одновременно вы принижаете свой статус.

Резюмируя сказанное, укажем два лучших варианта: Д и Ж. Причем вариант Д — хорошее начало разговора, создающее благоприятный эмоциональный фон и устанавливающее выгодное для просителя распределение позиций («Коллеги»). А вариант Ж — закрепление и использование данного распределения ролей.

Кроссворд

По вертикали:

2. Во время переговоров допустимы лишь жесты... всем.
3. Можно лишь выходить во время переговоров?
5. К наилучшему компромиссу приводит... за рамки проблемы.
6. В своей стране приглашает в ресторан и платит... переговоров.
7. На ваше деловое предложение зарубежный партнер сказал: «Замечательный проект, мы видим в нем большие перспективы». Это означает, что предложение...
8. В переговорах нужно делать упор на... (проблеме или партнере?)
10. Самые трудные (но и самые перспективные) партнеры по переговорам — это... (укажите национальность).
12. Партнер поигрывает ручкой. Это может... собеседников.
15. Если собеседник машинально рисует узоры (или штрихует) в своем блокноте, то это означает, что он умеет...
17. Продавая, зарубежные партнеры действуют довольно...
- 402
18. В чужой стране приглашают в ресторан... переговоров.
20. Чай, кофе на переговорах сначала подают главам делегаций или гостям?
21. За рубежом считают, что «наши» из двух вариантов выберут более (или менее) рискованный?
26. Сообщите ли вы партнеру, что были случаи, когда вас обманули?

По горизонтали:

1. О запрещении курить свидетельствует отсутствие в помещении...
4. Принято, чтобы переговоры вели... лица.
9. При переговорах с приехавшей делегацией наличие... программы считается обязательным.
11. В Западной Европе средний уровень образования... чем у нас.
13. Устные договоренности, не вошедшие в последующие письменные... свою силу.
14. Устная договоренность с вице-президентом зарубежной компании есть свидетельство о...
16. Вы поступили... сделав пальцами «ноль» в разговоре с португальцем.
19. Партнер сразу назвал цену, которая вас устраивает. Что вы предпримете?
22. Во время переговоров руки участников должны быть на...
23. Чай, кофе предлагают всегда, когда переговоры...
24. Увидев просчет партнера по переговорам, я .. ему.
25. Если к человеку практически никогда не обращаются на улице с вопросами, как пройти, проехать, который час и т.п., то, участвуя в переговорах, ему нужно следить за своими...
27. Значительная часть населения на Западе относится к политике...

Глава 9. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Душа никогда не мыслит вне образа.

Аристотель

9.1. ЧТО И КАК ВЛИЯЕТ НА ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА

При виде достойного человека думай о том, чтобы сравняться с ним, а при виде недостойного исследуй себя, дабы не было таких же недостатков.

Конфуций

Власть человека над людьми зависит не только от его силы, ума и воли, но и от производимого им впечатления, привлекательности облика.

Слово *имидж* переводится на русский язык как «образ», «облик». Создание позитивного имиджа играет значительную роль в достижении успеха.

Попытайтесь ответить на приводимые ниже вопросы, а затем ознакомьтесь с нашими комментариями.

Вопросы

1. *Надо ли в беседе с деловым партнером подчеркнуть, что только письменное соглашение имеет ценность?*
2. *Одна из фирм, специализирующаяся на продаже очень дорогих костюмов, привела в своей рекламе следующее утверждение: «Когда один из самых богатых ныне людей начинал свою карьеру мелким служащим, он почти весь свой скромный заработок, живя впроголодь, тратил на приобретение дорогих костюмов». Можно ли верить этому утверждению или это просто рекламный трюк?*
3. *Влияет ли одежда на успех в делах? Или по одежке только встречают, а провожают по уму?*
4. *Что можно класть в наружные карманы пиджака: ручку, карандаш, расческу?*
5. *Какие кроссовки можно надеть с пиджаком или с галстуком ?*
6. *Обращают ли женщины внимание, как начищены ботинки у мужчин ?*

Ответы и комментарии

1. Слово делового человека имеет не меньший вес, нежели подписанный договор.

Верность слову — лучшая характеристика делового человека.

Поэтому подчеркивать преимущества письменного соглашения перед устным и тем более принижать ценность устного соглашения — значит усомниться в порядочности своего партнера. Но при этом и ваш имидж пострадает: подозревают других в основном те, кто сам не чист на руку.

Наши предки дали нам прекрасные примеры. Скажем, купцы очень гордились тем, что «слово купца — надежнее любого договора». Отсюда и выражение «ударил по рукам», то есть скрепили слово рукопожатием. В США бытует аналогичное — «техасское рукопожатие»,

2. Утверждение абсолютно верное. Речь идет о богатейшем человеке своего времени — греческом судовладельце Аристотеле Онассисе.

Он поступал именно так. И, кроме того, ухитрялся оплачивать ежегодные взносы в элитарный деловой клуб. Там он и получил информацию, позволившую ему провести серию удачных сделок, ставших началом его предпринимательской карьеры.

В рекламе фирма не могла использовать имя Онассиса, ибо на это потребовалось бы его разрешение.

3. Одежда человека влияет на его успех (или неуспех). Психологическая основа этого — «эффект ореола», о котором рассказано в параграфе 4.5.

4. В наружные карманы пиджака можно класть только платок. Для всего остального служат внутренние карманы.

5. С пиджаком и галстуком — никаких кроссовок! Вопрос наипростейший, и поставлен он лишь потому, что и до сего времени доводится встречать «деловых» людей, смешивающих в своей одежде разные стили: деловой и спортивный.

6. На этот вопрос обычно большинство отвечают правильно: да, женщины замечают, начищены ли ботинки у мужчин. Знать-то мужчины знают, но в большинстве своем чистят обувь реже, чем это необходимо. Лень мужчин иногда превалирует над их желанием производить хорошее впечатление.

Вопросы

7. Как влияет перстень на руке делового человека на его имидж: ?

8. Должен ли деловой человек производить впечатление заботящегося о своей внешности ?

9. Должен ли деловой человек следить за модой?

Ответы и комментарии

7. Если перстень дорогостоящий, это может быть расценено как желание превзойти окружающих. Если не очень дорогой — признак ограниченности финансовых возможностей его обладателя. И то и другое не способствуют благоприятному имиджу.

Из украшений деловому человеку рекомендуется носить только обручальное кольцо.

Желающим блеснуть своими возможностями напомним, что настоящее богатство не афиширует себя. Наиболее преуспевающие деловые люди не кичатся роскошью, более того — поражают окружающих скромностью одежды и отсутствием какого-либо расточительства.

Исключение представляют жители Ближнего Востока. У них дорогие украшения — знак процветания. В общении с ними дорогой перстень будет способствовать вашему имиджу.

8. Обычно на данный вопрос отвечают правильно: должен. Но большинство не различают двух понятий: «заботиться о своей внешности» и «производить впечатление заботящегося», и, по существу, всегда говорят о первом.

А различие таково: у одного ухоженность — как бы от природы (то есть его забота незаметна), а у второго — явный результат его усилий.

После выяснения нюансов мнения полярно расходятся, причем, как правило, предпочтение отдается «от-природному» облику. И напрасно. Ведь когда человек видит, что другой ради него постарался, чтобы произвести хорошее впечатление, он воспринимает это как комплимент. Этот другой как бы говорит: «Я уважаю тебя, дорожу твоим мнением». Возникшие по этому поводу положительные эмоции переносятся на человека, их вызвавшего, повышают привлекательность его облика.

Конкретные проявления заботы о своем облике — всегда отглаженный костюм, стрижка, доведенная до блеска обувь, чистое бритье и т.п.

Забота о своей внешности — скрытый комплимент окружающим.

9. Да, конечно. Речь не идет о сиюминутных «писках» моды и разного рода экстравагантностях.

Но общее направление — что в моде, а что выходит из моды — необходимо учитывать при очередных покупках.

Хотим заострить на этом внимание мужчин, потому что они несравненно консервативнее женщин в одежде. Им нравится то, к чему они привыкли. В магазине они останавливают свой выбор, как правило, на привычной модели, возможно, уже выходящей из моды.

Поскольку следить за модой деловому мужчине некогда, не упустите прекрасную возможность дать женщине отличиться: спросите у нее совета, она всегда в курсе не только женской, но и мужской моды. И слава Богу: есть с кем проконсультироваться!

Старомодно одетый деловой человек может угодить в глазах сотрудников в разряд консерваторов: покрой костюма, давно вышедший из моды, может навести на мысль, что и взгляды его столь же несовременны.

Вопросы

10. Говорят, что будто бы хоккеистам НХЛ и баскетболистам НБА запрещено появляться в общественных местах в джинсах. Это так или просто газетная «утка»?

11. Тот же вопрос относительно слухов, что этим спортсменам якобы не рекомендуют перекусывать в «Мак-

дональдсе».

Ответы и комментарии

10. Спортсмены, представляющие знаменитые спортивные клубы НХЛ и НБА, по условиям контракта не должны появляться неподобающим образом одетыми в общественных местах, ибо это может бросить тень на имидж спортсмена и его клуба. Нарушение такой рекомендации наказывается весьма строго, и первые российские спортивные легионеры, прибывшие в США и Канаду, несколько раз на этом «обожглись» (в частности, на джинсах). В видеоролике, снятом о жизни в США знаменитого российского хоккеиста Вячеслава Фетисова, есть сюжет, показывающий его сборы при отъезде на очередную игру. В чемодан он кладет несколько костюмов, белых рубашек и галстуков. Сам он — в костюме, белой рубашке и галстуке. Ни джинсов, ни спортивного костюма он с собой не берет. Ибо в поездке этой он будет всегда на людях. Дома он может расслабиться, а на людях — нет: имидж его и клуба превыше всего.

11. Имидж человека зависит и от тех мест, которые он посещает, и от людей, с которыми он общается. Возьмем два противоположных случая: один свободное время проводит в библиотеке или в театре, другой — в пивбаре, забегаловке, в подворотне. Уже этого достаточно, чтоб представить облик этих людей. В развитых странах к выбору мест посещения подходят очень щепетильно. Состоятельный человек не зайдет в дешевое заведение (магазин, кафе, бистро), ибо это может бросить тень на его имидж: ведь знакомые могут подумать, что его дела плохи или что он знается с «неподходящими» людьми. Поэтому спортсменам НХЛ и НБА — элите североамериканского спорта — не рекомендуется посещать «Макдональдс». Эти заведения имеют репутацию «забегаловок» для небогатых людей.

Вопросы

12. Классическая одежда делового человека — белая рубашка, темный костюм, черный галстук ?
13. При посещении подразделений своего предприятия должны ли руководители одеваться изысканно?
14. Всегда ли выигрышно сочетание коричневых и синих тонов в одежде?
15. Какой силуэт престижен: расширяющийся книзу или вверху?

Ответы и комментарии

12. Черный галстук с темным костюмом и белой рубашкой — классическая одежда для ритуальных обрядов (похорон). (Правда, в некоторых родах войск это офицерская форма, но на кителе имеются знаки различия.)

В переводе с немецкого «галстук» означает «шейный платок». Женщины в случае траура надевают черные платки, косынки. А у мужчин — черный шейный платок (галстук).

Таким образом, черный галстук нужно использовать с большой осторожностью, компенсировать другими элементами одежды, уводящими от скорбных мыслей.

13. Имидж руководителя в глазах подчиненных имеет немаловажное значение.

Были проведены социологические исследования на тему «Каким вы желали бы видеть своего руководителя?». По результатам определился принятый в современном менеджменте **идеальный образ руководителя в глазах подчиненных: «он — один из нас», «он — лучший из нас», «он даст нам больше, чем любой из нас».**

В соответствии с первым тезисом одежда руководителя не должна контрастировать с одеждой подчиненных. Изысканная одежда руководителя лишь подчеркнет, как он «страшно далек от народа», что комфортность его производственной среды намного выше, чем у рядовых работников. Это может вызвать у них раздражение и отрицательно отразится на его имидже.

14. Если оттенки коричневого и синего цветов подобраны удачно, то (как установлено психологами) такое сочетание придает облику авторитетность. Самая простая реализация такого сочетания — в галстуках.

15. Конечно, более престижен силуэт, расширяющийся вверху. Для мужчин это «предписано» самой их природой. Интересно их восприятие женской одежды и моды. Когда появилась мода на подкладные, широкие плечи, многие мужчины восприняли это как очередное «завихрение» модельеров и ожидали скорый ее конец. Однако ошиблись. Мода оказалась долгожительницей, хотя многие мужчины считают, что она идет во вред женственности.

Мужчины традиционно обращают свое внимание на другие части женской фигуры. Но у женщины велико желание не только привлечь внимание мужчин, но и самоутвердиться.

Настойчивость женщин в овладении вершинами бизнеса, политики, где традиционно господствуют мужчины, проявилась и в силуэте их одежды. Именно тем, что расширяющийся вверху силуэт воспринимается как более значимый, по-видимому, и можно объяснить долгожительство широких плеч в одежде прекрасной половины человечества.

Вопросы

16. Имеют ли значение телосложение и рост для продвижения по службе?
17. Если вам предстоит выступать перед аудиторией более трех минут, Наденете ли вы яркий галстук?
18. Вам и еще 8 выступающим (вашим конкурентам), отвели по полторы минуты для рекламного сообщения. Как вы предпочтете одеться? Варианты: а) светло-серый костюм, голубая рубашка, светло-голубой галстук; б) синий костюм, белая рубашка, красный галстук; в) для такого выступления не имеет значения, как одеться: главное — что и как вы скажете.
19. В деловом общении следует ли быть всегда максимально серьезным?
20. В беседе с малознакомым собеседником облегчают ли шутки взаимопонимание?

Ответы и комментарии

16. Да, конечно. «Крупные» люди воспринимаются как более значительные, привлекают внимание.

Но вот парадокс: и среди выдающихся личностей было немало таких, кто «не вышел ростом»: Ленин, Сталин,

Наполеон, Суворов, Жуков, Пушкин, Лермонтов, Чаплин... Есть даже изречение: «Бог любит маленьких». Причина здесь не в Боге, а в людях.

Свой маленький рост многие мужчины воспринимают как вызов судьбы. И живут по трехступенчатой схеме: работают, работают и еще раз работают. Чтобы на них не смотрели свысока. И добиваются многого.

17. Если выступление очень короткое и надо акцентировать на себе внимание, костюм может помочь вам в этом. При кратком выступлении непроизвольное внимание аудитории возрастает. Синий костюм, белая рубашка, красный галстук — элегантное сочетание — как раз и стимулирует его, вызывая положительные эмоции.

Блеклые тона костюма и галстука не привлекут внимания, притупят интерес к выступающему.

18. При длительном выступлении яркие, привлекающие внимание детали одежды (варианты а и б) вызывают все нарастающее раздражение аудитории. Поэтому от них лучше отказаться.

При хорошей подготовке и за 3 минуты можно привлечь внимание содержанием своего сообщения.

19. Хорошая шутка нередко спасительна в затруднительных ситуациях. Окружающие благодарны тем, кто способен поднять их настроение, как бы влить в них новые силы. Умение шутить благотворно влияет на имидж.

20. Шутить предпочтительно с хорошо знакомыми вам людьми, зная, что собеседник правильно поймет вашу шутку. Есть люди, которые начисто лишены чувства юмора. С такими, как говорят, шутки плохи. Поэтому с малознакомым собеседником лучше не рисковать.

Вопросы

21. При деловом общении в вас должны видеть только делового партнера, ваш пол при этом не имеет значения ?

22.- Вы укреплите свой имидж, если будете проявлять а) мягкость, говоря о проблеме, но твердость в отношениях с людьми; б) твердость, говоря о проблеме, но мягкость в отношениях с людьми ?

23. В деловых контактах необходимо примирять а) позиции, а не интересы; б) интересы, а не позиции; в) и интересы и позиции?

Ответы и комментарии

21. Если мужчина не видит в собеседнице женщину, это резко ухудшает ее имидж и как делового партнера. Женщина тоже хочет видеть в собеседнике мужчину, иначе деловой имидж ее партнера терпит урон.

Не будем забывать: женщина придает большее значение мелочам, которые мужчин могут совершенно не интересовать; женщины более эмоциональны.

22. Твердость в отношении с партнерами не способствует благоприятному имиджу, ибо воспринимается как бездушие.

В современном менеджменте утвердился другой принцип делового взаимодействия: **будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми; облекайте жесткие аргументы в мягкие выражения.**

23. Люди крайне трудно отходят от своих позиций, ведь позиции основываются на их мировоззрении. Примирить позиции бывает гораздо труднее, чем интересы. Но взаимное удовлетворение интересов и служит обычно целью переговоров.

Приведем следующую поучительную историю, демонстрирующую, что в деловых контактах достаточно примирения интересов, а не позиций.

Директор крупного государственного предприятия очень плохо относится к новоявленным бизнесменам. Один из них позвонил директору и сообщил, что может вывезти отходы производства, коими забит весь двор предприятия. Городские власти запросили большие деньги за разрешение вывезти их на свалку. Таких денег у завода нет.

Неприятности же с этими отходами постоянно дают знать о себе: пожарники штрафуют за отсутствие проезда на случай пожара, да и осуществлять внутренние перевозки крайне неудобно.

— Сколько это будет стоить? — спрашивает директор.

— Вам — нисколько, мы еще доплатим.

— Вы что — меценаты?

— Нет, мы нашли отходам применение.

— Хорошо. Приходите, поговорим. Договор был заключен. Все довольны.

Имидж страдает, когда человек начинает отстаивать свои позиции, бороться за то, что не имеет значения для дела, но может ему помешать.

Вопросы

24. В деловых контактах предпочтительны утверждения или вопросы?

25. Следует ли показывать свою открытость для критики?

26. Вы услышали нетактичное, задвавшее вас высказывание. Что лучше: сразу же дать решительный отпор или сделать паузу перед ответом ?

27. Как влияет на имидж, по вашему мнению, ношение дымчатых очков?

28. Тот же вопрос об обычных очках.

29. Влияет ли наличие автоответчика и АОН на имидж их обладателя?

30. Вы позвонили в СП, и вам посоветовали перезвонить по другому телефону и спросить Сергея Петрова. Что вам говорит такой ответ об имидже данного СП

31. Приезжего гастролера пригласили в местную телестудию для интервью. Что, как правило, он скажет ?

32. О чем могут «сказать» письменные принадлежности делового человека?

33. Марк Твен в рассказе «Как меня выбирали губернатором» описал, как во время предвыборного выступления кандидата на сцену выбежали малыши разных национальностей с криками: «Папочка, зачем ты нас бросил?!». Как вы оцениваете такой прием оппонентов кандидата?

Ответы и комментарии

24. Собеседник, злоупотребляющий утверждениями, воспринимается как безапелляционный, категоричный резонер. Такая манера вести беседу является конфликтогенной, то есть чреватой конфликтом. Имидж резонера страдает.

Наоборот, задавая вопросы, мы демонстрируем интерес к собеседнику, его мнению. Это является скрытым комплиментом, что способствует имиджу спрашивающего. К тому же психологическое преимущество на стороне задающего вопросы, а не отвечающего на них.

25. Открытость для критики демонстрируют словами: «Прав ли я, считая, что...», «Если я не прав, поправьте меня» и т.п. Такая тактика уважительна по отношению к собеседнику, у того создается хорошее мнение о партнере.

26. Не следует торопиться с ответом на нетактичный выпад. Чем более «эффектно» вы ответите, тем в большей степени обидите собеседника, а противостояние только усилится.

Ответив конфликтогеном на конфликтоген, мы в силу закона их эскалации усугубляем конфликт.

Сделайте паузу. Дайте тем самым возможность обидчику одуматься и взять свои слова назад. Нередко в таких случаях говорят: «Извините, я погорячился». Это наилучший выход в данной ситуации.

27. Дымчатые очки, скрывающие глаза, препятствуют общению, могут раздражать собеседника. Это раздражение подсознательно переносится и на человека, прячущего свои глаза.

28. Человек в очках (от близорукости) воспринимается окружающими как более начитанный, образованный. Поэтому некоторые деловые люди с отменным зрением носят очки без диоптрий, чтобы обратить в свою пользу этот стереотип восприятия «очкариков». Особенно этим грешат японские бизнесмены.

29. Наличие автоответчика, АОН, а тем более факса влияет на имидж их обладателя. Все эти технические средства свидетельствуют о том, что он серьезен и заботится о своих партнерах, облегчая и расширяя коммуникационную связь с ними.

30. Имидж СП терпит урон, когда серьезные вопросы поручают решать людям, не называемым по имени-отчеству. О данном СП у вас наверняка сложится хорошее впечатление.

31. Практически все гастролирующие артисты обязательно говорят о том, что местная публика — самая лучшая, что они с удовольствием вспоминают предыдущие свои посещения этого города. Расчет прост: сделав комплимент местным жителям, вызывают ответные теплые чувства к себе, то есть укрепляют свой имидж в глазах потенциальных зрителей.

Еще одна дежурная тема для укрепления своего имиджа — где уже гастролировали и где еще предстоит. Тем самым говорят: «Смотрите, я нарасхват».

32. Дорогостоящие пишущая ручка, ноутбук свидетельствуют о благосостоянии человека. Поэтому деловые люди пользуются письменными принадлежностями от известных фирм (например, авторучками фирмы «Паркер»).

33. Успеху способствует имидж порядочного человека. Выдающийся американский писатель в упомянутом рассказе показал, что в политической жизни это обстоятельство усвоено давно и что скомпрометировать конкурента — значит уничтожить его. Такую компрометацию и устроили организаторы сценки с детским «интернационалом».

9.2. ИМИДЖ ДЕЛОВОЙ ЖЕНЩИНЫ

Природа сказала женщине: будь прекрасной, если можешь, мудрой, если хочешь, но благоразумной ты должна быть непременно.

П. Бомарше

Вопросы

Из предлагаемых вариантов ответов выберите правильные на ваш взгляд.

1. Наиболее подходящая одежда для работы: а) платье; б) костюм; в) блузка с юбкой; г) брюки?
2. Стоит ли носить облегающие свитера, джинсы, подчеркивающие достоинства фигуры, да или нет?
3. Прическа должна быть эффектной или строгой?
4. Украшений должно быть много или как можно меньше?
5. Украшения должны быть средней стоимости или дорогостоящие?

Ответы и комментарии

1. Из одежды наиболее способствует успеху деловой женщины прежде всего и деловой костюм: юбка с пиджаком, жакетом, блузкой. Платья допустимы только в жаркую погоду, причем только однотонные.

Одежде деловых женщин придается особое значение. Например, в вестибюле зданий ООН нередко дежурят дамы, в обязанности которых входит не пропускать на работу сотрудниц, одетых «не по форме» или попросту безвкусно. Более того, при входе-выходе, в том числе и в конце рабочего дня, могут сделать замечание женщине, если она не выглядит бодрой.

2. Одежда не должна быть облегающей, чтобы не вызывать у мужчин мыслей, далеко уводящих их от работы.
3. По той же причине прическа должна быть строгой, но элегантной.
4. 5. Украшений должно быть как можно меньше, но они должны быть по возможности дорогими.

Вопросы

6. Косметика должна быть заметна со среднего или с близкого расстояния?
7. Следует делать упор на косметику декоративную или профилактическую?

Ответы и комментарии

6. Косметика должна быть заметной лишь с близкого расстояния.

7. Следует делать упор на профилактическую косметику, не злоупотреблять декоративной.

Вопросы

8. *Маленькие женские хитрости («игра глаз», «случайно» обнаженное колено и т.п.) а) вполне допустимы; б) недопустимы; в) допустимы, когда другие аргументы не действуют ?*

9. *Женщина «играет» своим кольцом, ожерельем, замком сумочки, накручивает на палец прядь волос. Как вы это оцениваете.*

Ответы и комментарии

8, 9. Перечисленные в этих вопросах действия относятся к сексуальным жестам и могут вызвать соответствующий отклик у мужчины.

Нередко после этого женщины жалуются, что начальник начинает приставать и настаивает на интимной близости, к которой она не расположена. В этом случае жаловаться ей нужно на свою непредусмотрительность. Если же женщина не зависит по службе от делового партнера, то упомянутые «женские хитрости» могут и помочь ей решить те или иные вопросы.

Вопросы

10. *Какие качества ценят мужчины в деловой женщине ?*

11. *А женщины в мужчине?*

12. *Обязательно ли носить колготки, чулки в жаркую погоду?*

13. *Обязателен ли макияж?*

14. *Правда ли, что в солидных фирмах женщина в обеденный перерыв должна переодеться ?*

Ответы и комментарии

10. Мужчины ценят в женщине кроме деловых качеств внешнюю привлекательность и женственность, поэтому производить впечатление «синего чулка» не стоит.

11. Женщины главным образом ценят в мужчинах ум, благородство, мужественность и щедрость.

12. В любую погоду женщина на работе должна быть в колготках или чулках.

13. Макияж является обязательным: накрашенные губы, ресницы, немного румян.

14. Действительно, в солидных фирмах требования к одежде сотрудников весьма строгие. В частности, женщинам в обеденный перерыв рекомендуют менять блузку и колготки.

9 3 ВАШ ВНЕШНИЙ ОБЛИК

В человеке все должно быть прекрасно: и прическа, и галстук, и ботинки.

«Памятка делового человека»

Почему мы об этом обязаны сказать

В предыдущей главе мы говорили об эффектах восприятия, в частности, о том, что по внешнему облику окружающие наделяют не знакомого им человека теми или иными качествами. Среди этих качеств есть и позитивные, и негативные, делающие человека приятным или неприятным собеседником..

В среднем 80 % визуальной информации о собеседнике мы получаем, глядя ему в лицо, 20 % сведений дает нам его одежда.

Однако первое, на что мы обращаем внимание, — это одежда человека. В силу «эффекта порядка» (см. параграф 4.6) первое впечатление настраивает нас на тот или иной лад, и все последующее может восприниматься с определенной предвзятостью. Женщины, будучи более наблюдательными, нежели мужчины, придают одежде собеседника большое значение. Плохое впечатление от его одежды может напрочь испортить его имидж.

Одежда мужчины

Опрятность и аккуратность. Неопрятность и неаккуратность в одежде вызывают неприятные чувства, поскольку говорят о неуважении к окружающим. Несвежая рубашка, мятый костюм, нечищенная обувь, полуоторванная пуговица, носовой платок не первой свежести, привычка протирать очки концом галстука или закладывать ногу за ногу, демонстрируя слишком короткие носки, все это и многое подобное способно похоронить вашу надежду производить неизменно благоприятное впечатление. Тот же эффект будет, если человек одет не соответственно обстановке и цели встречи.

Цветовая гамма. Это первое, что бросается в глаза. И здесь многие допускают ошибки. Коричневый костюм не сочетается с синей, светло-зеленой или салатного цвета сорочкой. Под синий костюм не стоит надевать розовую сорочку или ярко-коричневые ботинки.

Будьте осторожны с галстуком: как бы ни были модны яркие расцветки, они не подходят к деловому стилю одежды. К деловому костюму, какого бы цвета он ни был, не подойдут и светлые носки.

В настоящее время модельерами разработаны рекомендуемые цветовые сочетания основных элементов мужской одежды (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Рекомендуемые дополнения к мужскому костюму

Цвет костюма	Дополнения			
	сорочка	галстук	ботинки	носки

1	2	3	4	5
Серый	Белая, голубая, розовая, цвета слоновой кости	Любого цвета	Черные	В тон галстуку
Темно-серый	Белая, светло-розовая, светло-голубая, цвета слоновой кости	Красно-черный	Черные	Черные
Темно-голубой	Белая, светло-голубая	Серо-красно-бордовые	Черные, темно-коричневые	Серые, бордовые

Окончание таблицы 9.1

1	2	3	4	5
Темно-синий	Белая	Бело-Краен о-голубой	Черные	Темно-голубые, темно-бордовые
Темно-зеленый	Цвета слоновой кости	Красно-зелено-коричневый	Коричневые	Коричневые
Песочный	Светло-голубая	Темно-голубой	Светло-коричневые	Бордовые
Темно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Зелено-коричневый, красно-черный	Коричневые	Цвета кофе, бордовые
Черный	Белая	Серебристо-Серый, красно-черный	Черные	Дымчатые, черные, темно-фиолетовые

Не стоит забывать, что тот или иной цвет, сочетания цветов подходят лишь к конкретной внешности. Так, полным не подходят светлые, пастельные тона. Им желательно выбирать «теплые» тона (например, цвета слоновой кости), холодные светлые тона — синеватый, зеленоватый — оптически увеличивают фигуру. Черный цвет рекомендуется, как правило, для торжественных случаев. Он особенно идет светловолосым со светлой кожей. Черный цвет удачно сочетается и с другими цветами — белым, желтым, красным.

Однако контрасты хороши для молодых, а людям зрелого возраста лучше избегать подобных сочетаний. Коричневый цвет хорош для шерстяных тканей, а его оттенки — шоколадный и каштановый — подходят к светлой коже. Зеленый цвет многими несправедливо отвергается, хотя теплые его оттенки — оливковый и липовый — освежают естественные краски лица. Желтый цвет хорош для лета. Синий цвет более других подходит для повседневной одежды. В сочетании с белым он «молодит» в любом возрасте, ведь белый цвет — король всех цветов.

Костюм. Различают четыре основных типа костюма: деловой, вечерний, свободный и спортивный. Смешение типов не допускается. (Например, кроссовки и пиджак, а тем более галстук, — явный нонсенс.)

Тип костюма определяется прежде всего тем, чем предстоит заниматься: работать или отдыхать (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Рекомендуемый тип костюма

Вид	Тип костюма			
деятельности	вечерний	Деловой	свободный	спортивный

Работа	Не рекомендуется	Для руководителей всех рангов в любой сфере деятельности; для персонала офисов; Деловые встречи и переговоры	Для сотрудников сферы услуг, репетиторов, работников СМИ, людей творческого труда	Для профессий, связанных с использованием физического труда; иногда — для людей творческого труда
Досуг	Прием, светская вечеринка, свадьба, концерт классической музыки	Презентация за городом, концерт или театр, посещение выставки, экскурсии	Дружеская вечеринка, дискотека, кино, экскурсии	Пикник, прогулка за городом или в парке, спорт, «поход» по магазинам

В рабочее время не принято носить слишком светлые костюмы. Тона костюмов в летнее время светлее, чем в зимнее. Темно-синий или темно-серый костюм в тонкую полоску — наиболее распространенный тип костюма для любого случая. Если ваша фигура не подходит под описание «высокий, стройный мужчина», то двубортный костюм из своего гардероба лучше исключить — он еще больше «укоротит» вас, а если вы еще и толстоваты, то превратит в колобка. Однобортный костюм для вас предпочтителен.

Джинсы, без сомнения, одежда очень удобная и универсальная. Но все же подавите в себе соблазн надевать их «и в пир, и в мир, и в добрые люди». А если классический деловой костюм вызывает у вас отвращение, то его прекрасно заменяют комбинации брюк более свободного, чем костюмные, покроя с пиджаками (в этом сочетании допустима водолазка, заменяющая сорочку).

К пиджаку в клетку или в полоску лучше всего подходят однотонные брюки, а к брюкам в клетку или в полоску — однотонный пиджак.

Легкий костюм из хлопчатобумажной ткани или искусственного волокна для теплого времени года стал сейчас непременным реквизитом мужского гардероба. Ткань для такого костюма может быть одноцветной либо с рисунком, светлых или темных тонов. Все зависит от имеющихся у вас сорочек и ботинок, которые должны гармонировать по цвету с костюмом.

Для мужчин среднего роста и нормального телосложения ограничений в одежде не существует. Не надо только злоупотреблять отделкой и украшениями. Высоким, стройным подойдет одежда из двух частей и из ворсистых тканей. Полная фигура требует осмотрительности при выборе и ткани, и модели. В этом случае более приемлемы гладкие ткани неярких тонов и с рисунком в узкую вертикальную полоску.

К праздничному темному костюму обязательны белая сорочка, черные ботинки и черные носки.

К комбинированному костюму (серые в полоску брюки, черный пиджак) надевают белую сорочку (манжеты и воротничок должны быть накрахмалены), серый галстук, черные ботинки и темные носки.

Для деловых людей днем на работе кроме традиционного делового костюма сейчас приемлем костюм клубного стиля. Чаще всего это темно-синий пиджак с блестящими пуговицами. Требования к сорочкам и галстукам сохраняются (см. ниже). Брюки могут быть либо светлого тона, либо темнее пиджака. Можно одеться и так: белый верх, темный низ (если у вас светлый клубный пиджак, носить его лучше с темными брюками).

Сорочка. В мужской одежде она играет немаловажную роль. Достаточно пары выходных костюмов и пары пиджаков с брюками, чтобы всегда выглядеть эффектно и свежо. Но только при одном условии: если у вас не менее дюжины разных сорочек. В деловом мире принято, как правило, носить белые или светлые (голубые, бежевые, в мелкую полоску, в чуть заметную клеточку) рубашки.

Сорочка должна быть светлее самой темной нити в костюме. Пестрые и клетчатые обычно носят без галстука. Если же с галстуком, то лучше всего однотонным. Сорочки спортивного типа застегивают под горло.

Не следует носить сорочки с короткими рукавами. Манжеты сорочки должны выступать из-под рукавов пиджака примерно на два сантиметра. Без пиджака (в жаркую погоду) сорочку с коротким рукавом надевать можно, но только не полнеющим мужчинам невысокого роста: в ней они будут выглядеть как «поперек себя — шире»

По случаю торжеств надевают обязательно белую (не трикотажную) сорочку с крахмальным воротничком.

Галстук. Он, как ни что другое, отражает вкус владельца. Иногда подобрать галстук очень трудно. Поэтому рекомендуется наряду с пестрыми галстуками из натурального и искусственного шелка или искусственного волокна приобрести два-три однотонных галстука, которые можно носить с любым костюмом. Однако универсальным цветом для галстука был и остается малиновый или бордовый. Черный галстук надевают только по случаю траура или, если положено, к форменной одежде.

Выбор галстука зависит от цвета и рисунка ткани костюма, а также его покроя. К строгому деловому костюму подходят галстуки из натурального и искусственного шелка. «Бабочки» годятся только для официальных случаев. Они должны быть выдержаны в изысканных тонах.

К костюму из ткани в мелкий рисунок подходит любой галстук, к пестрому костюму — однотонный галстук, если они гармонируют по тону. При этом надо следовать правилу: галстук одного тона с костюмом должен быть светлее его или темнее, в результате они будут дополнять друг друга. Если костюм и галстук контрастных тонов, то этот контраст должен быть единственным в вашем туалете.

К однотонной сорочке идут галстуки с рисунком, к сорочке в полоску или в клетку — однотонные, спокойной расцветки. С костюмами светлых тонов принято носить яркие галстуки. Сложнее подобрать галстук к костюму из тканей в полоску или в клетку. В этом случае предпочтительнее галстуки однотонные, чуть светлее костюма.

Допустим, вы хотите надеть пестрый галстук к костюму из ткани тоже с пестрым рисунком. Общего правила, какого можно было бы, придерживаться, здесь нет. Однако в этом случае следует иметь в виду, чтобы рисунок костюма и галстука (например, полоска) не повторялся. И еще одна рекомендация: можно комбинировать два различных рисунка, но не более. В противном случае костюм (да и человек, который его носит) производит впечатление сшитого из кусков разных тканей и выглядит излишне вычурно. Выбор галстука зависит и от времени года. Зимой — галстук глубоких и темных тонов, летом — светлых и более ярких.

Галстук лишь тогда необходимый атрибут одежды, когда он правильно завязан, а не болтается на шее, как веревка. Зажимы, булавки на галстуках — не признак хорошего вкуса.

Шляпа. Ее носят преимущественно с пальто или плащом для защиты от холода. Шляпа всегда должна соответствовать верхней одежде: весной и летом — более светлая, осенью и зимой — темная. Не рекомендуется носить велюровые шляпы, а также черные шляпы к пальто и костюму не черного цвета.

Обувь. К строгим костюмам рекомендуется надевать полуботинки или ботинки темно-коричневого или черного цвета. Светло-коричневые ботинки абсолютно не подходят к коричневому костюму. В летнее время к светлому костюму можно надевать цветную обувь.

На приемах нельзя появляться в сандалетах или сандалиях.

Ботинки на толстой подошве, грубые спортивные ботинки, кроссовки и сандалеты подходят только к спортивной одежде.

Лакированные ботинки надевают только к смокингу.

Перчатки. Лучше всего иметь светло-коричневые, поскольку они подходят к темно-коричневому или серому зимнему пальто. Черные перчатки надевают только к очень темному пальто.

Пальто. Желательно, чтобы в гардеробе было по крайней мере два пальто, одно из них — на каждый день, другое — темного цвета, оно подойдет для любых торжеств и официальных встреч.

При выборе и покупке костюма или пальто нужно

не забывать простое, но мудрое правило: лучше и выгоднее иметь немного дорогих и разумно подобранных, приобретенных на долгое время вещей, чем покупать вещи дешевые.

Подтяжки. Мужчина не должен выставлять напоказ свои подтяжки, даже если они узкие и вполне приличные по внешнему виду. Но против подтяжек как таковых никто не возражает.

Для мужчин с излишними «накоплениями» в области талии, подтяжки являются обязательной частью их туалета.

Однако появляться в общественном месте в подтяжках, когда они не прикрыты пиджаком, считается неприличным.

Одежда деловой женщины

И женственность, и деловитость. Одежда всегда играла огромную роль в жизни женщины. Она расходует на одежду много времени и средств, и это себя оправдывает. Прежде всего потому, что только хорошо одетая женщина чувствует себя уверенно и комфортно.

Деловая женщина должна подчеркнуть в себе то, что некоторым мужчинам представляется несовместимым: и женственность, и деловитость. Отсюда и ограничения в одежде женщины, желающей быть неотразимой на работе (об этом мы уже говорим в параграфе 9.2).

Гардероб. В нем должны быть две-три юбки, жакеты, две-три блузки. Менять туалеты желательно часто, ведь одна и та же вещь, надеваемая каждый день, надоедает и «гасит настроение». Деловую одежду отличает классический покрой и многофункциональность. Но, тем не менее, и здесь предназначением женской одежды было и остается подчеркивание незаурядности и элегантности.

У женщины всегда есть право на оригинальность в одежде и на свой стиль ее ношения.

Ткани на службе женщины. Особо ценится хороший вкус, который проявляется в умении подобрать для своей одежды ткани по структуре и расцветке.

Худым женщинам лучше всего шить или покупать одежду из легких «торчащих» тканей или из тканей с большим ворсом. Полным, наоборот, пойдут тяжелые, «падающие» ткани.

К тонким фигурам хорошо подходят ткани ярких расцветок с крупным рисунком, с поперечными или косыми полосами, в крупную клетку, а также однотонные светлые ткани (белые, голубые, желтые и т.п.), иногда с блестящим отливом.

Женщинам с полной фигурой более идут ткани с мелким рисунком, в продольную полоску и однотонные ткани темных расцветок. Такой подбор красок и рисунков объясняется их световыми эффектами: в первом случае они как бы укрупняют фигуру, во втором — делают ее тоньше.

Цветовая гамма. Подбор тканей зависит от цвета и характера кожи, волос лица. Ткани пастельных оттенков идут только к хорошему цвету лица и гладкой коже, не имеющей каких-либо изъянов (родинки и т.п.). Голубые ткани идут

блондинкам с ярким цветом лица. Им также идут розовый и оранжевый цвета, варианты черного, белого, серого цветов. Рыжеволосым не идут розовый, оранжевый и желтый цвета. Им подходит коричневый с фиолетовым оттенком, зеленый или голубой. Брюнетки могут носить платья ярких тонов.

В ансамбле одежды не рекомендуется более трех цветов, причем они подбираются так, чтобы подчеркнуть основной, доминирующий цвет или контрастировать с ним. Удачны, например, такие сочетания цветов: черный, серый и фиолетовый; синий, серый и голубой; беж, коричневый и зеленый. Еще легче подобрать два тона: например, красный с черным, синий с белым, серый, голубым, желтым.

Лучшими для делового платья считают темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, умеренно синий и светло-синий цвета.

Ограничения. В одежде делового стиля отдается предпочтение не только гладкокрашеным тканям названных выше цветов. Возможны и различные варианты полосок и клеточек в серых и серо-синих тонах. В то же время совершенно нежелательны геометрические, растительные или абстрактные рисунки.

Имидж деловой женщины предполагает и другие ограничения. В частности, не стоит появляться на работе в сверхмодной одежде «последний писк», в брюках, если вы работаете среди мужчин, и вообще одеваться в мужском стиле. Чрезмерно укорачивать юбку, повинаясь моде, тоже нельзя.

Туфли желательно носить простые, на среднем каблучке, а чулки — телесного цвета. Пальто и плащ должны закрывать юбку или платье. Для женской деловой одежды подходит платье в тон с жакетом. Блузка или блейзер могут контрастировать с юбкой, а свитер вообще на работу, как мы уже говорили выше, надевать не принято.

О немаловажном в облике деловой женщины

Волосы. «Волос долог, да ум короток», говорится в известной поговорке. И хотя длинные волосы делают женщину более привлекательной, нужно не забывать, что они отрицательно сказываются на имидже деловой женщины.

Лучше всего волосы средней длины, до плеч. Но они не должны напоминать прическу мальчика или мужчины.

Женщины, как известно, красят волосы, чтобы выглядеть моложе и красивее. Седина добавляет солидности мужчине, но женщины борются с ней, как только могут, хотя (как считают некоторые) и не всегда оправданно.

В психологическом плане темные волосы женщины говорят о ее властности, а светлые способствуют ее привлекательности.

Чересчур смелые эксперименты с волосами, особенно с их цветом, «не работают» на имидж деловой женщины.

Прическа. Ее подбирают с учетом фигуры. Крупная и высокая женская фигура: средняя длина волос до мочки уха, увеличен их объем на височной части. Маленькая и полная фигура: волны или легкие кудри, уходящие в теменную зону. Низкорослая и худая женщина: каре — короткий и удлиненный вариант, увеличен объем волос около ушных областей и на висках.

Прическа зависит от типа лица. Нет особых проблем с выбором прически у тех, у кого овальное лицо. К круглому лицу подойдет каре классического или романтического стиля. При квадратном лице не следует открывать лоб, рекомендуется челкой прикрывать верхнюю лобную зону.

С помощью прически можно «корректировать» отдельные части лица: длинный нос — напустить волосы, вздернутый — завить кудри. Скошенный подбородок выправят зачесанные назад волосы или прическа с пробором.

При выборе прически следует принимать во внимание форму головы. Если заметно выражена теменная часть, то желательна стрижка, уменьшающая объем теменной части. Если, скошена линия лба, то лучше всего длинная челка.

Макияж. Блондинкам, предпочитающим холодную гамму, рекомендуются розоватые, серые, сливовые и серо-голубые тени, бежевый или розовый тональный крем. Теплую гамму создают каштановые или медные тени для век при золотисто-бежевом тоне лица. Остальной макияж сдержанный, помада может быть яркой.

Черноволосым женщинам не следует использовать косметические средства ярких и так называемых чистых тонов.

Серые и розовые тени «смягчают» взгляд.

Каштановые оттенки волос считаются нейтральными. Их отлив может быть теплым (коричневым и красноватым с желтым) или холодным (пепельно-каштановым). Если волосы медно-каштанового оттенка, а глаза цвета лесного ореха, то предпочтение следует отдавать светло-бежевому тональному крему для лица. Глаза подчеркивают сочетанием теней коричневого и рыжевато-коричневого цветов или золотистого и цвета листвы. Румяна и губная помада в таком случае — медных и коричневатых-оранжевых оттенков.

Если волосы пепельно-каштановые, а глаза карие, голубые, тональный крем для лица — розовый. Макияж глаз — желто-каштановый, с бежево-розовым.

Очки. Оправа очков должна быть средних размеров, пластмассовая или металлическая. Брюнеткам рекомендуется подбирать оправу в тон волосам, блондинкам и рыжеватым — избегать оправ, близких по цвету к волосам. Для них лучшая оправка — коричневого цвета.

Не рекомендуется носить темные и дымчатые очки. Хотя они и придают «солидности» деловой женщине, но наносят урон ее женственности.

Аксессуары. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали туалета придают внешнему облику женщины индивидуальность. Стремление не остаться незамеченной — глубинная потребность любой женщины. Вот почему она постоянно изобретает средства для ее удовлетворения. И эффект аксессуаров — одно из таких средств.

Примечательно, что достижение нужного эффекта не требует сколько-нибудь значительных материальных затрат, причем возможны различные комбинации аксессуаров. Они прекрасно выполняют роль дополнительных деталей в создании имиджа деловой женщины

Минимальный их набор следующий. Первый незаменимый предмет — атташе-кейс: кожаный телесно-коричневый, простой, без ярких металлических украшений. Если женщина предпочитает пользоваться дамской сумочкой, то уж, конечно, только кожаной и высокого качества (внутри сумочки должен быть полный порядок!). Бумажник и кошелек желательны одного цвета, без узоров.

Всегда при себе нужно иметь ручку и карандаш. Желательно, чтобы ручка была с надежным золотым или позолоченным пером.

Никогда не пишите дешевыми ручками и огрызками карандаша: эта на первый взгляд мелкая деталь может навсегда испортить вашу репутацию!

Портрет преуспевающего делового человека

Итак, каков он, этот портрет?

Отличный модный костюм, всегда свежая рубашка, модный галстук. Начищенные до блеска ботинки и аккуратная прическа.

Приветливая улыбка на его лице свидетельствует о расположении к собеседникам и хорошем настроении.

Он внимателен к окружающим, быстро схватывает суть дела. Сразу запоминает имена-отчества новых знакомых и использует их в разговоре.

Имеет все необходимые рабочие документы, которые хорошо исполнены, включая и его визитку: все на отличной бумаге, с четким текстом в соответствии с правилами деловой этики.

Надеемся, что читатели усвоили и другие детали и обстоятельства, описанные в данной главе. Проверить полученные знания можно с помощью прилагаемого кроссворда.

9.4. САМОПРОВЕРКА: ФОРМИРОВАНИЕ ИМИДЖА

Кроссворд

По вертикали:

1. Более престижен силуэт, расширяющийся...
2. Наличие автоответчика и АОН... имидж их обладателя.
3. Эффект восприятия, в силу которого при поступлении противоречивой информации мы больше доверяем той, что поступила раньше, — это «эффект...
4. Женщины... внимание, начищены ли ботинки у мужчин.
6. В деловом общении не всегда нужно быть максимально...
7. Влияет ли одежда на успех в делах?
8. Эффект восприятия, проявляющийся в том, что люди считают способным на меньшее того, кто потерпел неудачу, — это «эффект...
9. В беседе с малознакомым партнером довольно опасно...
12. Эффект восприятия, заключающийся в том, что человека, достигшего в чем-либо успеха, окружающие считают способным на большее и в других отношениях.
13. В деловом общении следует демонстрировать... для критики.
14. Перстень на руке делового человека (европейца, американца)... его статус.
16. Будьте... говоря о проблеме, но мягки с людьми.
20. Женщины в мужчинах ценят прежде всего...

По горизонтали:

3. Черный галстук, белая рубашка и темный костюм — это классическая одежда для обряда...
5. Окружающие всегда обращают внимание, насколько... костюм делового человека.
7. Верно или является «уткой» утверждение, что хоккеистам из НХЛ запрещено появляться в общественных местах в джинсах?
10. Эффект восприятия, в силу которого приятного нам человека мы наделяем достоинствами, а неприятного — недостатками, это эффект...
11. Для выступления, длящегося более трех минут, целесообразно отказаться от... галстука.
15. Удачное сочетание коричневых и синих тонов придает облику...
17. Какие кроссовки можно надеть с пиджаком?
18. При посещении подразделений своего предприятия руководство не должно одеваться...
19. В ответ на нетактичное высказывание рекомендуется сделать...
21. В наружные карманы пиджака можно положить...
22. Обязательно ли деловой женщине делать макияж?

Глава 10 Деловой этикет

Остерегайся сам того, чего не одобряешь и в других.

Катон Старший

10.1. ВСТРЕЧА. ПРИВЕТСТВИЕ. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Полезнее знать несколько мудрых правил, которые всегда могли бы послужить тебе, чем выучиться многим вещам, для тебя бесполезным.

Сенека Младший

В соответствии с общепринятой практикой до начала работы приехавшие гости наносят визит вежливости в организацию, их принимающую, или лицу, от имени которого им было направлено приглашение. Этот визит является как бы ответом гостей на их встречу при приезде.

В ходе беседы с зарубежными гостями следует подчеркнуть положительное развитие отношений между двумя странами, выразить надежду, что в дальнейшем контакты будут столь же тесными и дружескими. Гостям может быть сообщена программа пребывания, а если они знакомы с ней, можно более детально рассказать о наиболее важных пунктах. Первая встреча бывает, как правило, непродолжительной: 20—30 минут. Беседа ведется за специально предназначенным для этих целей столом. На стол ставят минеральную и фруктовую воду, кладут сигареты. Через 10—15 минут после начала беседы можно подать кофе или чай. Спиртные напитки не подают.

В конце беседы можно предложить гостям какие-либо брошюры или проспекты о структуре вашего учреждения, его задачах и деятельности, международных связях.

Читателю представляется возможность проверить себя, правильно ли он действует в ситуациях, описанных ниже. В них (если иного не оговорено) предполагается общение деловых людей одинакового статуса.

Вопросы

1. Вы подошли к группе из 5 человек, в которой есть знакомые и не знакомые вам лица. Вы а) поздороваетесь с каждым за руку; б) поздороваетесь с каждым и представитесь незнакомым; в) пожмете руку знакомым и кивнете незнакомым; г) кивнете всем ?
2. Садясь в такси, мужчина приветствует шофера первым или сразу указывает адрес?
3. Тот же вопрос женщине.
4. Сидящие за столом в ресторане, кафе приветствуют знакомых а) выражая радость вслух; б) помахав приветственно рукой или в) кивком головы ?

Ответы и комментарии

1. Подошедший к группе людей должен приветствовать наклоном головы незнакомых и пожать руку своим знакомым. Пожатие руки незнакомому означает желание познакомиться, а значит, необходимо назвать себя.
- 2, 3. Садясь в такси, мужчина и женщина приветствуют шофера первыми и только после этого называют адрес. Хорошо воспитанные люди всегда проявляют уважение к тем, кто их обслуживает. Забвение этого правила воспринимается как высокомерное, барственное поведение и нередко приводит к неприязни.
4. Сидящие за столиком в ресторане, кафе приветствуют знакомых кивком головы.

Вопросы

5. Приветствуя женщину издалека, сидящий мужчина встает, привстает или делает это сидя, кивком головы ?
6. Приветствуя женщину на улице, мужчина а) снимает шляпу; б) снимает перчатку; в) снимает и шляпу и перчатку; г) не снимает ни того ни другого ?
7. Приветствуя кого-либо на расстоянии, мужчина а) приподнимает шляпу или касается ее; б) снимает перчатку и машет рукой или в) делает легкий поклон ?
8. Что означает, если женщина, здороваясь, снимает перчатку? Когда это является обязательным?

Ответы и комментарии

5. Принято, что мужчина, приветствуя женщину, должен привстать со стула.
6. Мужчина снимает шляпу и правую перчатку, приветствуя женщину на улице. Последнее делается на случай, если женщина захочет поздороваться рукопожатием.
7. Мужчина должен поприветствовать его легким поклоном, либо приподняв шляпу, либо слегка ее коснувшись. Других головных уборов (шапка, спортивная шапочка, берет) касаться не следует.
8. Женщина должна снимать перчатку только тогда, когда она здоровается с людьми преклонного возраста. В остальных случаях этот жест означает знак особого расположения.

Вопросы

9. Перед приветствием один держит левую руку в кармане, а второй курит. Что каждый из них должен сделать ?
10. Кто представляется первым: а) старший— младшему; б) младший— старшему; в) мужчина— женщине; г) женщина— мужчине; д) человек более высокого статуса — человеку более низкого положения, или наоборот ?
11. Кто протягивает руку для пожатия (см. варианты в предыдущем вопросе) ?
12. В каком порядке приветствуют друг друга супружеские пары ?

Ответы и комментарии

9. В момент приветствия нельзя держать руку в кармане, а сигарету во рту. Приветствие — проявление уважения к человеку. Поэтому все, что может быть воспринято как пренебрежительное отношение, должно быть исключено.
10. Порядок таков: младший — старшему, мужчина — женщине, человек более низкого статуса — человеку более высокого статуса.
11. Протягивает первым руку для пожатия старший — младшему, женщина — мужчине, человек более высокого статуса — человеку более низкого. Если они этого не делают в ответ, их приветствуют словами или кивком головы.
12. Сначала здороваются женщины, затем — мужчины с женщинами, а потом мужчины.

Вопросы

13. Кто приветствует первым: тот, кто стоит, или тот, кто к нему подходит ?

14. В коридоре женщина обгоняет сослуживца. Кто приветствует первым?
15. Кто из женщин первой здоровается со встретившейся знакомой: а) идущая с мужчиной; б) идущая без спутников или в) идущая с подругой?
16. Кто должен первым приветствовать при встрече: подчиненная или ее начальник (мужчина)?

Ответы и комментарии

13. Идущий приветствует стоящего первым. Объяснить это правило можно тем, что сближение в пространстве происходит по инициативе идущего. Стоящий не знает, что идут именно к нему. Так что характер приветствия (кивок, слова или рукопожатие), естественно, определяет тот, кто подходит.
14. Первой приветствует женщина. Мотивировка этого правила та же, что и в предыдущей ситуации.
15. При встрече женщин первой здоровается та, что идет с мужчиной. От характера приветствия зависит продолжительность контакта. Женщина, идущая с женщиной, также здоровается первой с встретившейся знакомой.
16. Первой приветствует подчиненная начальника.

Вопросы

17. Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым?
18. Где принято целовать руку женщины?
19. Принято целовать руку: незамужней женщине, замужней или всегда каждой женщине?
20. Целуя руку женщине, мужчина должен наклониться к ее руке или поднять руку к своим губам?

Ответы и комментарии

17. Проходя мимо группы знакомых или присоединяясь к ней, женщина (как, впрочем, и мужчина) здоровается первой: статус группы выше статуса индивида. См. и соображения, высказанные в комментариях к вопросу 13.
18. Целуют руку женщине, находясь в помещении, менее уместно это делать на улице. Обычай целовать женщинам руку наиболее распространен в Польше — признак особой мужской галантности.
19. У нас принято целовать руку только замужним женщинам.
20. Целуя руку женщине, мужчина должен немного наклониться, одновременно поднося руку женщины к своим губам. Женщина должна сама приподнять руку, не заставляя мужчину чересчур наклоняться. Иначе галантность может выглядеть как угодничество.

Вопросы

21. Обязательно ли рукопожатие при встрече знакомых друг с другом мужчин?
22. Должен ли мужчина снимать перчатку для рукопожатия? А женщина?
23. Рукопожатие должно быть сильным, энергичным или умеренной силы?
24. Что во время рукопожатия свидетельствует о безразличии к тому, с кем здороваются?

Ответы и комментарии

21. Рукопожатие при встрече знакомых не является обязательным, но желательным: это знак их дружеского расположения друг к другу.
22. Снимать перчатку для рукопожатия не обязательно, хотя мужчина, как правило, делает это. Но если один снял перчатку, ее должен снять и второй. Женщина может не снимать для рукопожатия тонкую перчатку, другое дело — если на руке вязаная или толстая варежка.
23. Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком вялым, лучше — умеренно энергичным. Особенно когда жмут руку женщине. Партнер не должен кривиться от боли. Смысл рукопожатия — проявление добрых чувств, а не демонстрация физической силы.
24. Вялое рукопожатие говорит о безразличии к приветствуемому. Как и то, когда, пожимая руку, смотрят в сторону.

Вопросы

25. Кто первый подает руку: незамужняя женщина-замужней, или наоборот?
26. Кому из гостей обязательно должна пожать руку хозяйка?
27. Женщина на приеме, в гостях встретилась с недружелюбно расположенным к ней человеком. Обязана ли она подать ему руку для приветствия?
28. Вы знакомы с семьей приветствуемого вами человека. Должны ли вы поинтересоваться здоровьем, делами членов семьи?
29. Представляя свою супругу, мужчина говорит: «Это моя хозяйка». Удачное ли это высказывание, по вашему мнению?

Ответы и комментарии

25. При рукопожатии замужняя женщина подает руку незамужней: при прочих равных условиях в нашем обществе статус замужней женщины несколько выше, чем незамужней.
26. Хозяйка должна пожать руку каждому приглашенному, никого не обделить вниманием.
27. Находясь в гостях, на приеме, женщина обязана подать руку для приветствия и не расположенному к ней человеку. Иначе их взаимная неприязнь создаст напряженность среди гостей. Интересы общества выше личных обид.
28. Принято интересоваться здоровьем (делами) знакомых вам членов семьи приветствуемого вами человека. Эта любезность благотворно действует на атмосферу общения, что вполне отвечает правилам этики.
29. Принято представлять жену словами: «Моя супруга», или «Моя жена». «Моя хозяйка» вызывает ассоциацию с домохозяйкой.

Вопросы

30. Только что прибывшие на встречу, прием столкнулись с уже уходящими людьми. Нужно ли им представиться?
31. Нужно ли представляться, встретившись в лифте?
32. Как вы дадите знать о себе, встречая в аэропорту, на вокзале не знакомых вам членов делегации?
33. Завтра вы будете встречать приезжающую к вам делегацию. Что вас непременно должно интересовать в выпуске местных новостей?
34. Вы приглашаете гостя (гостей) в автомобиль. Какими правилами размещения пассажиров следует руководствоваться? Какое место является наиболее почетным ?

Ответы и комментарии

30. Покидающие прием и прибывающие на него не должны представляться друг другу. Ведь представляются для общения, а такого в данном случае не предвидится.
31. В лифте представляться не нужно. Это объясняется краткостью совместного пребывания в нем. Общение может прерваться на полуслове с прибытием кого-либо на нужный ему этаж.
32. Встречать незнакомых лиц принято с плакатом, на котором указывают фамилии встречаемых или организации, которые они представляют.
33. Стоит послушать прогноз погоды. Если возможен дождь, для всех прибывающих необходимо взять зонты.
34. Первым почетным местом является место на заднем сиденье, справа по ходу движения (место № 1 на рис. 10.1). Второе почетное место — за водителем (№ 2). Первым садится пассажир, занимающий почетное место № 1, затем — занимающий место № 2.

	2	Водитель	
	3		
	1	4	

Рис. 10.1

Встречаемые гости, как правило, садятся только на заднее сиденье. Если в автомашину садится еще одно лицо, он занимает место № 3 между двумя почетными гостями, чтобы не мешать сидящему на почетном месте при выходе. Лицо, занимающее место № 1, входит через правую дверцу, остальные — через левую дверцу, чтобы не беспокоить сидящего на почетном месте. Выходят первыми лица, занимающие почетные места.

Место № 4 или остается свободным, или его занимает сопровождающее (от хозяев) лицо, или охранник. Обязанность «№ 4» — открыть дверцу для пассажира «№ 1», а если «№ 1» — дама, то при необходимости помочь ей, подав руку.

10 2 ВИЗИТНАЯ КАРТОЧКА ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Хорошее начало — половина дела

Платон

Вопросы

1. Представляясь, обязательно ли вручать визитную карточку?
2. Получив визитную карточку, обязательно ли вручать свою?
3. Какой рукой принято вручать визитную карточку?
4. Чем должно сопровождаться вручение визитной карточки ?

Ответы и комментарии

1. Визитную карточку при первой встрече вручать надо. При обсуждении этого вопроса нередко дают ответ: «По ситуации», имея в виду, что собеседовать с человеком после знакомства может оказаться ненужным («нечего и карточки расходовать»). Разберемся с этим суждением. Визитная карточка — замечательное изобретение. Облегчая общение, она служит и неназойливым напоминанием о деловом человеке. Просматривая карточки, подыскивая деловых партнеров, вспомнят и о вас.
2. Невежливо, получив визитку, не вручить свою. К тому же могут подумать, что у вас таковых просто нет. Получив визитку, никто не спутает ваше имя-отчество и не забудет о вас.
3. Визитку вручают правой рукой (на Востоке — двумя руками). В некоторых странах многое, исполняемое левой рукой, считается символом плохого дела. Поэтому лучше не рисковать.
4. Вручая визитную карточку, следует назвать свою фамилию. Особенно это важно, имея дело с иностранцами, тогда им легче сказать вашу фамилию вслух. Вручение визитной карточки сопровождается взаимным легким поклоном или хотя бы кивком головы.

Вопросы

5. Получив визитку, следует ли зачитывать вслух что-либо из нее?
6. Вы сделали пометку на полученной визитке, уточнив что-то у вручившего ее. Правильно ли вы поступили?

Ответы и комментарии

5. Получив визитную карточку, следует прочесть вслух фамилию ее обладателя. После чего положить визитку перед собой. Невежливо прятать визитку.
6. Никаких пометок на визитной карточке в присутствии вручившего ее делать не следует. Это может быть воспринято как знак неуважения. Также нельзя вертеть визитку в руках, мять ее.

Вопросы

7. На каком языке должен быть текст визитной карточки?
8. Нужно ли в визитной карточке указывать телефакс (телекс) ?
9. Тот же вопрос относительно телефона внутренней связи.
10. Нужно ли указывать в визитке номер домашнего телефона ?
11. Как вы оцениваете указание должности: «Заместитель директора», «Начальник отдела»? Положительно или отрицательно?
12. В некоторых организациях размер визитной карточки свидетельствует о служебном положении ее обладателя. Ваше мнение на этот счет ?

Ответы и комментарии

7. Одну сторону визитки заполняют на родном языке ее обладателя. Вторую — на языке страны пребывания или на английском.
Однако первый вариант лучше, особенно когда встречаются с французами: они ревниво относятся ко всему англоязычному.
Некоторые используют обратную сторону визитной карточки для размещения информации о своей фирме и (или) о себе. Например: автор книги указал перечень 11 написанных им книг и заметил, что это значительно повышает интерес к его персоне со стороны получивших визитку.
8. В визитной карточке необходимо указать номер телефакса (или телекса). Кроме удобства пересылки документов здесь есть и еще одно обстоятельство: отсутствие факса воспринимается как признак незначительности лица (организации).
Факс можно за умеренную плату абонировать на Главпочтамте или в какой-нибудь организации, имеющей это средство связи.
9. Если такая связь есть, желательно указать. Не только для удобства при возможном визите. Наличие внутренней связи свидетельствует о солидности организации.
То же самое относится к числу указываемых на карточке служебных телефонов — чем больше, тем лучше.
10. Номер домашнего телефона целесообразно указывать лицам творческих профессий, работающим значительную часть времени в домашнем кабинете (писателям, преподавателям). Остальным этого делать не рекомендуется, ибо звонить домой по служебному делу допускается только в чрезвычайных случаях. В деловых кругах укоренилось мнение, что специалист, руководитель должен успевать сделать все необходимое в рабочее время.
Есть и еще обстоятельство, с которым в последнее время приходится считаться деловым людям. Визитка может попасть к криминальному элементу — «домушнику». Информацию с визитки он может использовать для своих «дел».
11. Название должности должно быть максимально информативным, отражая область полномочий. Например: «Зам. директора по кадрам», «Начальник отдела сбыта» и т. п.
12. Размер визитных карточек унифицирован: длина — не более 90 мм, высота — 55 мм. Визитки большего формата не помещаются в стандартную визитницу, поэтому их приходится обрезать.

Вопросы

13. При встрече двух делегаций в каком порядке вручают визитные карточки?
14. Что и где помещают на визитке, если ее посылают для а) рекомендации; б) поздравления; в) соболезнования; г) выражения благодарности или при отъезде из страны пребывания?
15. От какого лица (первого или третьего) делают надписи на визитке?
16. Где делают пометки на визитках, высылаемых в одном конверте нескольким лицам, работающим в одной организации?
17. В течение какого времени принято давать ответ по получении визитной карточки?
18. Какое количество своих визитных карточек должен иметь при себе деловой человек?

Ответы и комментарии

13. Первыми вручают визитки хозяева. Начинают обмен визитками руководители делегаций, затем их заместители и так далее по степени снижения статуса присутствующих.
14. Визитка может быть использована для нескольких целей. В случае заочного представления некоего лица адресату высылают визитные карточки рекомендующего и рекомендуемого. При этом на визитке первого пишут буквы «р.р.», на второй — ничего. В ответ в адрес представляемого лица посылают визитную карточку без надписей.
В случае поздравления пишут «р.ф.»; в ответ высылают визитку с буквами «р.г.». Эти (и последующие) сокращения означают первые буквы соответствующих слов на французском языке.
Если поздравляют с Новым годом (Рождеством), то пишут «р.ф. N.A.»; в ответ высылают визитку с буквами «р. г.».
Соболезнование выражают на визитной карточке буквами «р.с». Ответ дают с надписью «р.г.».
Благодарность выражают буквами «р.г.»; ответ не обязателен.
При окончательном отъезде из страны пребывания на визитке пишут «р.р.с». Ответ не дают.

Все надписи делают карандашом или чернилами в левом нижнем углу визитной карточки.

15. Другие надписи делают при наличии менее официальных отношений от третьего лица: «поздравляет», «благодарит», «рекомендует» и т.п.

16. Если несколько визиток высылают в одном конверте, то в верхнем левом углу каждой из них пишут фамилию лица, которому она адресована.

17. Ответ на полученные визитные карточки надлежит давать визитными карточками в течение суток.

18. Рекомендуется постоянно иметь при себе не менее 10 визитных карточек.

10.3. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

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

Конфуций

Подумайте, как вы ответили бы на предлагаемые ниже вопросы, а затем прочтите наши развернутые ответы и комментарии.

1. *К вам пришел посетитель. Перед вашим столом несколько стульев. Приглашая садиться, укажете ли вы на конкретный стул?*

Основное правило этики — создавать удобства другому человеку.

Посетителю должна быть предоставлена возможность самому выбрать место, где ему удобнее расположиться.

Обычно на занятиях по этой теме почти половина присутствующих высказывают такие суждения: «Нужно указать на конкретный стул, вдруг он сядет далеко от меня», или «Он может сесть так, что мне будет неудобно с ним разговаривать». Здесь мы видим прямое нарушение основного правила этики.

Указывая на конкретный стул, хозяин кабинета подчеркивает свое превосходство (выражение «указать его [место] имеет и такой смысл), как бы акцентируя внимание на том, «кто здесь хозяин».

Бывают случаи, когда из психологических соображений приходится идти на нарушение данного правила. Например, руководитель вызвал на беседу злостного нарушителя дисциплины, с которым по-хорошему уже не раз говорил. В данном случае он с первых слов указывает приглашенному его место. Аналогично поступает следователь, ведя допрос в своем кабинете.

2. *Кто должен начинать беседу: хозяин кабинета или посетитель? Какими словами это лучше делать?*

Начинать разговор без приглашения со стороны хозяина считается неэтичным.

Беседу с посетителем начинает хозяин кабинета словами: «Я вас слушаю» (или аналогичными).

Нередко, пригласив сесть, он хочет закончить какие-то свои дела. Посетитель должен подождать, пока хозяин не освободится.

3. *Хозяин кабинета говорит: «Слушаю вас» и при этом пишет (или читает). Начнете ли вы излагать свой вопрос?*

Хозяин кабинета нарушает **важнейшее правило этики: обязательное проявление внимания к другому человеку.**

Но ведь не сделаешь замечания лицу, который будет решать твой вопрос. И многие начинают говорить, обрекая себя на верный проигрыш.

Смирившись с пренебрежительным отношением к себе, посетитель принижает свой имидж в глазах начальника, провоцируя и в дальнейшем такое отношение к себе и своему вопросу. На языке транзактного анализа это звучит так: руководитель занимает позицию «Родитель» (в данном случае отрицательная оценка им посетителя), посетитель — позицию «Дитя» (беспомощность). Такое распределение ролей (Д-Р) — «Недотепа» — уже провальное для посетителя. Другая ошибка: посетитель начинает говорить, не приводя самые сильные свои аргументы (о приемах убеждения мы говорили в главе 1). Хозяин кабинета слушает вполуха, то есть практически ничего не слышит. В итоге наиболее важные аргументы не сыграют своей роли, что также увеличивает вероятность того, что вопрос останется неразрешенным. Так как же сразу добиться внимания руководителя?

Помолчать. Это интригует, и столоначальники отрывают глаза от бумаг. Но есть и такие, которые повторяют: «Слушаю вас», продолжая заниматься своим делом. Тогда лучше подать письменное изложение своего вопроса (заявление, записку, проект): «Пожалуйста, посмотрите, здесь все изложено».

Еще одно правило: не ходить за решением, не имея письменного изложения вопроса. Если вопрос будет сразу решен — «Пожалуйста, визу». Если «надо подумать» — оставить, чтобы не забылось. И не забывается, особенно если на заявлении стоит отметка о его регистрации.

4. *Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Как вы отреагируете на это?*

Из основного правила этики следует: **не акцентируйте внимание на обстоятельствах, проигрышных для другого человека.**

В силу этого не стоит выражать недовольство опозданием в любой форме. Например, посмотрев на часы в момент появления опоздавшего, мы акцентируем внимание на его прегрешении. Шутка по поводу опоздания или любое выражение недовольства вынуждают оправдываться. «Грешник» чувствует дискомфорт, становится агрессивным: неуступчив, «цепляется» к мелочам и т.п.

Опоздавший будет лишь благодарен, если партнер проявит благородство и «не заметит» прегрешения.

Нередко автору задают вопрос: «Так что, потакать подобным нарушениям этики? Человек может просто обнаглеть и перестать считаться со мной».

Конечно, если приходится иметь дело с человеком низких моральных качеств, то этика здесь ни при чем — тут «правят вал» другие отношения.

Давно уже известна истина: зло не искоренишь злом. Только добром. Вспомните закономерность эскалации

конфликтогенов, описанную в главе 5: на конфликто-ген отвечают обычно еще более сильным конфликто-геном. То же относится и к замечаниям.

5. *Во время деловой встречи партнер смотрит на часы. Этично ли это ?*

Конечно же, нет: **этичное поведение предполагает уважение к другому человеку.**

Мы вспоминаем о времени, когда нас что-то разочаровывает в партнере или в беседе (напротив: счастливые часы не наблюдают!) Мы жалуем о теряемом [попусту времени, так и воспринимает это собеседник.

Хотя бывают и другие причины посмотреть на часы: боязнь опоздать на какое-то мероприятие и т.п. Если визит партнера не был запланирован заранее, надо сразу сказать ему о вашей ограниченности во времени (вашей вины здесь нет никакой).

Если же цейтнот возник по вашей вине (изменились обстоятельства или вы не рассчитали затраты времени), говорить прибывшему о нехватке времени для беседы противоречит нормам этики.

В этом случае поступают так: в начале переговоров наручные часы кладут на стол рядом с необходимыми документами. Это позволяет, не травмируя собеседника, ускорить обмен мнениями. Под благовидным предлогом можно перенести встречу и на другое время.

6. *Звонит равный вам по статусу деловой человек. Кто из вас имеет право дать знак к окончанию разговора?*

При прочих равных условиях определенное психологическое преимущество имеет тот, кому звонят: звонящий более заинтересован в разговоре, ведь именно он его начал.

Принцип этичного поведения: **не подчеркивать свое преимущество, а выравнять возможности.**

Поэтому и право дать знак к окончанию разговора остается за позвонившим. Есть и практический к тому аргумент: ведь только инициатор разговора знает, все ли вопросы он решил. Воспитанный человек, не станет злоупотреблять вниманием абонента и дожидаться, когда невыдержавший собеседник, презрев все нормы этики, положит конец разговору.

О том, как прервать разговор (в частности, телефонный), не обидев собеседника, изложено выше.

7. *Партнер начал разговор с утверждения, что звонил вам. По показаниям телефонного сервера вы точно знаете, что не звонил никто. Что вы скажете на это?*

Лучше всего никак не реагировать, «пропустить мимо ушей» эту заведомую ложь.

Иногда отвечают на этот вопрос так: «Возможно, у меня был неисправен АОН». Тогда нарушается принцип: **не обманывать ни себя, ни других.**

Подыгрывая обманщику, мы создаем у него впечатление, что нас легко обмануть (чем он и воспользуется в дальнейшем). А поймав его на лжи, мы создаем конфликтную ситуацию: опозоренный человек будет жаждать отмщения. Таким образом, действительно лучший выход — никак не реагировать, сразу переходить к делу.

8. *Должен ли мужчина снимать головной убор при входе в учреждение ?*

Входя в любое служебное помещение мужчина должен снять головной убор. Как «театр начинается с вешалки», так с вестибюля и лифта «начинается учреждение».

Нередко задают вопрос: «И в жилых домах нужно снимать в лифте головной убор?». Конечно, нет. Ведь мы не говорим здесь об этике в быту. В жилом доме, в магазине, в метро люди не связаны деловыми отношениями.

9. *Вы с коллегой приехали на переговоры, но не успели поправить костюм и причесаться до начала деловой встречи. В комнате есть зеркало. Ваши действия?*

Есть правило, о котором многие не знают: **приводить себя в порядок принято только в специально отведенном для этого помещении (туалете).**

Но как быть, если вы приехали, что называется, «впритык» и времени на поход в туалет уже нет? Не идти же на переговоры со взъерошенной головой и с галстуком не на своем месте!

Первый совет — никогда не приходите «впритык», а немного раньше. Но уж если так случилось, посмотрите друг на друга, скажите: «У тебя все в порядке», или «Поправь галстук». Все это можно сделать незаметно для хозяев.

Помните: **забота о клиенте помогает побеждать в борьбе за него.**

10. *Как вы думаете, почему появились названия салонов самолетов на международных линиях: первый класс, бизнес-класс, экономический класс?*

Традиционно места в транспортных средствах (поездах, парходах, самолетах) в зависимости от степени комфорта делились на первый, второй, третий, четвертый классы. Однако было замечено, что, приобретая билет не в первый класс, пассажир испытывает внутренний дискомфорт, ощущая себя человеком «низшего» сорта.

11. *Как мужчина должен сопровождать даму, спускающуюся (поднимающуюся) по лестнице ?*

Идти по лестнице мужчина должен на ступеньку ниже дамы, как бы страхуя ее от падения, спускаясь — чуть впереди, поднимаясь — чуть позади. На эскалаторе он должен стоять также на ступеньку ниже спутницы.

12. *Всегда ли мужчина должен пропускать женщину у двери вперед?*

Не всегда. Сопровождая женщину, мужчина должен входить в лифт первым, как бы проверяя его надежность. То же самое и при входе на эскалатор.

13. *Встреча с высокопоставленным руководителем назначена на 13.00. Когда вы планируете появиться в его приемной?*

Как мы уже говорили, никогда не стоит появляться «минута в минуту», необходимо приходиться с небольшим запасом времени. Каков же этот запас при важном визите?

Прежде всего нужно помнить: руководитель вправе пригласить к себе на несколько минут раньше назначенного времени. Освободившись от дел, он обычно интересуется, ожидает ли кто его. Если вас не окажется, он займется чем-нибудь другим, и вам придется ждать.

К тому же несколько «запасных» минут может понадобиться, чтобы привести себя в порядок, посетить туалет. Таким образом, из сказанного следует: **в случае важного визита необходимо прибывать не позднее чем за 10 минут до назначенного времени.**

14. *Встреча с деловым партнером назначена на 11.20 на нейтральной территории. Во сколько вы собираетесь появиться в назначенном месте?*

На встречу с партнером принято прибывать чуть раньше, чтобы привести себя в порядок, а также с учетом того, что показания часов у людей могут различаться. Вы вызовете неудовольствие партнера, если «по его часам» вы опоздали. Итак, **на деловые встречи партнерам необходимо приходить не менее чем за 5 минут до назначенного времени.**

15. *Во время деловой беседы принесли чай. Вы нечаянно уронили чайную ложку на пол. Ваши действия?*

Во время деловых бесед упавшие столовые приборы не поднимают. Доставая с пола ложку, вы как бы показываете, что чаепитие для вас важнее беседы. К тому же, подняв ложку с пола, вы все равно не будете ею пользоваться.

16. *Один из участников деловой встречи чихнул. Ваша реакция?*

В отличие от бытовой этики, где чихнувшему говорят: «Будьте здоровы», при деловых контактах этого «не замечают».

Действует уже известный нам принцип: **не акцентируйте внимание на обстоятельствах, неблагоприятных для партнера.** Нездоровье является именно таким обстоятельством.

Есть простой способ удержаться от чихания: потерять себе переносицу — желание чихнуть пропадает.

17. *Молодая девушка поднялась с сиденья, уступая место женщине лет 45: «Садитесь, пожалуйста». Та обижается: «Не такая уж я старая, чтобы мне место уступали». Поступили ли бы вы иначе на месте этой девушки?*

Своими словами девушка акцентировала внимание на неприятном для женщины обстоятельстве — ее возрасте, одновременно подчеркнув свою воспитанность.

Проявление вежливости не должно обнаруживать ваши преимущества перед другими.

Правильное действие: подняться с места молча (будто вы собираетесь выходить). Тем самым, не привлекая внимания, дать возможность сесть другому человеку.

18. *К двери лифта одновременно подошли два не знакомых между собой деловых человека (одного пола, возраста, положения). Кнопка вызова нажата до них; открывается дверь — в лифте есть место только для одного из них. Оба спешат, опаздывают. Кто из них имеет преимущество?*

При прочих равных обстоятельствах преимущество пройти первым имеет тот, кто находится справа.

Аналогичное правило дорожного движения: «помеха справа» на нерегулируемых перекрестках. А как же в странах с левосторонним движением, где все подобные правила — «с точностью до наоборот»? Ответ следующий: правила менеджмента более универсальны, нежели дорожные. В деловом мире человек, находящийся справа, проходит первым.

19. *Кто из двух людей, подходящих к двери должен предложить другому пройти первым?*

Поскольку находящийся справа вправе пройти первым, только он может предоставить это другому: «Прошу вас...»

Если это говорит находящийся слева, он показывает незнание соответствующего правила этикета. Эта ситуация очень часто подводит наших деловых людей.

Только находящийся справа может предложить другому пройти первым.

20. *Вам предлагают пройти в дверь первым. Какие у вас есть варианты ответа?*

Получив предложение пройти первым, нужно поблагодарить и сделать это. «Нет, я не спешу», «Нет, только после вас» и т.п. — все это признаки плохого тона и незнания этики.

Отсутствие четких и прагматичных правил, как разминуться, чревато для деловых людей потерями времени. А иногда может привести и к ситуации, аналогичной прекрасно описанной Гоголем сцене: Бобчинский и Добчинский долго «упрашивали» друг друга пройти первым, а потом... застряли в ней оба.

21. *Кто имеет преимущество в дверях — выходящий или входящий?*

Этот вопрос актуален, как- и предыдущие три, только для людей одинакового статуса. В противном случае различны и действия: мужчина пропускает женщину, подчиненный — начальника, младший — старшего, хозяин — гостя, учащийся — преподавателя и т.п.

Некоторое преимущество (при прочих равных условиях) в силу ограниченности размеров помещения имеют выходящие из него. Но при плохой погоде (дождь, холод, ветер), естественно, преимущество отдается входящим.

22. *В сельском клубе идет концерт приехавших студентов. Опоздавшие зрители входят, громко здороваются, мешая выступающим. Как вы оцените такое поведение опоздавших?*

Почему так происходит? На селе своя этика, отличная и от деловой и от бытовой городской: там здороваются со всеми, даже с незнакомыми. Отношения с соседями в деревне очень важны, и проявление уважение к ним — первейшая задача для сельчанина. Студенты побыли и уедут, а соседи — они тут всегда.

Этим сюжетом мы хотели подчеркнуть, что различные общественные группы придерживаются разных этических принципов.

23. *В Морском корпусе, готовившем офицеров для российского флота, на некоторые трапезы каждый курсант должен был приходить с двумя книгами. С какими?*

Не имело никакого значения, что это были за книги. Главное, чтобы во время еды курсанты держали эти книги под мышками. Так вырабатывалась привычка, сидя за столом, не расставлять локти.

24. *Что носили курсанты Морского корпуса для выработки нужной выправки?*

Морские офицеры всегда отличались отменной выправкой. Она была результатом упорных тренировок. В частности, привычка держать спину прямо, не сутулиться вырабатывалась с помощью креста на спине, который привязывали к плечам.

25. Нужно ли постучать в дверь, перед тем как войти в кабинет?

Постучать в дверь служебного кабинета необходимо только в нерабочее время: до работы, после ее окончания, а также в обеденное время. Это личное время хозяина кабинета, он может использовать его для того, чтобы перекусить, переодеться, поговорить на неслужебные темы. Если на стук не последует ответа, открывать дверь незачем: либо хозяина нет, либо он не хочет, чтобы его беспокоили.

В рабочее время достаточно открыть дверь и спросить разрешения войти.

26. Когда мужчине следует пропустить даму вперед, а когда пройти первым?

Мужчина пропускает женщину в дверях, на узкой дороге, при посадке в автомобиль, при выходе из лифта, поднимаясь по лестнице. Он проходит первым, если есть какая-либо опасность или неудобство для женщины: при спуске по лестнице, посадке в лифт, при высадке из автомобиля и в случаях, когда появление пары — новых посетителей — привлекает внимание (например, в зале ресторана).

Отношению к женщине придают большое значение на Западе. Например, многие телекомпании неоднократно показывали, явно смакуя, следующий эпизод. В аэропорту им. Кеннеди встречали прибывшего Горбачева. Шел дождь. Президент Рональд Рейган держал зонт над своей супругой, а над супругой Горбачева — охранник. Комментаторы давали понять, что с этикой у нас пока не все в порядке.

10.4. САМОПРОВЕРКА: ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ПРАВИЛА ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА

Кроссворд

По вертикали.

1. Вам предлагают пройти в дверь первым. Ваша реакция?
3. Мужчина должен первым входить в...
4. Ваши действия, если во время деловой беседы упала чайная ложечка?
5. Кто имеет преимущественное право дать знак к окончанию телефонного разговора при одинаковых статусах говорящих?:
7. Кто имеет (при прочих равных условиях) право первым пройти в дверь — находящийся справа или слева («правый» или «левый»)?:
8. Если нет времени привести себя в порядок, посетив для этой цели туалет, то достаточно каждому... па коллегу.
9. Хозяин кабинета сказал: «Слушаю вас», но сам при этом пишет. В таком случае необходимо...
12. Кто должен начинать беседу в кабинете?
15. Как вы отреагируете на опоздание делового партнера?

По горизонтали:

2. Должен ли мужчина снимать головной убор, входя в лифт административного здания?
4. Партнер в оправдание сказал вам неправду. Что вы на это скажете?
5. Для встречи с деловым партнером на нейтральной территории нужно прибыть за... минут до назначенного времени.
6. Когда при деловой встрече можно смотреть на часы?
10. Один из участников деловой встречи чихнул. Как вы отреагируете на это?
11. Кто имеет преимущество пройти первым (при прочих равных условиях): выходящий или входящий?
13. Для встречи с высокопоставленным лицом необходимо прийти не менее чем за... минут.
14. Кто должен предложить другому пройти первым в дверях: «правый», «левый» или любой из них?
16. Сопровождая даму на лестнице, мужчина должен находиться... нее.
17. Уступать место надо...
18. Какие две книги брали с собой курсанты Морского корпуса на некоторые трапезы?

Глава 11. ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ЗАРУБЕЖНЫХ ПАРТНЕРАХ

Поездки учат.

Японская поговорка

11.1. НЕМЦЫ

Вопросы

1. На ваших глазах немецкий партнер запирает в бюро на замок телефон или ксерокс. Какое отношение это имеет к вам?
2. Что вы скажете о длительности телефонного разговора, если вам позвонил немецкий коллега?
3. Есть ли проявления неаккуратности в среде немецких предпринимателей?
4. Следует ли, обращаясь к партнеру, упоминать его титул?
5. Вы приехали с подарками, но ответных не получили. Как это следует понимать?
6. Вы попросили делового партнера о встрече. Что важнее для вас: чтобы он дал задание секретарю напомнить о вас или внес соответствующую запись в свою записную книжку?

Ответы и комментарии

1. К гостям это не имеет никакого отношения. У них так принято вследствие известной немецкой бережливости.
2. Позвонивший немецкий партнер будет максимально краток, чтобы экономить и на плате за телефон.
3. В среде немецких деловых людей неаккуратность не наблюдается.

4. Немцы питают большую слабость к титулам, поэтому титул называть обязательно.
5. Не делать подарков — для немцев обычное явление. Еще одно проявление бережливости, свойственной этой нации.
6. Важнее «попасть» в записную книжку немецкого партнера. В силу пунктуальности все, что записано, будет непременно выполнено.

Вопросы

7. Регламентированы ли в Германии чаевые? Если да, то каким образом?
8. Строго ли соблюдается класс (1-й, 2-й) в поездах ближнего следования?
9. Обязаны ли вы сдавать в багаж свой чемодан, путешествуя по Германии?
10. Допустимо ли в жаркую погоду быть на переговорах без пиджака?
11. На каких мероприятиях допускается присутствовать в кожаном пиджаке?
12. Менеджер рок-группы приехал в Германию для организации ее концертов. Как будет воспринята серьга в его ухе или прическа в виде конского хвоста, перехваченного лентой?
13. На продавце картин пестрый пиджак и шелковый шейный платок. Как он будет воспринят?
14. Что означает у немцев мимический жест — поднятие бровей?

Ответы и комментарии

1. Чаевые в Германии можно не давать, так как они включены в стоимость услуг, обеда и т.п. Если их дают, то довольно незначительные, как правило, путем округления суммы.
8. Во всем соблюдается строгое следование предписанию.
9. У немцев не принято брать в купе громоздкие вещи, их сдают (включая большие чемоданы) в багаж.
10. Стандарты в деловой одежде соблюдаются очень строго. В частности, такая «вольность», как снятие пиджака, не допускается.
11. Кожаный пиджак допустим только для загородной прогулки.
- 12, 13. Принадлежность к творческим гильдиям предполагает определенную свободу в одежде, прическах и аксессуарах.
14. Поднятием бровей немцы демонстрируют свое восхищение.

Вопросы

15. Немцы на переговорах предпочитают подходить к основному вопросу постепенно или начинают с него?
16. Немецкий партнер при пожатии руки кивает. Что это означает?
17. Можно ли, отвечая на серьезный вопрос немецкого партнера, пошутить?
18. Можно ли установить деловые связи с немецкими партнерами с помощью официальной переписки?
19. Какой наиболее экономичный способ заявить о своем деловом предложении на германском рынке?

Ответы и комментарии

15. Немцы сразу берут «быка за рога», начинают с главного вопроса.
16. Кивок во время рукопожатия означает у немцев дружелюбие, расположение.
17. Говоря о серьезном, немцы не приемлют юмора. В связи с этим вспоминается следующий сюжет из выступления Михаила Задорнова.
Немецкий таможенник спросил известного сатирика, что у него в чемодане. Тот пошутил: «Атомная бомба». На лице таможенника отразилась вся серьезность этого момента. «Пройдемте», — предложил он незадачливому шутнику. Перетряхнув вещи и не обнаружив ничего запрещенного, страж никак не мог понять, зачем «пассажир» наговаривает на себя. Слова «Я пошутил» не укладывались в его сознании: как можно так шутить? И где?!
18. Обмен письмами — нормальный способ установления деловых связей с немецкими партнерами.
19. Есть возможность бесплатно публиковать деловые предложения в специализированном бюллетене «Аусландсанфраген», издаваемом Федеральным ведомством внешнейторговой информации, находящимся в Кельне. Можно также обратиться в агентские и посреднические фирмы, отличающиеся высоким профессионализмом и обязательностью.

Вопросы

20. В каком порядке немцы предпочитают вести обсуждение вопросов?
21. В перерыве переговоров вас пригласили в ресторан. Кто будет платить?
22. Каких разговоров следует избегать за столом?
23. Если партнер пригласил вас к себе домой, стоит ли что-либо «прихватить», отправляясь в гости?
24. Что является сигналом того, что можно выпить спиртное?

Ответы и комментарии

20. Вопросы на переговорах они предпочитают обсуждать обязательно в том порядке, в каком они записаны в согласованной заранее программе.
21. Нужно быть готовым к тому, что платить будет каждый за себя.
22. За столом принято избегать разговоров политического характера.
23. Принято дарить цветы хозяйке дома.
24. Хозяин произносит слово «прозит».

11 2 ФРАНЦУЗЫ

Вопросы

1. С чего вы начнете работу с интересующей вас фирмой: а) с телефонных звонков, факса; б) с посылки рекламных

материалов, каталогов продукции ?

2. На каком языке уместно общаться с французами ?
3. Принято ли делать телефонный звонок после высылки каталога?
4. Новые контакты нужно устанавливать напрямую или через посредников?
5. Есть ли опасность бюрократической волокиты при заключении контрактов с французскими предприятиями?
6. Кто принимает решения на крупных предприятиях во Франции?

Ответы и комментарии

1. Работу с французскими фирмами следует начинать с посылки рекламных материалов, каталогов продукции вашей фирмы, которые должны быть на французском языке.

К подготовке этих материалов нужно отнестись крайне тщательно, ибо изучают их основательно. О том, как можно «промахнуться», говорит следующий пример.

Одно из минских предприятий послало потенциальному покупателю во Францию каталоги своей продукции. Чтобы «протиснуться» на заполненный рынок, указали довольно низкие цены. Ответ пришел обескураживающий: «Изделия столь низкой стоимости не могут быть хорошего качества». Партнер был потерян навсегда.

2. Общаться с французами лучше на их языке или через переводчика на своем. Дело в том, что французы — большие патриоты, они недолюбливают как немецкий (они много воевали с Германией), так и английский язык (веками соперничали с Англией).
3. Выслав каталог или другие материалы, принято позвонить и выразить надежду на скорейший ответ.
4. Новые контакты устанавливают преимущественно через посредников. Элита делового мира давно сформировалась, и новичку, чтобы в нее войти, нужны солидные рекомендации. Во Франции огромную роль играют положение, связи, знакомства.
5. Такая опасность определенно есть. Будьте к этому готовы.
6. На крупных национализированных предприятиях во Франции решения принимает ограниченный круг лиц высокого ранга.

Вопросы

7. Каково отношение французов к рискованным операциям: готовы ли они рискнуть, все просчитав заранее?
8. Может ли француз во время обсуждения перебить собеседника ?
9. Как француз реагирует на те или иные драматизирующие обстоятельства?
10. При заключении контрактов на поставку продукции чему уделяют основное внимание французские предприятия: осязаемыми материальными выгодами от сделки или техническим характеристикам и долговечности продукции?
11. Какой типичный объем (число страниц) договора принят во Франции?
12. В каких денежных единицах должны проставляться цены в договорах?
13. Какой язык предпочтителен для текста договора?
14. Как воспринимают французы предлагаемые в ходе переговоров изменения подготовленного ранее текста контракта, договора?

Ответы и комментарии

7. Французы вообще не склонны к риску.
8. Может. Это у них не считается большим прегрешением прежде всего в силу живости национального характера, эмоциональности французов.
9. Французские партнеры нечувствительны к каким-либо обстоятельствам подобного рода. Для них главное — расчет, технико-экономический анализ ситуации.
10. Крупные французские предприятия во главу угла ставят технические характеристики и долговечность продукции. Мелкие и средние, наоборот, — осязаемые материальные выгоды от сделки.
11. Объем договоров во Франции обычно не превышает 4 машинописных страниц. При этом тексты очень конкретны, точны в формулировках, лаконичны.
12. Цены в договорах с французами проставляются только в евро.
13. Один из языков договора — обязательно французский, второй — родной язык партнеров.
14. Французы основной упор делают на предварительную проработку экспертами всех основных вопросов и их согласование. Поэтому предлагаемые изменения воспринимаются ими весьма болезненно.

Вопросы

15. Вас пригласили на обед. Какие темы подходят для застольной беседы?
16. Уместны ли за обедом темы вероисповедание; личные проблемы, связанные со службой; доходы-расходы; болезни; семейное положение; политические пристрастия?
17. Вас пригласили на ужин. Вы сочтете это привлекательным проявлением вежливости и примете предложение только после повторного приглашения или как исключительную честь для себя ?
18. Принято ли говорить о делах за обеденным столом? Если да, то когда ?
19. Ужин назначен на 20.30. Во сколько следует приходиться ?
20. Следует ли приносить на ужин (обед) подарки? Если да, то какие?
21. Символом чего являются для французов белые хризантемы ?
22. Правильно ли поступает приглашенный: а) восторженно комментирует поданные блюда; б) оставляет на тарелке небольшую часть порции; в) подсаливает блюдо по своему вкусу; г) добавляет пряности?
23. Белое вино пьют под рыбу и морепродукты, или мясо, или сыр ?

24. То же относительно красного вина.
25. Русский гость лихо «опрокидывает» в себя фужер водки. Какие эмоции вызывает это у французов?

Ответы и комментарии

15. Наиболее подходящими темами за обедом являются театральные постановки, книги, фильмы, выставки, туристические достопримечательности. Особенно ценятся знания в области искусства и культуры.
16. Любая из перечисленных тем за обедом неуместна.
17. Приглашение на ужин — исключительная честь. Отказаться от приглашения — значит нанести обиду.
18. Говорить о делах за обеденным столом можно только лишь после того, как подадут кофе.
19. Приходить на ужин следует на 15 минут позже назначенного времени.
20. Приняты следующие подарки: цветы, бутылка шампанского, вино дорогих марок, коробка шоколадных конфет.
21. Белые хризантемы у французов — символ скорби.
22. Национальная кухня — предмет гордости французов, поэтому восторженный комментарий к блюдам будет приятен хозяевам. Действия *биз* будут восприняты ими как проявление неуважения к ним.
23. Белое вино подают к рыбе и морепродуктам.
24. Красное вино — к мясу и сыру.
25. В культуре французов — умеренное потребление крепких спиртных напитков. «Русская лихость» с водкой будет воспринята негативно.

Вопросы

26. Когда можно обращаться к французу по имени ?
27. Обязательно ли к словам приветствия типа («бон-жур») или прощания («оревуар») добавлять «месье», «мадам» ?
28. Как обращаться к женщине при деловой беседе?
29. Поможет ли вам в убедительности жест — легкое прикосновение к руке собеседника ?
30. Какой язык лучше использовать для вашей визитной карточки?
31. Стоит ли указывать на визитке что-нибудь кроме вашего служебного положения, адреса, телефона, факса ?
32. Из каких тканей должен быть ваш костюм при общении с французскими партнерами?
33. Вопрос, который француза интересует больше всего, он будет обсуждать первым, последним или «между строк» ?
34. Что означают у французов жесты: а) воздушный поцелуй кончиками трех пальцев, поднесенных к губам, б) потирание указательным пальцем переносицы?
35. Скрепляется ли рукопожатием договоренность с французом ?
36. Какие чаевые приняты во Франции?

Ответы и комментарии

26. Обращаться по имени к французу можно, только если он сам это предложит.
27. Слова «месье», «мадам» абсолютно уместны. Иное считается невежливым.
28. В деловом общении женщине говорят «мадам», независимо от того, замужем она или нет.
29. Французы очень щепетильны в вопросах сохранения дистанции. Из прикосновений допускается только рукопожатие.
30. Иностранный язык на вашей визитной карточке — только французский, и никакой другой. Французы рассматривают это как проявление уважения к себе.
31. Во Франции в цене хорошее образование. Поэтому если вы окончили престижное учебное заведение и указали это на визитке, — вам лишь на пользу.
32. Костюм должен быть из натуральной ткани высокого качества.
33. Главный вопрос будет присутствовать «между строк».
34. Жест а означает восхищение; жест б — «здесь что-то нечисто», «осторожней», «этим людям нельзя доверять».
35. У французов не принято касаться рук, за исключением приветствия и прощания.
36. В кафе сверх положенного оставляют на столике некоторую сумму. В ресторанах чаевые давать не принято, так как стоимость обслуживания включают в счет.

11.3. АНГЛИЧАНЕ

Вопросы

1. Английский деловой мир отличается кастовостью или демократизмом?
2. Что вы можете сказать о квалификации английских бизнесменов в сравнении с бизнесменами Италии, Франции, Скандинавии?
3. В каком прогнозировании — кратко-, средне- или долгосрочном — сильны англичане?
4. Англичане отдают предпочтение крупным проектам с отдачей через 5—10 лет или сделкам, приносящим быструю выгоду?
5. Что вы можете сказать о месте Англии в мировой финансовой сфере?
6. То же в отношении сырьевого сектора экономики.
7. Английский бизнес отличается консерватизмом или динамизмом ?
8. Присуща ли англичанам изобретательность ? Насколько разработан у них механизм внедрения изобретений в производство ?
9. Насколько активны английские бизнесмены в политическом плане?

10. Отличается ли английский бизнесмен широтой круга интересов?

Ответы и комментарии

1. Английский деловой мир отличается кастовостью.
2. Квалификация британских бизнесменов — одна из самых высоких в мире. Англичане, как правило, значительно превосходят бизнесменов стран, перечисленных в вопросе. В промышленном секторе англичане уступают только США, Японии, Германии.
3. Особенно сильны англичане в краткосрочном и среднесрочном прогнозировании.
4. Предпочитают сделки, приносящие немедленную выгоду.
5. 6. В финансовом и сырьевом секторах экономики англичанам нет равных в мире.
7. Британскому бизнесу присущ консерватизм вследствие влияния традиций, имеющих многовековую историю. Развитие промышленности как таковой началось именно в Англии.
8. Англичан отличает высокая изобретательность при недостаточной разработанности механизма внедрения.
9. Бизнесмены политически инфантильны, что сочетается у них с высочайшим профессионализмом.
10. Английские деловые люди весьма эрудированны, имеют широкий круг интересов: спорт, литература, искусство.

Вопросы

11. Как чувствует себя английский предприниматель в психологической дуэли?
12. Можно ли обратиться к английскому коллеге за помощью?
13. Влияет ли социальное происхождение английского служащего на его продвижение по службе?
14. Что вы знаете о продолжительности рабочего дня английского бизнесмена?
15. Как английские бизнесмены относятся к посещению скачек, теннисных турниров и т.п. ?
16. Как англичанин предпочтет начать переговоры: с постановки интересующих стороны вопросов; с предварительного обмена общими соображениями; с разговора о посторонних вещах?
17. О чем на переговорах вам следует говорить: только о деле или о общечеловеческих ценностях?
18. Позволительна ли в беседах оценка британского народа в целом?
19. Обязательно ли ваше участие в ланче, на который вас пригласили?
20. Если вы приняли приглашение на ланч, обязаны ли сделать ответное приглашение?
21. Можно ли заранее определить продолжительность ланча?

Ответы и комментарии

11. Чувствует себя превосходно: он хороший психолог, наблюдателен, не приемлет фальши.
12. Англичане любят помогать и охотно делятся своими познаниями, включая профессиональные секреты успеха.
13. Влияет, и во многом. Его «путь наверх» труден.
14. Бизнесмены работают помногу, до позднего вечера, не считаясь со временем.
15. Скачки, теннисные турниры и другие спортивные соревнования играют особую роль для всей британской элиты, включая бизнесменов. Это дело их престижа.
16. Начнет, скорее всего, с разговора о погоде, спорте, детях.
17. Английский партнер оценит ваш интерес к общечеловеческим ценностям.
18. Желательно подчеркнуть доброе расположение к нации.
19. Отказываться от приглашения на ланч крайне нежелательно.
20. Приняв приглашение на ланч, вы обязаны сделать ответное приглашение.
21. Стоит поинтересоваться, каким временем располагает ваш партнер.

Вопросы

22. Принято ли в Англии посылать поздравительные открытки тем, с кем имели только однократный деловой контакт ?
23. Можете ли вы передать привет незнакомым вам людям, близким для делового партнера?
24. Какие подарки не входят у англичан в разряд взятки?
25. Как в британских деловых кругах воспринимаются взятки ?
26. Есть ли особенности в вопросах взяток с партнерами из СНГ?
27. Как чаще всего можно охарактеризовать позицию британского партнера: мягкой, средней или жесткой ?
28. Какова степень детализации контрактов с англичанами ?
29. Насколько быстро в сравнении с другими развитыми странами принимаются решения британскими фирмами?
30. Какова степень риска в решениях, принимаемых англичанами ?

Ответы и комментарии

22. Поздравительным открыткам англичане придают большое значение как проявлению вежливости. Ответ на вопрос — положительный.
23. Проявление человеческих качеств очень ценится в Великобритании. Поэтому передача-привета людям, близким для вашего знакомого, будет воспринята с благодарностью.
24. В деловых кругах принято дарить записные книжки, календари, фирменные авторучки, зажигалки, на Рождество — спиртные напитки. Другие подарки рассматриваются как взятка.
25. К взяткам отношение непримиримое. Информация о фирмах-взятодателях подрывает к ним доверие, после чего из сферы бизнеса таким фирмам лучше уходить.
26. Такие особенности есть. За рубежом, к сожалению, укоренилось мнение, что наши бизнесмены не сделают и

шага навстречу, пока не получают подарок. Проявляя гибкость, британские фирмы решаются на это, как они считают, по необходимости. Но большим уважением у них пользуются те наши представители, которые уклоняются от подарков.

27. Если коротко охарактеризовать позицию британских партнеров, то она довольно жесткая. При переговорах они используют огромный объем статистической, экономической и политической информации.

28. Степень детализации контрактов очень высока. Фиксируется каждая деталь, которая впоследствии подлежит строгому выполнению.

29. Британцы принимают решения медленнее других зарубежных партнеров, зато при этом оговаривают не только данный контракт, но и возможность расширения делового сотрудничества.

30. Степень риска минимальная. Это достигается тщательной подготовкой контрактов.

Вопросы

31.5 какой степени в общении с англичанами действует правило: «молчание— знак согласия»?

32. В ответ на ваш вопрос англичанин ответил... долгим молчанием. Предполагает ли это какой-либо ваш шаг?

33. Как отнесутся английские партнеры к импровизации в ходе переговоров ?

34. Можно ли безоговорочно верить слову, данному английским бизнесменом ?

35. В разговоре возможны «острые углы». Будет ли англичанин избегать их?

36. Есть ли особенности в Англии в приветствии рукопожатием ?

37. В перерыве переговоров вам предлагают завтрак или обед. Строго ли соблюдается этикет в таком застолье ?

38. Когда можно закурить за столом?

39. Приняты ли у англичан тосты и чокаются ли они?

40. Каких тем следует избегать за столом?

Ответы и комментарии

31. Умение слушать — одна из отличительных особенностей англичан. Молчание означает лишь то, что вам не мешают высказаться. То есть правила «молчание — знак согласия» в Англии нет. Англичане считают главным достоинством человека самообладание, умение «держаться удар».

32. Давать поспешные ответы — не в традициях англичан. Поэтому в разговорах с ними обычны долгие паузы, которых не следует бояться и не спешить заполнять. Кто слишком много говорит, считают они, тот ведет себя незтично, навязывая себя другим. Неприязненно они относятся также к любому открытому проявлению чувств. Отсюда и сложилось мнение о неизменной невозмутимости британцев.

33. Переговоры с английским партнером предполагают тщательную их подготовку и согласование всех вопросов. Импровизации здесь недопустимы.

34. На их честное слово можно вполне положиться.

35. Англичане стараются избегать «острых углов» и умеют это делать.

36. Обмен рукопожатиями у англичан принят только в начале переговоров. В дальнейшем они ограничиваются устными приветствиями.

37. Застольный этикет всегда соблюдается неукоснительно.

38. Закурить можно после того, как подали кофе, спросив разрешения у присутствующих дам.

39. В Англии не принято произносить тосты и чокаются.

40. Религия, жизнь королевской семьи, проблема Ольстера, частная жизнь, личные сбережения — неуместные темы за столом.

11.4. ИТАЛЬЯНЦЫ

Вопросы

1. Какие фирмы в Италии более активны в установлении новых контактов: крупные, средние или мелкие?

2. Достаточно ли обмена официальными письмами для установления деловых связей с итальянской фирмой?

3. Есть ли в Италии фирмы-посредники?

4. Можно ли знакомиться с деловым человеком, не имея при себе визитной карточки?

5. У вас есть визитки на французском и английском языках. Какую вы дадите итальянцу?

6. Следует ли при установлении контакта давать сведения о своей биографии, возрасте?

7. Нарушаете ли вы деловой этикет, пригласив итальянского партнера в ресторан ?

8. Насколько распространена в Италии практика обращения в арбитраж?

9. Итальянский партнер не встретил вас в аэропорту. Означает ли это, что он не желает вступить в контакт с вами? Что вы предпримете?

10. Вам из Италии нужно срочно связаться со своей фирмой. Можете ли вы это сделать с помощью обычного уличного таксофона?

11. Если для дела не имеет значения, в какое время звонить, вы из Италии позвоните в 18 или в 19 часов по местному времени ?

Ответы и комментарии

1. Более активны в установлении контактов средние и мелкие итальянские фирмы.

2. Для установления деловых связей с итальянской фирмой достаточно обмена официальными письмами.
3. В Италии достаточно развитая сеть посредников. Их услугами можно пользоваться при необходимости.
4. Допустимо знакомиться без визитной карточки, но извиниться и вскоре прислать ее.
5. Если нет визитки на итальянском языке, то предпочтительнее дать на английском, нежели на французском. Английским в деловом мире владеют больше, чем другими иностранными языками.
6. Итальянцы придают большое значение статусу человека и стремятся как можно больше узнать о партнере.
7. Итальянцы, в том числе и деловые люди, очень любят общение в ресторане. Пригласив, вы доставите им удовольствие.
8. Практика обращения к арбитрам в Италии не распространена. Предпочитают договариваться, «не вынося сор из избы».
9. Итальянцы весьма неорганизованны. То, что вас не встретили, не означает неуважения, это просто проявление их неорганизованности. Вам следует позвонить пригласившим.
10. В Италии с любого таксофона можно позвонить в другую страну. Достаточно иметь телефонную карточку или жетоны. Таксофон снабжен наглядной инструкцией, как им пользоваться.
11. После 18.30 (по местному времени), а также в выходные и праздничные дни тариф в два раза ниже. Не забывайте об этом.

Вопросы

12. *Вы в Италии. Спешите, без такси вам не обойтись. Что делать?*
13. *На какое место следует садиться в такси?*
14. *Платить таксисту необходимо строго по счетчику или с чаевыми?*
15. *Что означает жест итальянца: движение пальца из стороны в сторону?*
16. *Какое значение в Италии придается статусу партнеров, участвующих в переговорах?*
17. *Отражается ли живость характера итальянцев на этике ведения переговоров?*
18. *Как относятся итальянские деловые люди к контактам с партнерами в неслужебное время?*
19. *Какие напитки предпочитают итальянцы за обедом?*
20. *Приняты ли тосты в Италии?*
21. *Что является сигналом к тому, что можно выпить спиртное?*
22. *Какие ваши познания (не деловые) подействуют положительно на любого итальянца?*

Ответы и комментарии

12. В Италии не принято останавливать такси на улице. Его вызывают по телефону. Портье гостиницы или хозяин кафе сделают это для вас за небольшую плату.
13. Садиться в такси нужно на заднее сиденье справа от водителя.
14. Платить таксисту можно либо строго по счетчику, либо с небольшими чаевыми.
15. Движение пальца из стороны в сторону означает у итальянцев либо осуждение, либо угрозу, либо призыв прислушаться к тому, что сказано.
16. Большое значение итальянцы придают тому, чтобы в переговорах принимали участие люди, имеющие примерно одинаковые статусы в деловом мире. Причину этого см. в ответе на следующий вопрос.
17. Итальянские бизнесмены довольно строги в соблюдении основных правил делового этикета.
18. Неформальным отношениям с партнерами придается большое значение, ибо считается, что это способствует сглаживанию возникающих противоречий. На это не жалеют и неслужебное время.
19. Крепкие напитки итальянцы пьют редко. А вот местное вино является обязательным атрибутом любой трапезы.
20. Тосты приняты, но только краткие.
21. Приглашая выпить, итальянцы говорят «чин-чин».
22. Познания в области культуры Италии, интерес к ее истории всегда производят самое благоприятное впечатление на хозяев.

11 5 АМЕРИКАНЦЫ

Вопросы

1. *Согласны ли вы с утверждениями, что американцы не боятся делать «лишнюю» работу; готовы на дополнительные затраты; верны данному слову; строго придерживаются традиций; тщательны в организации любого дела; разделение функций возвели в абсолют; нацелены «сегодня сделать лучше, чем вчера»; уделяют большое внимание мелочам; в переговорах сразу «берут быка за рога»?*
2. *Как американцы отнесутся (положительно или отрицательно) к вашему рассказу об особенностях бизнеса в какой-либо другой стране?*
3. *Уверены ли американцы, что вы готовы к деловым контактам с ними?*
4. *Ожидают ли от вас быстрой реакции на полученную информацию?*
5. *Следует ли вам в письмах и разговорах ссылаться на мнение других людей или организаций?*
6. *Надо ли говорить американцам о ваших преимуществах по сравнению с аналогичными фирмами?*
7. *С предложения каким фирмам вы начнете свой бизнес в США: крупным и известным, средним или малым?*
8. *На улице нестерпимая жара; в чем можно появиться на переговорах?*
9. *Как относятся американцы к инвестированию: обязательно ли, чтобы была ежемесячная отдача в виде экспорта продукции или дивидендов?*

Ответы и комментарии

1. Американская деловая манера характеризуется крайней практичностью — по возможности не делать ничего, что не приносит дохода. Поэтому американцы не склонны делать «лишнюю» работу. Стараются обходиться без затрат, которых можно избежать. Данное слово держат. Традициями легко пренебрегают. Тщательно организуют любое дело. Разделение функций возведено в абсолют: каждый делает только свое дело. «Мелочам» уделяется большое внимание. Постоянно нацелены на улучшение всего и вся. В переговорах сразу «берут быка за рога».
2. Отрицательно. Они считают, что знают все необходимое и вообще лучше всем делать бизнес по-американски.
3. Американцы полагают, что если вы вступили с ними в контакт, то внимательно ознакомились с особенностями американского бизнеса.
4. По их понятиям, вы должны быть хорошо подготовлены к деловому контакту, поэтому ожидают от вас быстрой реакции на свою информацию. Сами они реагируют быстро.
5. Американские деловые люди придадут огромное значение рекомендациям. Если есть кому порекомендовать вас, попросите сделать это. При любом подходящем случае полезно упомянуть фирмы и людей, с которыми вы уже имеете дело.
6. О своих преимуществах вы должны сообщить сами, в США так принято. Если вы о них не упоминаете, сочтут, что у вас их нет.
7. Бизнес лучше начинать с предложений средним и малым фирмам. Большие фирмы «избалованы» предложениями и могут не обратить на вас внимание.
8. На переговорах в любую погоду деловой человек должен быть в костюме и непременно при галстукке. Снять пиджак можно только по предложению председательствующего. И никакой спортивной одежды!
9. Отдача от инвестиций — главнейшее условие для американцев. Причем не в конце срока, а ежемесячно — либо в виде дивидендов, либо в виде экспорта продукции.

Вопросы

10. Намечается очень выгодная для американцев сделка с одной из стран СНГ. Но законодательство этой страны пока не способствует заключению контракта. Как поступит американская сторона?
- П. У вас достигнута договоренность с американскими инвесторами о совместной деятельности. Но для начала нужна некая техническая помощь с их стороны. Потребуют ли они плату за нее?
12. При деловых контактах знакомят ли вас американцы со всеми деталями дела?
13. Сходен ли американский деловой стиль с русским?
14. Американский партнер, широко улыбаясь, демонстрирует свое дружелюбие. Отразится ли это на результатах переговоров?
15. Что представляет настоящую ценность в глазах американца: ваши перспективные предложения; ваши потенциальные возможности; близость к властям в предшествующий период и высокое нынешнее положение; ваше частое появление на телевизионном экране; ваши связи с американским издательством (университетом); ваши внешние данные и возраст (40—50 лет)?

Ответы и комментарии

10. Американцы не заключат никакого договора, пока действующее законодательство не благоприятствует подобным сделкам.
11. Американцы ничего «за так» не делают, потребуют плату и за предварительные проработки.
12. Ни с какими деталями дела вас знакомить не будут, предполагая, что вы все знаете и сами, раз вступили в деловой контакт.
13. Наш стиль значительно отличается от американского. Американцы, по нашим понятиям, излишне напористы, агрессивны, а порой выглядят просто грубыми. Но они так воспитаны. В отличие от нас американцы уделяют большое внимание деталям в договоренностях.
14. Проявление дружелюбия свойственно американцам. Результаты переговоров будут зависеть только от того, насколько выгодно для них обсуждаемое предложение.
15. В США ценят лишь реальные достижения. Положительное воздействие окажут следующие обстоятельства: ваше высокое нынешнее положение, близость к властям как сейчас, так и в предшествующий период, известность (появление на телеэкране), ваши связи с каким-либо американским издательством или университетом.

Вопросы

16. Как будет воспринята ваша информация о тяжелых реалиях нашей жизни; по поводу статьи в «Нью-Йорк Тайме» о нашей стране; о критическом отношении к нынешнему руководству своей страны?
17. Как будут восприняты ваш отличный английский; осведомленность о внутренних проблемах США; то, что вы оперируете 24-часовой шкалой времени; ваш плохо сшитый костюм или выпитый одним махом стакан водки под разудалое пение?
18. Вам не нравится еда в «Макдональдсе». Как вы ответите, когда американец спросит вас: «Скажите честно, только очень честно, что вам не нравится у нас?».

19. *Американец пригласил вас к себе домой, где представил как «гостя из России». Все прошло превосходно. Однако, позвонив через пару дней хозяину, вы обнаруживаете, что он не может вспомнить, кто вы. Будете ли вы напоминать о себе?*
20. *Как воспринимают американцы непредвиденные обстоятельства в бизнесе?*

Ответы и комментарии

16. Любая информация такого рода будет воспринята негативно. Тяжелые реалии нашей жизни — «это ваши проблемы». Американцы не привыкли жаловаться. Они хорошо усвоили действие таких эффектов восприятия, как «эффект ореола» и «эффект неудачника», описанные в главе 4. Газета «Нью-Йорк Тайме» — одна из наиболее солидных. Упаси Бог иностранцу спорить с ней! Будь вы 1000 раз правы, вам этого не простят: одно из проявлений патриотизма американцев, о котором мы еще скажем ниже. Американцы уважают закон и власть. Поэтому ваше противостояние с нынешними властями не будет одобрено.
17. Отличное знание английского языка, осведомленность о внутренних проблемах США и то, что вы оперируете 24-часовой шкалой времени, могут породить подозрительность по отношению к вам. В США сложилось мнение, что все это свойственно русским шпионам. Свою привычку оперировать 12-часовой шкалой они пытаются навязать и за пределами США. В связи с этим приведу один эпизод. Я проводил занятия в компании «Алмазы России—Саха» в городе Мирный. В течение двух недель моими соседями во время трапез в ресторане были двое американцев. В процессе общения, естественно, возникли вопросы, связанные с отдыхом. На вопрос о том, как я провожу здесь свободное время, я ответил, что в 17 часов, как всегда, становлюсь на лыжи. «Не в 17, а 5 часов пополудни», — назидательно поправил меня старший из них. И хотя мы находились в Сибири, собеседнику и в голову не приходило, что здесь могут говорить иначе, чем в его родном Техасе. В отношении иностранцев американцы мыслят в значительной степени штампами. Так, плохо сшитый костюм, выпитый одним махом стакан водки и разудалое застольное пение ассоциируются у них именно с русскими.
18. Боже упаси ругать что-нибудь американское! У самих американцев система дешевых закусовых «Макдональдс» является предметом неизменных шуток. Но... «что дозволено Юпитеру, не позволено быку». Здесь американский патриотизм проявляется в полной мере.
19. Поведение вашего знакомого говорит о том, что он, используя вас для развлечения гостей, утратил к вам всякий интерес. И любые напоминания здесь бесполезны.
20. Американцы привыкли все просчитывать, учитывать долю риска. Непредвиденные обстоятельства они квалифицируют либо как результат некомпетентности партнера, либо как его нечестную игру. И то и другое они воспринимают негативно.

Вопросы

21. *Ваш престиж в глазах американца основывается на достигнутом вами «дома» или зависит только от действий на американской земле?*
22. *Будет ли «продвигать» вас американец, убедившись, что вы хороший человек и у вас есть интересные идеи?*
23. *Стоит ли обращаться к американцам за помощью при подготовке проекта?*
24. *С чего американец предпочтет начать деловой контакт — с личной встречи или с общения посредством телефона, телекса, факса?*
25. *Как отнесутся американцы к тому, что вы обеспечите им возможность оплачивать расходы в СНГ в рублях, а не в долларах?*
26. *Рассчитывают ли американцы на ваши связи с нашими властями?*
27. *Что означает жест американца: «ноль», образованный большим и указательным пальцами?*
28. *Как поступают с американским управляющим, если он не обеспечивает месячную, квартальную прибыль?*

Ответы

21. Считается, что если человек не достиг ничего существенного у себя на родине, где прожил много лет, то в другой стране у него еще меньше шансов.
22. Американцы привыкли «продвигать» себя сами и ни за кого это делать не будут.
23. Обращение за помощью подействует негативно, так как американцы считают, что обращаться к другой стороне нужно только тогда, когда все, что можно сделать без партнера, подготовлено и просчитано. А если они и согласятся, то только за плату.
24. Личная встреча требует больших расходов (на дорогу, гостиницу) и времени. Американец никуда не поедет, если все, что можно сделать предварительно, будет сделано с помощью средств связи.
25. Американцы не любят лишних трат. Например, во многих наших гостиницах с иностранцев берут больше, чем с наших. Поэтому американский партнер не будет возражать, что вы бронируете номер на кого-то из своих, чтобы оплата шла в рублях, а не в долларах. Однако ваши расходы их совершенно не волнуют. И шага не сделают, чтобы уменьшить их: это «исключительно ваши проблемы», считают они.
26. Обычно бизнесмены из США рассчитывают на связи своих партнеров в их странах.
27. Такой жест у американцев означает «о'кей» («все хорошо»).
28. В деловом мире США основной показатель — прибыль. При не обеспечении прибыли над управляющим тут же нависает угроза потери места.

Вопросы

29. Какова продолжительность рабочего дня американских менеджеров и предпринимателей ?
30. В какое время они обычно читают служебные записки, пишут доклады?
31. Американцы сейчас по сравнению с поколением своих отцов работают меньше или больше?
32. Какие чаевые принято давать в США?
33. Какую силу для американца имеет устное обещание?
34. Есть ли различия в деловом этикете, на западе и востоке США?
35. При знакомстве американец небрежно бросает свою визитку на стол. Что это означает?
36. Принятая дистанция для общения у американцев больше или меньше, чем у славян ?

Ответы и комментарии

29. Менеджеры обычно работают «с восьми до восьми», то есть в среднем по 12 часов в сутки. Рабочий день у предпринимателей намного больше.
30. Обычно деловые люди пишут доклады, читают объемные служебные материалы в нерабочее время.
31. Американские бизнесмены нынешнего поколения работают больше.
32. Официанту принято давать чаевые в размере 10—15 % от суммы счета.
33. Устным обещаниям наших бизнесменов в Америке не верят!
34. На восточном побережье (от Вашингтона до Бостона) опоздания недопустимы и ничем не могут быть оправданы (даже «пробками» на дорогах). На западе страны к этому относятся терпимее.
35. Нарочитая небрежность свойственна многим американцам.
36. У американцев удобным для общения считается расстояние в 120 см. Комфортная дистанция у славян меньше, и наша норма может быть истолкована американцем как излишняя фамильярность. А американская норма нередко истолковывается у нас как признак натянутости в отношениях.

11 6 ЯПОНЦЫ

Вопросы

1. Для завязывания деловых отношений японцы предпочитают письма и телефонные звонки либо личный контакт или услуги посредников?
2. Контакт помог установить посредник. Накладывает ли это на стороны какие-либо обязательства?
3. Вам предстоит вступить в контакт с японским предпринимателем, а у вас кончились визитные карточки. Как вы поступите?
4. Какие характеристики университетов являются определяющими для карьеры оканчивающих их японцев ?
5. Какое значение имеет уровень представительств сторон для установления деловых контактов?
6. Из-за автомобильных пробок вы прибыли на переговоры с некоторым опозданием. Что вы должны сделать ?
7. Принято ли протягивать руку японцу для рукопожатия ?
8. С какой целью японцы устраивают тайм-аут в переговорах?
9. Как относятся японцы к длительным переговорам?

Ответы и комментарии

1. Японцы всем способам завязывания деловых отношений предпочитают личный контакт.
2. Посредников принято отблагодарить деньгами или какой-либо услугой.
3. При знакомстве вам сразу вручат визитную карточку, а вы должны дать свою. Если вы так не сделаете, это будет воспринято крайне негативно — как неуважение или даже оскорбление. Поэтому карточки всегда держите при себе.
4. Степень престижности университета — главное, что определяет в дальнейшем карьеру японца.
5. Положение партнера в деловом мире имеет для японцев очень важное значение. Если статус партнера ниже, это воспринимается как неуважение к другой стороне. Сторона с более высоким статусом считает, что она «терпит лицо», уважение в деловом мире, вынужденная выступать в роли просителя. Отсюда следует, что перед началом переговоров необходимо получить исчерпывающие сведения о статусе японских партнеров и «выставить» такой же состав своих представителей.
6. Извиниться и объяснить причину задержки. Но сразу оговорить, что вы готовы ускорить переговоры и закончить их в ранее назначенный срок.
7. Японцы стараются избегать рукопожатий, они приветствуют друг друга поклонами. Протянутая вами для рукопожатия рука будет воспринята как неуважение к их традициям.
8. В Японии большое значение придается достижению консенсуса всеми участниками работы. Перерывы в переговорах устраиваются японской стороной, в частности, для того, чтобы согласовать мнения членов их делегации.
9. Японцы крайне серьезно относятся к процессу переговоров, считают, что чем больше затрачено времени на них, тем лучше: стороны лучше узнают друг друга, более тщательно рассматривают вопросы во всех деталях.

Вопросы

10. Ваш японский партнер а) вашу долгую речь выслушивает без единого вопроса и замечания; б) слушая, кивает головой; в) задает малозначущие, по вашему мнению, вопросы; г) обсуждает темы, не относящиеся к основным. Что это означает ?
11. В чем состоят особенности принятия решений в японских фирмах?
12. Японская сторона медлит с ответом. В каких случаях можно им напомнить о себе?

13. Вы пошли на уступку в одном из вопросов. Как это повлияет на мнение о вас?
14. Какую роль играют контакты в неофициальной обстановке (ресторан, бар)? Начиная с какого момента можно расслабиться?
15. Можно ли в японском ресторане оставлять что-нибудь недоеденное на тарелке?
16. Куда нужно положить палочки для риса после еды: в чашку или на подставку?
17. Вы немного учились японскому языку. Вам сказали, что понять вас можно, но произношение ужасно плохое. Рискнете ли вы заговорить с японцем по-японски?

Ответы и комментарии

10. В Японии принято выслушивать собеседника молча, как бы долго он ни говорил. Кивая говорящему, японцы показывают, что понимают его, но это отнюдь не означает, что они соглашаются с ним. Обсуждение малозначащих деталей означает их серьезное отношение к предмету переговоров. Японцы не торопятся переходить к главному вопросу, как бы подготавливая почву разговором на темы, не относящиеся напрямую к цели переговоров.
11. Японская система принятия решений предполагает согласования со всеми, кто имеет отношение к конкретному решению, — от руководителя высокого ранга до рядового исполнителя. Система эта называется «ринги». Решения в итоге принимаются довольно медленно, но зато исполняются с блеском, ибо, глубоко продуманные, учитывают мельчайшие детали.
12. Торопить японцев никогда не следует, напоминать — тоже. Без ответа предложение они не оставят. Если сказали, что дадут ответ, значит так оно и будет.
13. Уступки с вашей стороны «поднимают» вас в глазах японских партнеров. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Более того, сторона, уступившая в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.
14. В неофициальной обстановке продолжается обсуждение предмета переговоров, только более непринужденно и откровенно. Большинство сделок по существу и заключают в ресторане, в баре, а затем за столом переговоров их оформляют и подписывают. Отсюда следует, что расслабиться можно только после подписания документов.
15. Если вы не оставили недоеденный кусочек — значит, еще не насытились по азиатским понятиям. Вам принесут еще.
16. После трапезы палочки для риса следует класть не в чашку, а на специальную подставку. Палочки, оставленные в рисе, — для японца символ скорби. Если подали лапшу и вы хотите доставить удовольствие пригласившему вас японцу, ешьте ее с шумом в знак того, что она вам нравится. Хозяин будет доволен.
17. Попытка освоить хотя бы несколько слов по-японски будет воспринята очень доброжелательно.

Вопросы

18. В процессе переговоров возникли некие проблемы Личного характера, касающиеся третьих лиц. Надо ли ради них отвлекаться от основной обсуждаемой темы?
19. Ставят ли японцы себя ниже американцев или европейцев?
20. Японский бизнесмен вкладывает деньги сначала в строительство, в технологию, в оборудование или в персонал?
21. На какое время рассчитан на автозаводе «Ниссан» запас комплектующих: а) на неделю; б) на трое суток; в) на 12 часов; г) на 2 часа?
22. Как японец представляет себя: что и в каком порядке он называет?
23. В компании японцы обычно рассказывают старье, всем известные анекдоты. Почему?
24. Какой аргумент более убедителен для японца: «Купите, у вас будет лучшее во всем районе» или «Ваши соседи уже купили это»?
25. У японца есть возможность работать в отдельном кабинете. Как он к этому отнесется?
26. Какого руководителя предпочитают японцы: относительно мягкого в рабочей обстановке, но безразличного к их личной жизни, или требовательного, строгого и заботливого во внеслужебное время?
27. Какой из двух японских руководителей, полностью владеющих ситуацией, лучше: всеяляющий в подчиненных уверенность, что он все видит и все знает, либо наоборот?

Ответы и комментарии

18. Простым человеческим проблемам японцы придают первостепенное значение. Уходить от них, даже если они касаются третьих лиц, не следует.
19. Большинство японцев ставят себя выше американцев и европейцев. Идет это, по-видимому, от более высокой культуры общения и большего влияния человеческого фактора.
20. Предприниматели в Японии прежде всего вкладывают деньги в персонал, а уже потом во все остальное.
21. На автозаводе «Ниссан» запас комплектующих частей рассчитан на 2 часа работы. Настолько высока дисциплина поставок. Поставщики доставят их точно в установленное время — ни раньше, ни позже. Этим достигается большая экономия за счет уменьшения складских площадей, они практически отсутствуют.
22. Для японца фирма, в которой он работает, — его «большая семья». Поэтому он сначала называет фирму, затем свою должность и лишь потом имя.
23. В японских традициях — не выделяться. Рассказываешь новый анекдот — хочешь выделиться, а это не

приветствуется.

24. В силу только что сказанного для японца более убедителен аргумент «все соседи уже купили». Чтобы «не выделяться», купит и он.

25. Индивидуализм не в почете в Японии. И работают все вместе, в одном помещении, и едят вместе с

483 начальниками, а то и «пропускают» чашечку саке. Так что сам по себе отдельный кабинет — не стимул для японца.

26. Хороший японский руководитель — строгий в работе, но заботливый во внеслужебное время.

27. Дух партнерства, который культивируется в Стране восходящего солнца, проявляется и в том, что руководители стараются как бы не вмешиваться в действия подчиненных, полностью доверяя им.

Вопросы

28. Что сделает японец, получив билет из автомата?

29. Правда ли, что 4-летний ребенок в Японии сдает вступительный экзамен... в детский сад?

30. Беседу с японцем нужно начинать с главного?

31. Японский руководитель увидел, что подчиненный плохо выглядит. Как он поступит?

32. Выпускник престижного университета принят на работу в компанию «Сони». С какой должности начнется его служба?

33. Приняты ли на японских предприятиях переходящие знамена, почетные грамоты, вымпелы и т.п. ?

34. «Философия» компании «Мацусита»: «Мы производим отличную продукцию и, следовательно, — хороших людей», или наоборот ?

35. Визитную карточку в Японии вручают (и берут) правой, левой рукой или двумя руками ?

Ответы и комментарии

28. Японская вежливость такова, что японец за всякую услугу благодарит поклоном. В том числе и обслужившему его автомату поклонится.

29. Значимость образования в Японии столь велика, что в престижные учебные заведения — огромные конкурсы, и попадают туда по большей части те, кто окончил лучшие школы. Но в такие школы тоже конкурс, экзамены. Поступают те, кто получил лучшую подготовку в детском саду. А чтобы попасть в него — тоже конкурс. Так, четырехлетний ребенок вынужден сдавать экзамен в детский сад, если последний престижен.

30. Беседу японцы никогда не начинают с главного. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение собеседника.

31. Заботиться о подчиненных — обязанность руководителя. Увидев, что подчиненный плохо выглядит, он обязательно заинтересуется, в чем дело. И либо даст более легкую работу, либо выразит готовность отпустить с работы.

32. В Японии принято пройти все ступени, начиная с низших. Престижность полученного образования сказывается прежде всего в том, что фирмы, имеющие высокую репутацию, принимают на работу только выпускников престижных учебных заведений.

33. На японских предприятиях широко практикуются такие хорошо знакомые нам меры морального поощрения, как переходящие знамена в соревновании подразделений, флажки и вымпелы для лучших по профессии, почетные грамоты, доски почета и т.п.

34. «Философия» компании «Мацусита»: «Мы производим хороших людей и, следовательно, — отличную продукцию!».

35. Визитные карточки в Японии вручают и принимают двумя руками.

Вопросы

36. Ввиду изменившихся обстоятельств руководителем вашей делегацией стала женщина. Вы известили об этом японских партнеров. Однако во время переговоров они все время обращаются не к ней, а к ее помощнику — мужчине. В чем здесь дело ?

37. Как в японских фирмах относятся к открытой критике?

38. В чем состоит прагматизм японской сверхвежливости ?

39. Какое средство связи в основном используют японцы?

40. Чему обычно японцы посвящают первую (вторую) встречу?

41. Если японец не согласен с вами, когда можно ожидать от него слова «нет»?

42. Какой костюм предпочтительнее надеть для встреч с японской делегацией ?

43. Следует ли ожидать приглашения от японского партнера к нему домой?

44. Какие подарки уместно делать японским деловым партнерам ?

Ответы и комментарии

36. Женщины традиционно занимают в Японии подчиненное положение. Поэтому у японцев в голове не укладывается, что женщина может руководить мужчинами. И лучше избегать подобного при формировании делегации для переговоров с японскими деловыми людьми.

37. Открытая критика в японских фирмах находится фактически под запретом. Считается, что от нее больше вреда, чем пользы, она травмирует людей и в результате снижается работоспособность, инициативность работников.

38. Своей сверхвежливостью японцы нередко усыпляют бдительность партнера. Досконально просчитав все нюансы

- и варианты сделки, они, как правило, обводят вокруг пальца бизнесменов, «растаявших» от лести и комплиментов.
39. Основное средство связи — телефакс.
40. Первая встреча обычно посвящается знакомству с предприятием и с функциями членов делегации партнеров. Серьезные вопросы обсуждаются, лишь начиная со второй встречи.
41. Японцы никогда не говорят «нет». Свое несогласие они выражают улыбкой.
42. Костюм на переговорах должен быть классическим, темным. Следует избегать синих и темно-серых тонов.
43. Японский партнер никогда не пригласит вас домой. Но, вероятно, позовет вас в бар на чашечку саке.
44. Подарки партнерам вполне допустимы, но они должны быть недорогими. Хорошо принимаются коньяк, одеколоны.

11.7. НЕКОТОРЫЕ ТОНКОСТИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ ПАРТНЕРАМИ

Я знаю, что подвержен погрешностям и часто сшибаюсь, и не буду на того сердиться, кто хочет меня в таких случаях остерегать и указывать мне на мои ошибки.

Петр I

Ошибки наших предпринимателей глазами зарубежных партнеров

В. Шепель, автор «Настольной книги бизнесмена и менеджера», провел анализ опубликованных в прессе высказываний зарубежных предпринимателей о российских коллегах. В итоге обозначились восемь пожеланий, высказанных в их адрес.

1. Нарушение общепринятых правил предпринимательства и коммерции. Риск не имеет ничего общего с нарушением закона. Бизнес предполагает соблюдение норм этики.

Порядочность — визитная карточка предпринимателя.

2. Незнание трех «золотых правил» предпринимательства. Эти правила состоят в следующем:

- рекламируя себя, не порочь своих соперников;
- потребитель — главное лицо в деловых отношениях;
- умей выбирать партнера, не жги мосты общения с ним.

3. Забвение главного показателя эффективного предпринимательства. Важны практические результаты деятельности: получение прибыли, финансовая стабильность фирмы, положительная репутация в обществе, среди партнеров.

4. Морально-психологическая неподготовленность. Она проявляется в неумном стремлении к сиюминутным успехам, в патологической страсти к деньгам, недопонимании важности их использования в целях укрепления фирмы, повышения ее конкурентоспособности.

5. Мизерный объем маркетинговой информации. Нет справочников о фирмах, отсутствуют информационные механизмы поиска партнеров. Неэффективная реклама. Невладение методами сбора информации о потребительском и покупательском спросе.

6. Неразвитая технология деловых отношений. Незнание техники ведения переговоров. Несоблюдение делового протокола, этики коммерческого общения. Слабая ориентация в особенностях национальной и региональной психологии партнеров.

7. Незнание иностранных языков и принятой в бизнесе терминологии. Нет ясного понимания базовых понятий в области бизнеса, менеджмента, маркетинга, коммерции, банковского дела. Незнание правил оформления документации.

8. Несовременное мировоззрение. Закомплексованность мышления, упрощенная деловая мотивация, стандартные подходы при решении хозяйственных, коммерческих и управленческих задач, создают трудности в общении с зарубежными предпринимателями.

Возможные риски и ловушки

Во многих случаях претензии к западноевропейским и американским компаниям возникают вследствие существенных различий юридических, деловых и культурных традиций бывшего Советского Союза и промышленно развитых стран. С этим тесно связан вопрос обеспечения деловой информацией. За рубежом отлажена практика проверки экономической надежности потенциального делового партнера. Надежная деловая информация и знание критических аспектов деловых отношений, где заложен риск неплатежей, становятся существенным фактором при заключении контрактов (предотвращается необходимость возврата долгов юридическим путем).

Экспертными исследованиями выявлены причины невозможности принятия к производству дел по возврату долгов, основными из которых являются: 1) *расплывчатость юридических формулировок в контракте — 20 %*; 2) *отсутствие документов, подтверждающих исполнение контракта, — 10 %*; 3) *фиктивность фирмы-партнера («фирма на один контракт») — 30 %*; 4) *отсутствии средств для оплаты расходов, связанных с процедурой возврата долга, — 40 %*.

В 60 % случаев это «мелкие долги» (10—40 тыс. долларов США). Однако для фирмы, только-только развернувшейся, и такая потеря означает удар ниже пояса. Абсолютными лидерами в нечестной игре являются фирмы, зарегистрированные в многочисленных оффшорных зонах Британских островов, — 33 % случаев, затем идут США — 22 %, Германия — 18, Польша — 14, Франция — 4, Италия — 4, Болгария — 4 %. Как выявили проведенные исследования, типичным является случай, когда производится 100 %-я предоплата по импортному контракту.

Доверие наших предпринимателей к своим контрагентам, о которых они даже не знают, правомочен ли тот или иной заезжий бизнесмен подписывать контракт от имени фирмы, просто безгранично. Это еще можно понять: когда

импортные тарифы и таможенные правила часто меняются, чего только не сделаешь для «ускорения» сделок. Да еще прессинг стереотипа, который умело используется нечистоплотными фирмами: вы, мол, задолжали столько, что не верится, есть ли у вас вообще «зеленые». Ну а раз самолюбие задето, то и кладут деньги на бочку, у которой дно, однако, кое-где прохудилось.

Другое часто встречающееся явление — уклонение от оплаты за поставленные на экспорт товары.

Распространенные ловушки:

- претензии по качеству продукции. По обычаям западных стран продавцу должно быть предложено заменить некачественный товар или принять его обратно. Если же ни то ни другое, то плати или сделать это заставит суд. Но вас дурят: не платят, сбивают цену или заявляют о своих убытках;
- взаимные отклонения от сроков исполнения обязательств по контракту согласовываются по-джентльменски, а затем одной из сторон предъявляются претензии по нарушению сроков и иск на разорительную сумму. Таких случаев достаточно много.

Польская фирма ЭСПЕРО получила от уральской фирмы 5 вагонов гвоздей. Обещания оплаты чередуются продолжительными паузами. А перед российской фирмой стоит вечный вопрос: «Что делать?».

Американская фирма «SOVIO-AMERITG, Ing» договорилась через российского посредника АДС «Внешстройкомплекс» поставить тульской фирме партию женской обуви по «согласованным образцам». Как свидетельствует акт экспертизы, доля поставленной недоброкачественной обуви составила 90 %. Не без «помощи» посредника претензия по браку поступила к американской фирме чуть позже 30-дневного срока, оговоренного в контракте между АДС «Внешстройкомплекс» и «SOVIO-AMERITG, Ing», составленном только на английском языке.

11. 8. КАК ВЕСТИ СЕБЯ В ЗАРУБЕЖНОЙ ПОЕЗДКЕ: СОВЕТЫ «БЫВАЛЫХ»

Тем нашим читателям, кто впервые собирается в заграничное путешествие, предлагаем ознакомиться с советами наших путешественников, уже побывавших за границей. Что немаловажно вам знать?

В аэропорту

1. Тележки для перевозки багажа бесплатные.
2. Курить можно везде, где нет запрещающих надписей или знака (перечеркнутая сигарета в красном круге).
3. Ориентируйтесь по указателям — за границей они четкие и ясные.
4. На паспортном контроле вставляйте в очередь. Где очереди нет — это не для нас.
5. Перед пограничником и таможенником держитесь уверенно, улыбайтесь.
6. В офисе туристического бюро, который имеется в каждом аэропорту, можно взять бесплатно карту города и схему движения пассажирского транспорта.
7. Редко, но в аэропортах бывают бесплатные телефоны (желтого или иного отличительного цвета).
8. Если вас не встретили, обратитесь в окошко со знаком «I» (информация). Помогут по возможности.
9. Не забудьте (если нужно) подтвердить обратный вылет.
10. Если посторонние лица предлагают по-русски услуги или помощь возле аэропорта, лучше отказаться.

В самолете иностранной авиакомпании

1. Занимайте только свое место.
2. Шкаф для пальто предназначен только для пассажиров бизнес-класса.
3. Видео включают сразу для всех. Гнездо для наушников — в ручке кресла.
4. Курить можно, если ваше место в салоне для курящих.
5. Попросить пить можно всегда.
6. Фирменную авторучку или колоду карт можно попросить взять с собой как сувенир.
7. А вот дорожные наборы — только для бизнес-класса и 1-го класса.
8. Из самолета можно позвонить, но это очень дорого.

В отеле

1. «Звезды» отеля еще ни о чем не говорят. Лучше следовать рекомендациям знакомых или турфирмы, которой вы доверяете.
2. Двухместные номера бывают двух типов: «твин» — две кровати, «дабл» — одна широкая. Если не хотите спать со случайным попутчиком под одним одеялом, выбирайте «твин».
3. Паспорта и свидетельства о браке в заграничных отелях не спрашивают: с кем договоритесь, с тем и можете делить свою «дабл».
4. В четырехзвездочном отеле ежедневно меняют полотенца (постельное белье — не всегда). Использованные полотенца бросают на пол в ванной комнате или кладите на край ванны.
3. За напитки в мини-баре номера надо платить отдельно. И немало. В баре отеля они намного дешевле, а в соседнем магазине — тем более.
4. Ценные вещи и деньги лучше сдать в сейф отеля или положить в сейф в номере (если он есть). Сейфы в номерах бывают с индивидуальным (какой установите) электронным кодом; лучше его записать, не надеясь на память.
5. Ключи в отеле часто имеют тяжелый брелок, который нужно вставлять в гнездо на стене прихожей номера, иначе не включится электричество. То же — с пластиковым ключом-карточкой.
6. Ключ от номера при временной отлучке сдавать администратору не обязательно.
7. Время завтрака, обеда и ужина указано в распорядке дня на столе номера. Можно спросить и у администратора.

Опоздаете — будете голодать, даже если стоимость питания входит в оплату номера.

8. На ручке номера есть карточка, с одной стороны которой — надпись «просьба не беспокоить», с другой — «номер убрать». Если «просьба не беспокоить» провисит на ручке снаружи до обеда, уборку не сделают. Если карточки на ручке не будет вовсе, утром в дверь постучит горничная.

9. Если в номере есть телефон, то можно по коду или через оператора позвонить в любой город мира. Счет за переговоры получите при отъезде. Звонить из номера дороже, чем из автомата на улице.

В баре и ресторане

1. Не садитесь за уже частично занятый столик. Если свободных мест нет, идите к стойке. К тому же там все дешевле.

2. Не садитесь за неубранный столик.

3. В лифте отеля обычно указано время («happy hour» — «счастливые часы»), когда в баре все дешевле или же второй раз наливают бесплатно. Эта же информация есть и на столе в номере.

4. Заказав чашку кофе в баре или ресторане, можно сидеть там хоть целый день.

5. Туалет в баре или ресторане обязательно есть.

6. Чаевые оставляйте на столике.

Напитки

1. Кофе «эспрессо» (или «итальяно») — маленькая чашечка простого кофе.

2. «Капучино» — большая чашка кофе со взбитыми сливками, а часто и с печеньем.

3. «Американо» — большая чашка кофе без сливок.

4. «Водка-лемон» — водка с водой, льдом и лимоном.

5. «Баккарди-кола» — ром с кока-колой.

6. Цены напитков указаны в меню на столиках. Не увлекайтесь экзотическими названиями, скорее всего эти коктейли вам не понравятся.

7. Напитки местного производства («local»), как правило, гораздо дешевле завозных, а качеством нередко и лучше.

Глава 12. КАК ПОДЧИНИТЬ СЕБЕ ВРЕМЯ

Средний человек озабочен тем, как 'ему убить время, человек же талантливый стремится его использовать.

А. Шопенгауэр

Успех — это успеть.

М. Цветаева

12.1. ВАЖНЕЙШИЙ ЖИЗНЕННЫЙ РЕСУРС

Время летит стрелой, хотя минуты ползут.

Ф. Медельсон

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому из нас, но расходуемый всеми по-разному. Причем от эффективности его использования в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс — время.

Нередко доводится видеть, что люди с одинаковыми способностями (при прочих равных стартовых условиях) добиваются в жизни совершенно несопоставимых результатов только потому, что одни из них стремились максимально использовать свой главный жизненный ресурс — время, а другие расходовали его бездумно.

Не случайно многие великие люди (Наполеон, например) спали по 4 часа в сутки: они понимали ни с чем не сравнимую ценность времени.

Сегодня проблема «нехватки» времени заботит по существу каждого человека. Как часто мы возвращаемся с работы с ощущением непонятно на что ушедшего дня... «Текучка заела!» — одно из наиболее распространенных оправданий за неделанное.

Однако, как показали основательные исследования, проведенные в разных странах, включая и Россию, коэффициент полезной занятости в среднем не превышает 0,65, то есть **времени не хватает тому, кто не умеет его использовать.**

Вывод этот широко известен и стал аксиомой в деловом мире.

Именно поэтому деловые люди в Европе и Америке, хотя и перерабатывают систематически, предпочитают не афишировать это, дабы не быть обвиненными в неумении работать.

Опыт преуспевающих людей, способных делать более других, был тщательно изучен. Выявленные закономерности стали основой для разработки рекомендаций по организации рабочего времени, которые приведены ниже.

Предлагаемая техника «управления» своим временем обеспечивает *выигрыш во времени в среднем 25—30%*.

Некоторые из тех, кто ее использовал, успевали за день (и не только на работе) сделать вдвое больше дел. Но это, конечно, исключение. Выигрыш во времени, указанный выше, совершенно реален (и наиболее вероятен) для любого человека. Разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил и приемов.

12.2 ВОСЕМЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ ПРАВИЛ РАЦИОНАЛЬНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВРЕМЕНИ

1. Составьте план дня с указанием перечня дел в порядке их важности.

Это первое существенное звено в рациональной организации рабочего дня.

Один из парадоксов состоит в том, что, когда мы не жалеем времени на его планирование, его становится как бы больше.

В своем органайзере список неотложных дел записывайте в порядке их приоритетов: 1) *важнейшие дела* (по степени

важности); 2) *срочные дела* (по степени срочности); 3) *текущие, несрочные дела* (по степени важности); 4) «*пока не спросят*» (некоторые вопросы «умирают» сами собой).

Легко превратить эти записи в источник ценной информации для анализа расходования времени и последующих выводов.

Сделав дело и зачеркивая запись (например, сплошной прямой чертой), проставьте (хотя бы ориентировочно) затраченное на него время.

Если чего-то не доделали, подчеркните отрицательный результат волнистой чертой; если дело на проверку оказалось не вашим — пунктирной линией (у слабовольного таких дел может быть до 30 %). Каждый может выработать свои знаки. Эти записи откроют вам глаза на особенности вашего делового стиля и на имеющиеся резервы времени.

К примеру, торговый агент обнаружил, что 65 % всех продаж: ему «удаются» при первом посещении клиентов, 30 % — при втором, и только 5 % — при последующих посещениях. Обнаружив это, он ограничится лишь двумя посещениями. Результат — увеличение числа продаж на 30%.

План лучше составлять с утра. Если составили его накануне, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее»): за ночь треволения предшествующего дня улягутся, мелочи отсеются, прояснится степень важности различных дел и вопросов.

2. Беритесь в первую очередь за важнейшие и за срочные дела.

Обычно 80 % времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности работы не более 20 %. И наоборот, из десятка дел всегда найдутся два-три, сделав которые, вы уже будете довольны прошедшим днем.

Если вопросы за вопросом уже «хватают за горло», они будут лишь лавинообразно нарастать. Их лучше решать в самом зародыше, тогда и времени на них уйдет меньше.

Правда, есть опасность быть затянутым в пресловутую текучку мелких вопросов, большинство из которых к концу дня и вспомнить трудно.

Применительно к плану дня это выглядит так: *а* не давайте обстоятельствам уводить вас с намеченного пути.

Переходите к менее важным и к менее срочным делам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все возможное.

3. Не распыляйтесь, занимайтесь сиюминутно только одним делом.

Уподобьте себя песочным часам: пропускайте через свое сознание только один вопрос — важнейший для вас на данный момент времени и не переходите к другому, не закончив разрешения предыдущего.

«Перескакивание» с вопроса на вопрос — это расточительство, поскольку вновь придется вникать в тот же вопрос. К тому же такое «перескакивание» пагубно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибок.

Чаще всего правило 3 нарушается, когда во время разговора с посетителем раздается телефонный звонок.

Вот рациональный порядок действий:

- если разговор очень важен, трубку не поднимают;
- если разговор заканчивается, то, подняв трубку, скажите: «Одну минуту», положите трубку на стол и, только закончив разговор, приступайте к беседе с абонентом;
- если же до конца разговора далеко, то, спросив у посетителя: «Сколько нам нужно для разговора?», попросите позвонившего перезвонить через минут. Для посетителя это означает, сколько времени вы отводите еще на разговор с ним. Если указанного времени окажется недостаточно, вас опять отвлечет тот же абонент и вы окажетесь в неловком положении. Следует также учитывать, что, отводя малое время на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его.

Кстати, отсрочка телефонного разговора нередко приводит к тому, что вопрос будет решен и без вашей помощи.

Однако, подняв трубку, не выслушивайте, кто и зачем звонит, ибо при этом вы можете быть втянуты в разговор. Если же спросите и предложите перезвонить, у абонента может возникнуть впечатление, что с кем-либо другим вы поговорили бы (а иначе зачем получать информацию, кто звонит, если не можете говорить).

4. Спрячьтесь от текучки, уединитесь хотя бы на час.

Количество обращений в течение дня бывает столь велико, что невозможно вдумчиво (без помех) рассмотреть важнейшие дела, требующие, как правило, значительного времени.

Если у вас есть помощник (а тем более — секретарь), он может оградить вас от необходимости рассмотрения многих мелких вопросов (хороший секретарь «экономит» до 30 % рабочего времени шефа).

Наиболее эффективной при написании серьезного документа, решении важного вопроса является практика «закрытых дверей». Для этого достаточно запереться, включить автоответчик, а если его нет — попросту отключить телефон!

Или уединитесь там, где вас без подсказки сотрудников (в случае крайней необходимости) не найдут: в чьем-либо временно свободном кабинете, в библиотеке, в конференц-зале или другом свободном помещении.

Иных эффективных способов уйти от текучки мировая практика не выработала.

При этом, как показывает опыт, за время уединения удается сделать именно то, что наиболее важно и необходимо на данный момент. Вы получите и наибольшие результаты, и будете удовлетворены рабочим днем с чувством исполненного долга, осознанием своей силы воли.

5. Старайтесь заменять посещения телефонным звонком.

В большинстве случаев личное посещение не дает никакого преимущества перед разговором по телефону. Уважающий себя и занятый человек не станет тратить время на дорогу и ожидание под дверью кабинета лишь с целью что-либо узнать (о необходимых для решения вопроса документах, о наличии нужного товара в магазине, лекарства в аптеке и т.п.).

Сообщат по телефону все, что вас интересует. Кстати, грубят при этом меньше, чем при личной встрече: ведь не знают, кто звонит. Особенно если звонящий говорит спокойно, с чувством достоинства, уважительно и кратко.

6. Рационализируйте чтение.

Наиболее радикальное средство — освоить специальную *технику быстрого чтения* (имеются соответствующие пособия и курсы). Это позволит тратить на чтение документов и литературы в 3—5 раз меньше времени.

Издания, получаемые организацией, фирмой, имеет смысл класть на общее обозрение после просмотра их и разметки отдельными сотрудниками, коим вменено в обязанности отмечать те статьи, разделы, которые могут заинтересовать сотрудников фирмы. Выделение ключевых слов в текстах или разделов публикаций поможет сократить затрачиваемое на их анализ время.

Из приемов, способствующих рационализации времени руководителя в части работы с бумагами, отметим следующие:

- первый просмотр входящей корреспонденции («сортировку») целесообразно поручить лицу, им назначенному (секретарь, помощник, заместитель и т.п.), который направит документ соответствующему подразделению. Вместо подписи руководителя достаточно поставить его факсимиле;
- поручить кому-либо из специалистов делать «разметку» документов, идущих к руководителю: подчеркнуть ключевые слова, отметить фразы и абзацы, наиболее важные для руководителя. Такая «разметка» облегчит работу всем, кто имеет отношение к этому документу.

7. Не множьте количество бумаг на своем рабочем столе.

Обычно по 80 % бумаг решение может быть принято с первого прочтения — стоит лишь немного подумать над каждой из них. Но реально «с первого захода» решение принимается в 20—40 % случаев.

Более серьезные документы чаще всего откладывают в сторону, чтобы в спокойной обстановке принять по ним решение. Однако обстоятельства нередко ограничивают время на это, и в итоге оказывается, что именно более важные дела становятся «горящими». (Вообще важные дела становятся срочными чаще всего в результате практики их откладывания «на потом».) Но даже если такого и не произошло, при таком подходе нерационально расходуется время, один и тот же документ читается дважды.

Ничто на столе не должно отвлекать от решения задачи, намеченной на данный момент, поэтому место большинству бумаг в столе или в шкафу. Предметы, постоянно находящиеся перед глазами, мы вскоре как бы перестаем замечать. Но посетитель видит по «завалам» на столе, как велик ваш долг перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (под солнечными лучами они желтеют в считанные дни).

8. Используйте «эффекты мелочей».

Прежде чем ехать — позвоните.

Узнайте, на месте ли нужный вам человек, часы приема, какие нужно иметь документы. Тот, кто едет наугад, нередко тратит время впустую: нужный человек отсутствует или не может принять, либо необходимо иметь при себе какой-то документ, о чем не было заранее известно, и т.п.

Группируйте однородные дела и телефонные звонки.

Старайтесь выезжать куда-то по возможности лишь тогда, когда там появится несколько дел для вас.

Сгруппировав звонки, вы в целом затратите меньше времени на них.

Не надейтесь на память, записывайте необходимую вам информацию.

Помните: мы забываем 90 % того, что слышим, 50 % того, что видим, и 10 % того, что делаем.

Ваша информированность обернется и выигрышем: всем известно, к каким потерям разного рода приводит забывчивость.

Используйте для работы и чтения время ожидания приема, в очереди, в дороге.

Способность работать в любых условиях, используя для этого малейшую возможность, характерна для высокоорганизованного человека. Эта черта бросается в глаза особенно у иностранных партнеров.

Чтобы выполнять данный совет, нужно всегда иметь при себе материалы или документы для работы — на всякий случай.

Всегда имейте при себе бумагу и карандаш для записи удачных мыслей.

К сожалению, память наша такова, что мы забываем даже самые блестящие мысли (в том числе и свои). А они приходят в любое время и в любой обстановке, так как над разрешением проблем мозг наш работает непрерывно, включая и время сна.

Не тратьте время на жалобы по поводу неудач.

Этим грешат многие — «поплакаться в жилетку». После досадного просчета, а особенно в случае неудачного стечения обстоятельств. Подобные траты времени попусту не поднимают престиж и только бередят рану. Акцентируя внимание на своих невзгодах, мы создаем установку: «Я — неудачник», что ведет к новым неудачам.

Более продуктивен подход должителя и выдающегося политика Уинстона Черчилля, который говорил: «Успех — это переход от одной неудачи к другой со все большим энтузиазмом».

Анализируйте свои привычки и наклонности, чтобы избавляться от вредных.

Этому весьма способствует а) изучение своих рабочих планов и отметок об их исполнении; б) обсуждение с доверенными людьми своего стиля деятельности.

Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.

Не хватайтесь сразу за новое дело. Насладитесь сознанием своего успеха. Положительные эмоции вольют в вас новую энергию, которую вы употребите не на текучку, а на решение следующей по важности задачи.

Не считайте, что методы и приемы вашей работы — самые лучшие.

Постоянно ищите способы рационализации использования своего времени и времени своих коллег.

12.3. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ПРАВИЛА ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

9. Как можно больше поручайте подчиненным.

Прежде чем взяться за какое-либо дело, задайте себе вопрос: а нельзя ли поручить его кому-либо? Многие «завалены» делами именно потому, что привыкли рассчитывать только на себя: «Не могу никому доверить. Все сделают не так, как надо». Вместо этого они должны самокритично сказать: «Не умею организовать свою работу».

В числе правил для руководящего звена ряда крупных зарубежных компаний есть и такое: «Вам не следует делать того, что могут сделать ваши подчиненные. Если вы это делаете, то вы — лишний, вместо вас можно взять работника с окладом вашего подчиненного».

10. Оптимизируйте систему контроля.

При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает любые усилия руководителя бесплодными, а результаты его деятельности — неутешительным.

Однако и чрезмерный контроль не годится. Во-первых, он отнимает слишком много времени у руководителя; во-вторых, чрезмерный контроль, неизбежно приводит к безынициативности подчиненных, к привычке перекладывать решения на руководителя, в итоге на кардинальные вопросы у руководителя хронически недостает времени.

Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину.

В качестве таковой можно рекомендовать следующую двухзвенную систему:

- систематический контроль работы каждого подчиненного — выделить ключевые моменты в действиях подчиненного и обязать его регулярно информировать о них руководителя (контроль по ключевым точкам);
- раз в месяц проверять исполнительность и ответственность каждого подчиненного путем дотошной ревизии выполнения им одной из его основных функций. Это позволяет объективно оценивать работу подчиненного, быть в курсе наиболее важных дел, не давать подчиненному расслабляться, по мере необходимости помогать ему конструктивной критикой.

11. «Экономьте» время на совещаниях.

Совещания целесообразны только при наличии двух условий: если без них не обойтись и они хорошо подготовлены.

Совещания потребуют меньше времени и будут более эффективными при выполнении следующих условий:

- 1) цели совещания сформулированы конкретно, и повестка доведена до участников заблаговременно (предпочтительно в письменном виде);
- 2) круг участников по возможности минимальный;
- 3) приглашенный руководитель может присылать вместо себя своего заместителя (или специалиста) по рассматриваемому вопросу;
- 4) заранее определены общая продолжительность совещания и время для рассмотрения каждого вопроса;
- 5) назначены ответственные за подготовку каждого вопроса повестки дня;
- 6) подготовлены и заранее розданы участникам проект решения по обсуждаемым вопросам;
- 7) неподготовленные вопросы сняты с повестки дня;
- 8) председательствующий не допускает никаких отклонений от регламента, в то же время обеспечивая активное участие каждого из приглашенных в обсуждении.

12.4. ГДЕ ВЗЯТЬ НЕДОСТАЮЩЕЕ ВРЕМЯ

Кроссворд

По вертикали:

1. Одна из главных союзниц медлительности —... проявляющаяся в том, что продолжать дело легче, чем начинать новое.
3. Делегируя полномочия подчиненному, руководитель должен оставить ему право на....
4. Обычно по... процентам деловых бумаг решение может быть принято с первого прочтения.
5. Эффективный прием самоконтроля расходования времени — ...дня.
7. Один из приемов рационализации времени —... чтение.
10. Составьте... дня.
11. Мы забываем... процентов того, что слышим.
12. Не... количество бумаг на столе.
16. Мы забываем... процентов того, что делаем.
19. Множество малозначительных дел мешающих производительному расходованию времени.
20. Дела маловажные занимают в среднем... процентов рабочего дня.
22. Эффективный прием контроля расходования времени — ... рабочего дня.
- 26... систему контроля.
28. Мы забываем... процентов того, что видим.

По горизонтали:

2. Совещание необходимо проводить лишь в том случае, когда оно...
6. В первую очередь надо делать только... дела.

8. Следование приведенным правилам позволяет «экономить» не менее... процентов ресурса времени.
9. Результат неэффективного использования времени —... от которых страдают здоровье и качество жизни большинства деловых людей.
11. Передача части прав и ответственности подчиненным.
13. «Времени не хватает тому, кто не... его использовать».
14. Один из рациональных методов контроля — контроль по... точкам.
15. Один из случаев, когда мы стараемся отложить дело, — когда имеет место . ситуация.
17. Мы откладываем дело в надежде, что «обойдется», если дело — ...
18. При делегировании полномочий оптимален контроль по... а не по методам исполнения.
21. Группа дел, за которые следует браться только после выполнения важнейших и срочных дел.
23. Советование целесообразно созывать лишь в случае, если без него не...
24. Руководитель должен предоставлять подчиненному... в пределах его компетенции.
25. Какая группа дел должна выполняться вслед за важнейшими делами?
27. Одна из главных союзниц медлительности — ... управляющие нами.
28. Не надейтесь па. . записывайте информацию, представляющуюся вам полезной.
29. Техника личной работы, использования времени многих преуспевших в жизни людей послужила... для разработки изложенных выше правил.
30. Мы часто воздерживаемся поручать кому-то какое-либо дело потому, что проще... самому.
31. Многие деловые люди работают от... до...
32. Обычно с первого прочтения принимается решение в среднем по... процентам деловых бумаг.
33. Мы часто откладываем... дело, ибо не знаем, как к нему подступиться.
34. Переработки наносят ущерб...

Заключение

Они бросились в бой и победили, когда подумали, что победят.

Тит Ливии

Хочу обратить внимание читателя на следующие моменты.

Книга содержит огромный фактический материал, накопленный многими практиками и исследователями технологии управления людьми. Эти наработки будут особенно полезны читателю, если он доведет полученные знания до уровня практических умений и навыков. То есть, будет способен постоянно и, не мешкая применять их. Ведь жизненные ситуации очень часто требуют мгновенной реакции и не оставляют времени на размышления.

Навыки же вырабатываются лишь в процессе многократного повторения приема. Поэтому постоянно ищите возможности применить полученные знания, а затем анализируйте успехи и неудачи. Увидите, что первых будет все больше, а вторых — все меньше.

Процесс выработки умений и навыков может затянуться. Из памяти же в это время будут улетучиваться полученные знания. Поэтому наш второй совет — периодически просматривайте книгу, чтобы быть всегда готовыми применить изученные приемы на практике.

Наиболее быстрый способ освоить материал, довести умения и навыки до автоматизма — пройти тренинг под руководством специалиста. Программа соответствующих практических занятий приведена в конце книги.

Успех сопутствует лишь настойчивым. С первого удара дровосека не упадет ни одно дерево. Десятки раз ударяет каменотес по каменной глыбе без каких бы то ни было видимых результатов. И вдруг после одного из ударов огромная глыба раскалывается. Ясно, что сокрушил ее не этот удар, а вся совокупность их, создававших не видимые глазом трещины. Так и в жизни: успех рождается целенаправленной настойчивостью. Кто не борется, тот неизменно проигрывает.

Очень важно ваше отношение к своим неудачам. От них не застрахован никто. Большинство людей неудачи деморализуют, и только сильные личности умеют «держать удар». Более того — неудачи их еще более мобилизуют. Что способствует подобному умению не сдаваться, не теряться при неудачах? Это вера в свои силы, то есть уверенность в себе. Об этом красноречиво говорят вынесенные в эпиграф слова знаменитого римского историка Тита Ливия (именно уверенность, а не самоуверенность, отличающаяся отсутствием самокритичности). Уверенность в себе крепнет вместе с ростом вооруженности знаниями.

Еще раз напомним знаменитое высказывание Уинстона Черчила — человека, успехам которого могут многие позавидовать, когда он сказал самую краткую из своих речей: **«Никогда. Никогда! Никогда!! Никогда не опускайте руки!!!».**

Все у вас получится!

Успехов вам!

ЛИТЕРАТУРА

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология: Учеб. для вузов.— М.: ЮНИТИ, 1999.

Бабосов Е.М. Основы конфликтологии: Учеб. пособие для вузов.— Мн.: ИООО «Право и экономика», 1997.

Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры.— М.: Прогресс, 1988.

Бехтерев В.М. Объективная психология. — М.: Наука, 1991.

- Доценко Е.Л.** Психология манипуляции: Феномены, механизмы и защита.— М.: МТЦ ТОО «Черо», 1996.
- Ершов П.М.** Режиссура как практическая психология.— М.: Искусство, 1972.
- Зигерт В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов.— М.: Экономика, 1990.
- Изард К.** Эмоции человека. — М., 1980.
- Курс для высшего управленческого персонала/ Под ред. В.И.Терещенко** — М.: Экономика, 1970.
- Мицыч П.** Как проводить деловые беседы.— М.: Экономика, 1987.
- Ниренбург Дж., Калеро Г.** Как читать человека, словно книгу. — М., 1988.
- Паскаль Б.** Мысли - М: REEL-book, 1994.
- Пиз А.** Язык телодвижений. — Н. Новгород: Ай-Кью, 1992.
- Поварнин С.** Спор. О теории и практике спора // «Вопр. философии». —1990.— № 3.— С. 57-133.
- Сергеич П.** Искусство речи на суде. — М: Юридическая литература, 1988.
- Скотт Д.Г.** Конфликты и пути и их преодоления.— Киев: Внешторгиздат, 1991.
- Форд Г.** Моя жизнь. Мои достижения.— Л.: Гостсхиздат, 1924.
- Шейнов В.П.** Скрытое управление человеком (Психология манипулирования).— Мн.: Харвест, 2000.
- Шейнов В.П.** Искусство менеджера.— Мирный: Изд-во компании «Алмазы России — Саха», 1997.
- Шейнов В.П.** Искусство убеждать.— М.: Приор, 1998.
- Шейнов В.П.** Как управлять другими. Как управлять собой.— Мп.: Амалфея, 1996.
- Шейнов В.П.** Конфликты в нашей жизни и их разрешение.— Мн.: Амалфея, 1997. Шейнов В.П. Мужчина и женщина: Энциклопедия взаимоотношений.— СПб.: Курс, 1997.
- Шейнов В.П.** Практические приемы менеджмента: Учеб. пособие.— Мн.: Амалфея, 2003.
- Шейнов В.П.** Психология власти.— М.: Ось-89, 2003.
- Шейнов В.П.** Психология влияния.— М.: Ось-89, 2002.
- Шейнов В.П.** Психология знаменитых личностей: Великие полководцы.— М.: Приор, 1998.
- Шейнов В.П.** Психология и этика делового контакта.— Мп.: Амалфея, 1996.
- Шейнов В.П.** Социально-психологические аспекты работы с кадрами (Справочник работника по кадрам).— Мн.: Амалфея, 1996.
- Шейнов В.П.** Социально-психологические основы менеджмента: Учеб. пособие.— Мп.: Ин-т управления, 1997.
- Шейнов В.П.** Техника личной работы: где взять недостающее время. — Мп.: Бел НИИ Н-ТИ, 1990.
- Шейнов В.П., Шишко Г.Б.** Руководителю об управлении: Социально-психологические и правовые аспекты.— Мн.: Беларусь, 1991.
- Шейнов В.П.** Как защититься от обмана и мошенничества.— Мп.: Харвест, 2003.
- Шейнов В.П.** Эффективная реклама: секреты успеха.— М.: Ось-89, 2003.
- Шейнов В.П.** Искусство торговли: Эффективная продажа товаров и услуг.— Мн.: Харвест, 2003.
- Шостром Э.** Айти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Мн.: ТПЦ «Полифакт», 1992.
- Энкельман Н.Б.** Преуспевать с радостью.— М.: Ай-Кью, 1993.
- Ягер Дж.** Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса.— М.: Дело, 1994.

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ УБЕЖДЕНИЯ	3
1.1. Важнейшее из умений.....	3
1.2. Основные правила убеждения.....	4
1.3. Дополнительные правила.....	16
1.4. Освоение приемов убеждения.....	22
1.5. Советы П. Сергеича и Ф. Плевако.....	31
1.6. Самопроверка: знаете ли вы приемы убеждения.....	37
Глава 2. ТЕХНОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ	40
2.1. Универсальная схема скрытого управления людьми.....	40
2.2. Анализ взаимодействий при скрытом управлении	50
2.3. Защита от манипуляций.....	59
2.4. Скрытое управление и манипулирование в служебных отношениях.....	69
2.5. Скрытое управление и манипулирование в деловых отношениях.....	87
2.6. Манипуляции в супружестве.....	105
2.7. Манипулятивные отношения между родителями и детьми	115
2.8. Манипуляции в школе.....	138
2.9. Самопроверка: что вы знаете о приемах влияния	145
Глава 3. УМЕНИЕ РАСПОЛАГАТЬ К СЕБЕ	147
3.1. Барьеры общения и их преодоление.....	147
3.2. Речевые средства общения.....	149
3.3. Как сделать комплимент неотразимым	156
3.4. Неречевые средства общения.....	162
3.5. Самопроверка: что вы знаете об умении располагать к себе.....	173

Глава 4. КАК «ЧИТАТЬ» СОБЕСЕДНИКА	176
4.1. Психологические факторы общения.....	176
4.2. Пантомимика.....	187
4.3. О чем могут сказать лицо и голос человека.....	191
4.4. «Словарь» телодвижений.....	200
4.5. Эффекты восприятия.....	221
4.6. Первое впечатление: значение и ошибки.....	226
4.7. Самопроверка: умеете ли вы «читать» собеседника.....	239
Глава 5. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	242
5.1. Конфликтогены — «вирусы» случайных конфликтов.....	242
5.2. «Каталог» конфликтогенов.....	247
5.3. Избегайте конфликтогенов!.....	253
5.4. Неслучайные конфликты.....	257
5.5. Классификация и типология конфликтов.....	260
5.6. Конфликты в учреждениях и организациях.....	264
5.7. Конфликтные личности.....	277
5.8. Самопроверка: знаете ли вы, как предупреждать конфликты и управлять ими.....	279
Глава 6. ТЕХНИКА ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ	283
6.1. Особенности делового общения.....	283
6.2. Правила и запреты, обеспечивающие результативность контактов.....	286
6.3. Виды деловых контактов и их специфика.....	296
6.4. Исцелять, не рана: искусство критики.....	307
6.5. Как, не обидев собеседника, прекратить разговор.....	312
6.6. Интервью: искусство спрашивать и отвечать.....	314
6.7. Самопроверка: знаете ли вы правила деловых контактов.....	319
Глава 7. МЕТОДЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ДЕЛОВУЮ СРЕДУ	322
7.1. Если вам предстоит ответственное выступление перед людьми.....	322
7.2. Техника выступления.....	327
7.3. Психологические факторы в процессе выступления.....	334
7.4. Оптимизация совещаний.....	341
7.5. Телефонный практикум.....	350
7.6. Правила деловой переписки.....	357
7.7. Электронная связь в деловых коммуникациях.....	362
7.8. Самопроверка: грамотный ли вы коммуникатор.....	365
Глава 8. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	367
8.1. Подготовительные действия: что вы о них знаете.....	367
8.2. Начало переговоров.....	371
8.3. Основные правила ведения переговоров.....	376
8.4. «Тонкости» переговорного процесса.....	384
8.5. Самопроверка: готовы ли вы вести переговоры.....	399
Глава 9. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	404
9.1. Что и как влияет на формирование имиджа.....	404
9.2. Имидж деловой женщины.....	415
9.3. Ваш внешний облик.....	418
9.4. Самопроверка: формирование имиджа.....	430
Глава 10. ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ	433
10.1. Встреча. Приветствие. Представление.....	433
10.2. Визитная карточка делового человека.....	440
10.3. Этика деловых контактов.....	445
10.4. Самопроверка: знаете ли вы правила делового этикета.....	454
Глава 11. ЧТО НУЖНО ЗНАТЬ О ЗАРУБЕЖНЫХ ПАРТНЕРАХ	456
11.1. Немцы.....	456
11.2. Французы.....	459
11.3. Англичане.....	464
11.4. Итальянцы.....	469
11.5. Американцы.....	472
11.6. Японцы.....	479
11.7. Некоторые тонкости взаимоотношений с зарубежными партнерами.....	487
11.8. Как вести себя в зарубежной поездке: советы «бывалых».....	490
Глава 12. КАК ПОДЧИНИТЬ СЕБЕ ВРЕМЯ	494
12.1. Важнейший жизненный ресурс.....	494
12.2. Восемь универсальных правил рационального использования времени.....	495

12.3. Дополнительные правила для руководителей.....	502
12.4. Где взять недостающее время.....	503
Заключение.....	506
Литература.....	508

ПРОГРАММА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Работа с клиентами:

- как расположить к себе клиента
- искусство убеждения
- деловая этика на службе успеха
- методы расширения клиентуры
- видеотренинг общения с клиентом *Работа с персоналом:*
- как увеличить отдачу персонала
- создание сплоченной команды
- искусство критики: исцелять, не раня
- скрытое управление и манипулирование в служебных отношениях
- предотвращение и разрешение конфликтов
- психология мужчины и женщины
- хорошее выступление (доклад): как это делается
- как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным

Ведение переговоров:

- скрытое управление партнерами
- защита от манипулирования
- приемы накопления преимуществ и достижения превосходства
- создание благоприятного имиджа
- «чтение» собеседника по его мимике, жестам и позам
- видеотренинг ведения переговоров

Занятия проводятся по *технологии активного группового обучения*, разработанной профессором В.П. Шейновым, включающей сюжетно-ролевые игры, тренинги, деловые игры, видеотренинг.

Занятия по этой технологии проведены более чем в 200 предприятиях и фирмах России, Беларуси, Украины, Латвии, Болгарии, Чехии и Словакии. По указанным программам подготовлено более 5000 руководителей и менеджеров.

Практические навыки вырабатываются в процессе решения проблем, актуальных для обучающихся.

Программы корпоративных тренингов формируются заказчиками из перечисленных тем, исходя из собственных потребностей. Время, необходимое на проработку одной темы, — от 4 до 8 учебных часов (уч. час — 40 мин.).

Обучаемым предоставляется возможность приобрести последние издания книг В.П. Шейнова.

Ознакомиться с программами тренингов можно на сайте в Интернете www.nihe.niks.by/sheinov или sheinov.at.tut.by

Вопросы организации обучения можно решить по e-mail:

sheinovl@mai1.ru и по телефонам (+375)-17-271-86-55, (+375)—29— 621-69-50.