

102



ИЗДАТЕЛЬСТВО «ИНФРА-М» ПРЕДСТАВЛЯЕТ
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ МАГАЗИН
ОПТОВОЙ И РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

- 12 000 НАИМЕНОВАНИЙ ДЕЛОВОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
- СВОБОДНЫЙ ДОСТУП К КНИГАМ
- УНИКАЛЬНАЯ АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ
- ПРЕДЛАГАЮТСЯ СКИДКИ

НОВЫЙ ИГМ ДОМ

БИЗНЕС
МЕНЕДЖМЕНТ
ПРАВО
БАНКОВСКОЕ
БУХУЧЕТ
ИНФОРМАТИКА
УЧЕБНИКИ
СПРАВОЧНИКИ
СЛОВАРИ
АУДИО- И ВИДЕОКУРСЫ ИНОСТРАННЫХ ЯЗЫКОВ

ШКОЛ



Серия «ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ»

Г.В.Бороздина

ПСИХОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Рекомендовано Научно-методическим центром учебной книги и средств обучения Министерства образования Республики Беларусь в качестве пособия для студентов экономических и технических специальностей высших учебных заведений

Москва
ИНФРА-М
1999

УДК 159.9
ББК 88
Б 82

Рецензенты: проф., д-р психол. наук Я.Л. Коломинский, проф., д-р психол. наук Т.Т. Савельева.

Б 82 **Бороздина Г.В.** Психология делового общения: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 224 с.

ISBN 5-86225-751-9

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

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

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

ISBN 5-86225-751-9

ББК 88

Сам. инт. - туб. инт.
40803 Самарканд ш.

© Бороздина Г.В., 1998, 1999
© ООО «Деловая книга», 1998

К

Редактор М.В. Сафронова
Корректор Л.К. Манина
Художественное оформление «Ин-Арт»
Компьютерная верстка С.М. Чернышев

ЛР № 070824 от 21.01.93

Подписано в печать 20.01.98
Формат 60х88/16. Гарнитура Times ET.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,72.
Доп. тираж 4000 экз. Заказ 711/98

7/8

130

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107
Тел.: (095) 485-70-00, 485-70-63. Факс: (095) 485-53-18.
Робофакс: (095) 485-54-44. E-mail: books@infra-m.ru

Отпечатано
в ООО «Типография ПОЛИМАГ»
127247, Москва, Дмитровское шоссе, 107

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
---------------	---

Глава I ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА.....	7
--	----------

§ 1. Определение понятия "общение". Структура и средства общения.....	8
§ 2. Характеристика и содержание общения. Механизмы воздействия в процессе общения.....	12
§ 3. Перцептивная сторона общения.....	16
3.1. Первое впечатление.....	16
3.2. Длительное общение.....	22
3.3. Наши поступки в общении.....	25
3.4. Самоподача в общении.....	26
§ 4. Коммуникативная сторона общения.....	30
§ 5. Интерактивная сторона общения.....	37
§ 6. Стили общения.....	42
Психологический практикум.....	47

Глава II ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ВИДЫ И ФОРМЫ.....	56
--	-----------

§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения.....	57
§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность.....	61
§ 3. Парирование замечаний собеседников.....	63
§ 4. Психологические приемы влияния на партнера.....	68
Психологический практикум.....	76

Глава III ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА.....	79
--	-----------

§ 1. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров.....	79
§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием.....	83
§ 3. Техника и тактика аргументирования.....	86
§ 4. Формирование переговорного процесса.....	90
§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров.....	94
Психологический практикум.....	96

Глава IV ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ.....	101
---	------------

§ 1. Из истории ораторского искусства.....	101
§ 2. Подготовка к выступлению.....	104
§ 3. Как завоевать внимание аудитории.....	108
§ 4. Риторические приемы в публичном выступлении.....	115

Глава V

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

§ 1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика).....	121
§ 2. Проксемические особенности невербального общения.....	131
§ 3. Визуальный контакт.....	137
§ 4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения.....	140
§ 5. Межнациональные различия невербального общения.....	148
Психологический практикум.....	150

Глава VI

СПОР, ДИСКУССИЯ, ПОЛЕМИКА.

ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ.....153

§ 1. Из истории происхождения спора.....	155
§ 2. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора.....	158
§ 3. Культура спора.....	162
3.1. Предмет спора.....	162
3.2. Позиции полемистов.....	164
3.3. Употребление понятий.....	164
3.4. Поведение участников спора.....	165
3.5. Индивидуальные особенности участников спора.....	167
3.6. Национальные и культурные традиции.....	168
3.7. Уважительное отношение к оппоненту.....	169
3.8. Выдержка и самообладание в споре.....	170
§ 4. Психологические приемы убеждения в споре.....	171
4.1. Приемы воздействия на участников спора.....	171
4.2. Вопросы в споре и виды ответов.....	174
4.3. Нечестные приемы.....	178
4.4. Позволяющие и не позволяющие уловки.....	179
Психологический практикум.....	186

Глава VII

ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА.....195

§ 1. Модели поведения.....	197
§ 2. Тактика общения.....	203
Психологический практикум.....	213

Заключение.....216

Словарь основных психологических понятий.....217

Список литературы.....222

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В добрый путь!

Глава I

ОБЩЕНИЕ

КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

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

Козьма Прутков

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

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

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

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

ных исследований по проблеме общения, но проблема делового общения в отечественной литературе остается практически неизученной¹.

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

§ 1. Определение понятия “общение”. Структура и средства общения

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

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

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

Учитывая сложность понятия “общение”, необходимо обозначить его структуру с тем, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. **Интерактивная** сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. **Перцептивная** сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания. Естественно, что все эти термины весьма условны. Но поскольку данные

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

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

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

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

Язык — это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности¹.

Большое значение в процессе общения имеют знаки.

Знак — это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Горе, испытываемое вдовой покойного лютеранина, быть может, несколько не меньше, чем горе русской крестьян-

ки, но религиозно-культурные традиции заставляли одну максимально сдерживать проявление своих чувств, другую — максимально выражать их.

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

С этой точки зрения знаки подразделяются следующим образом:

интенциональные — специально производимые для передачи информации;

неинтенциональные — непреднамеренно выдающие эту информацию.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы представляют собой “добавки” к вербальному общению.

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

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

4. Визуальное общение — контакт глаз.

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

О чем могут сообщить невербальные средства общения?

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

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

Во-вторых, невербальные средства общения дополняют содержание высказывания.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Например, аплодисменты на выступлении популярного актера могут сыграть роль импульса, за которым ситуация будет развиваться по законам “заражения”. В качестве следующего примера можно привести “болевание” на стадионах во время спортивных состязаний. Кроме того, лидеры (фор-

мальные и неформальные) любого коллектива представляют собой модель усилителя определенного психического настроя, который может возникнуть в группе.

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

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

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

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

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

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

§ 3. Перцептивная сторона общения

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

“В повседневной жизни, общаясь с людьми, мы ориентируемся в их поведении, поскольку мы как бы “читаем” его, т.е. расшифровываем значение его внешних данных и раскрываем смысл получающегося таким образом текста в контексте, имеющем свой внутренний психологический план. Это “чтение” происходит бегло, поскольку в процессе общения с окружающими нас людьми вырабатывается определенный, более или менее автоматически функционирующий под-текст к их поведению”¹.

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

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

Как формируется первое впечатление?

Как происходит восприятие и понимание другого в длительном общении?

Как мы понимаем действия партнера?

Как проявляется самоподача (самопредъявление) в общении?

3.1. Первое впечатление

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

Лабрюйер

Психологами было обнаружено несколько типовых схем, по которым строится образ другого человека и которые в той или иной степени используются всеми людьми. Построение образа партнера по этим схемам иногда приводит к так называемым эффектам первого впечатления или систематическим ошибкам социального вос-

¹ Рубинштейн С.Л. Принципы и пути развития психологии. — М., 1959. — С. 180.

приятия. Знание этих схем может способствовать пониманию того, как формируется первое впечатление о человеке.

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

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

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

А вот описание героя: "Очень волевое лицо. Ничего не боящиеся глаза смотрят исподлобья. Губы сжаты, чувствуется душевная сила и стойкость. Выражение лица гордое"¹.

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

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

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

¹ Бодалев А.А. Личность и общество. — М., 1983. — С. 12.

ты слушаешь и не слышишь глупости, а слышишь умное. Она говорит, делает гадости, а ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как умна и нравственна”¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 1) одежда человека, весь его имидж;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Сюда относится, прежде всего, независимость от партнера: человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается, его реакция, настроение, состояние или то, о чем он говорит. Такая внешняя независимость может выглядеть также как высокомерие, наглость, уверенность в себе и т.п. Независимость от ситуации общения обнаруживается в следующем: человек как бы не замечает некоторых ее аспектов — наличия свидетелей, неудачно выбранного момента, различных помех и т.д. Такое поведение почти всегда свидетельствует об определенном превосходстве. Слишком расслабленная поза (например, развалившись в кресле) при важном разговоре может означать превосходство в ситуации, власть. Также бывает, что человек смотрит в сторону, в окно, рассматривает свои ногти — это явная демонстрация превосходства, власти (кстати, люди зависимые обычно внимательно смотрят на собеседника, “заглядывают в глаза”). Если человек говорит непонятно для собеседника, употребляет много специальных терминов, иностранных слов, т.е. не стремится к тому, чтобы его поняли, то такое поведение фиксируется иногда как интеллектуальное превосходство¹.

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

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

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

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

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

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

3.2. Длительное общение

Легче познать людей вообще, чем одного человека в частности.

Ф. Ларошфуко

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

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

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

многие знают, насколько верно и тонко дети воспринимают взрослых, буквально чувствуют их. Вероятно, существуют способности, позволяющие за внешними признаками видеть внутреннее содержание.

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

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

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

Важную роль при чтении информации “с лица” играет направление взгляда.

Например, очень неприятно говорить с человеком, который все время не смотрит на вас, “отводит глаза”. Точно также не очень приятно, когда на вас все время пристально смотрят. Что выражает направление взгляда? Зарубежные психологи считают, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону (“в пространство”); когда мысль полностью сформулирована — на собеседника. Когда речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — он смотрит на него только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и “посылает” ему сигналы обратной связи.

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

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

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

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

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

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

3.3. Наши поступки в общении

Человек есть не что иное, как ряд его поступков.

Г. Гегель

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

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

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

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

Как на практике человек объясняет поведение других?

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

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

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

3.4. Самоподача в общении

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

А. Камю

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Например, вызывающее поведение молодежи служит именно тому, чтобы подчеркнуть такой манерой поведения свое превосходство. Кто не слышал в общественном транспорте увеличенно громкий смех, подчеркнутое употребление либо непонятных, либо нецензурных слов? Это своеобразный способ самоподачи — только через независимость в поведении (в данном случае — в речи). Разумеется, такое поведение — признак низкой культуры в общении.

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

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

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

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

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вербальные и невербальные. Вербальные способы мы хорошо знаем по приемам, используемым подхалимами. Они очень точно и полно описаны сатириками. Н.В.Гоголь, уделявший много внимания опи-

санию самоподачи Чичикова, дает очень полный список вербальных приемов. Вот только некоторые из них.

“В разговорах с сими властителями он очень искусно умел польстить каждому. Губернатору намекнул как-то вскользь, что в его губернию въезжаешь как в рай, дороги везде бархатные, и что те правители, которые назначают мудрых сановников, достойны большой похвалы. Полицмейстеру сказал что-то очень лестное насчет городских будочников, а в разговорах с вице-губернатором и председателем палаты, которые еще были только статские советники, сказал даже ошибкою два раза: “ваше превосходительство”, что им очень понравилось”¹.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 4. КОММУНИКАТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

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

К. Чапек

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

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

Что препятствует эффективной коммуникации?

Каково происхождение барьеров?

Как преодолевать эти барьеры?

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

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

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

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

*Он пришел к выводу, что речь является способом **внушения**, или **суггестии**, самым мощным из средств воздействия, имеющихся в арсенале человека. Об этом он писал так: “Хотя всякий говорящий внушает, однако далеко не всякое словесное внушение приемлется как таковое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая активность, называемая **контрсуггестией**, противовнушением, которая содержит в себе способы защиты от неумолимого действия речи”¹.*

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

¹ Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. — М., 1979. — С. 155.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Еще одним важным способом **“сбора”** внимания является прием **установления зрительного контакта** между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-ни-

будь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т.д. Установление зрительного контакта — прием, широко используемый в любом общении (не только в массовом, но и в личном, деловом и т.д.). Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно уходя от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться: любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 5. ИНТЕРАКТИВНАЯ СТОРОНА ОБЩЕНИЯ

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

Дидро

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

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

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

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

Как соотносить ситуацию и действие?

Как выбирать правильные действия?

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

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

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

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

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

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

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

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

Важно, что, согласно теории транзактного анализа, родитель, взрослый и ребенок — это не абстрактные стили поведения, а вполне конкретные и значимые воспоминания, имеющиеся у каждого человека, которые далеко не всегда можно произвольно припомнить, но которые все-таки имеются и оказывают ощутимое влияние на поведение человека. Именно поэтому мой родитель — это конкретные личные воспоминания о том, как реагировали мои мать или отец на подобную ситуацию — я как бы перенял их стиль поведения. Мой ребенок — это не вообще ребенок, а я сам в детстве в такой ситуации. Основные особенности этих позиций представлены в табл. 1¹.

Таблица 1

**Основные характеристики позиций
родителя, взрослого и ребенка**

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

¹ См.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л., 1990. — С. 137.

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

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

Неравное общение можно проиллюстрировать следующим образом.

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

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

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

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

Третьим видом транзакции являются **скрытые** взаимодействия. Это такие взаимодействия, которые включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразуме-

ваемый. Рассмотрим следующий пример. Представим себе, что два сотрудника сидят на скучнейшем собрании и между ними происходит такой разговор.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 6. СТИЛИ ОБЩЕНИЯ

Мало иметь хороший ум, главное — хорошо его применить.

Декарт

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Психологический практикум

Тест "Ваш стиль общения"

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

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

- а. Всегда.
- б. Иногда.
- в. Никогда.

2. Как вы ведете себя в критической ситуации?

- а. Внутренне "кипите".
- б. Сохраняете полное спокойствие.
- в. Теряете самообладание.

3. Каким считают вас коллеги?

- а. Самоуверенным и завистливым.
- б. Дружелюбным.
- в. Спокойным и независимым.

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

- а. Примите ее с некоторыми опасениями.
- б. Согласитесь без колебаний.
- в. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

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

- а. Выдадите ему "по первое число".
- б. Заставите вернуть.
- в. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

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

- а. Что тебя так задержало?
- б. Где ты торчишь допоздна?
- в. Я уж начал(а) волноваться.

7. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
 - а. Стараетесь обогнать машину, которая “показала вам хвост”.
 - б. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.
 - в. Мчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.
8. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
 - а. Сбалансированными.
 - б. Легкомысленными.
 - в. Крайне жесткими.
9. Что вы предпринимаете, если не все удастся?
 - а. Пытаетесь свалить вину на другого.
 - б. Смиряетесь.
 - в. Становитесь впредь осторожнее.
10. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности в среде современной молодежи?
 - а. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
 - б. Надо создать возможность для молодежи организованно и культурно отдыхать.
 - в. И чего мы столько возмемся с молодежью?
11. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?
 - а. И зачем я только на это нервы тратил(а)?
 - б. Видно, этот человек начальнику приятнее.
 - в. Может быть, мне это удастся в другой раз.
12. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?
 - а. Страха.
 - б. Скуки.
 - в. Искреннего удовольствия.
13. Как вы будете себя вести, если образовалась дорожная пробка и вы опоздали на важное совещание?
 - а. Будете нервничать во время совещания.
 - б. Попытаетесь вызвать снисходительность партнёров.
 - в. Огорчитесь.
14. Как вы относитесь к своим спортивным увлечениям?
 - а. Обязательно стараетесь выиграть.
 - б. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
 - в. Очень сердитесь, если проигрываете.
15. Как вы поступите, если вас плохо обслужат в ресторане?
 - а. Стерпите, чтобы избежать скандала.
 - б. Вызовите метрдотеля и сделаете ему замечание.
 - в. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

16. Как вы поступите, если вашего ребенка обижают в школе?
- Поговорите с учителем.
 - Устроите скандал родителям ребенка, обидевшего вашего.
 - Посоветуете ребенку дать сдачи.
17. Какой вы человек?
- Средний.
 - Самоуверенный.
 - Пробивной.
18. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?
- Простите, это моя вина.
 - Ничего, пустяки.
 - А повнимательнее вы не можете быть?
19. Какова ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?
- Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
 - Надо бы ввести суровые наказания!
 - Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!
20. Какое животное вы любите?
- Тигра.
 - Домашнюю кошку.
 - Медведя.

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

Баллы за ответ

Позиции (пункты)	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
б	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
в	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
а	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
б	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
в	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

Интерпретация результатов

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

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

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

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

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

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

Тест "Стиль взаимодействия"

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тест "Общительный ли вы человек?"

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

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

- а. Да.
- б. Только в исключительных случаях.
- в. Нет.

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

- а. Не буду обращать на него внимания.
- б. Буду отвечать только на его вопросы.
- в. Попытаюсь завязать с ним непринужденный разговор.

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

- а. Все-таки позвоню.
- б. Подожду, пока спор прекратится.
- в. Уйду.

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

- а. Несмотря на отвращение, съем его.
- б. Скажу хозяевам, что не могу его есть.
- в. Пожалуюсь на отсутствие аппетита.

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

5. Какой бутерброд вы обычно выбираете?
- а. Самый лучший.
 - б. Самый маленький.
 - в. Ближайший ко мне.
6. Что вы предпримете в том случае, если в компании внезапно наступил перерыв в разговоре?
- а. Подожду до тех пор, пока кто-нибудь не начнет разговор на новую тему.
 - б. Сам найду какую-нибудь тему.
7. Представьте, что вы на работе или где-нибудь еще попали в неприятное положение. Расскажите ли вы об этом своим знакомым?
- а. Обязательно.
 - б. Только друзьям.
 - в. Не скажу ни одному человеку.
8. Добавляете ли вы что-нибудь от себя в рассказы, которые слышали от других?
- а. Да.
 - б. С очень незначительными "улучшениями".
 - в. Почти нет.
9. Носите ли вы с собой фотографию любимого человека и показываете ли вы ее друзьям?
- а. Да.
 - б. Иногда.
 - в. Никогда.
10. Что вы делаете, если, будучи в компании, не понимаете рассказанного анекдота?
- а. Смеюсь вместе со всеми.
 - б. Остаюсь серьезным.
 - в. Прошу, чтобы кто-нибудь объяснил мне суть анекдота.
11. Что вы предпринимаете, если, будучи в компании, начинаете ощущать резкую головную боль?
- а. Тихо терплю.
 - б. Прошу таблетку от головной боли.
 - в. Иду домой.
12. Что вы делаете, если, находясь в гостях, узнаете, что по телевизору сейчас начнется передача, которая интересует только вас?
- а. Прошу, чтобы хозяин включил телевизор.
 - б. Смотрю ее в соседней комнате, чтобы не помешать остальным гостям.
 - в. Отказываюсь от просмотра передачи.
13. Вы находитесь в гостях. Какая ситуация для вас более комфортна?
- а. Когда развлекаю гостей.
 - б. Когда меня развлекают другие.

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

- а. Нет.
- б. Иногда.
- в. Да.

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

- а. Доволен, если это интервью напечатают.
- б. Хотел бы, чтобы это было уже в прошлом.
- в. Мне это совсем безразлично.

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

- а. Безусловно.
- б. Только в виде исключения.
- в. Не задумывался над этим вопросом.

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

- а. Не всегда.
- б. Если только оно подтверждает мое мнение.
- в. А зачем, собственно говоря, это делать?

18. Когда вы прекращаете спорить?

- а. Чем скорее, тем лучше.
- б. Когда этот спор не имеет никакого смысла.
- в. После того, как я убедил своего оппонента.

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

- а. С удовольствием.
- б. Если об этом попросят.
- в. Ни в коем случае.

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

- а. Как можно скорее.
- б. Когда не смогу больше терпеть одиночества.
- в. Никогда.

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

- а. Да.
- б. Нет.
- в. Под Новый год я обычно сплю.

Баллы за ответ

Позиции (пункты)	Номера вопросов									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
а	20	0	5	10	0	5	30	15	0	0
б	5	5	10	0	5	15	5	5	5	5
в	0	25	0	5	10	—	0	0	10	10

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
5	0	20	0	10	15	25	0	0	20	5
10	5	5	5	0	5	5	5	5	5	0
0	10	2	15	5	0	0	10	10	0	10

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

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

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

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

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

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

Глава II

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ЕГО ВИДЫ И ФОРМЫ

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

С.Е. Лец

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

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

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

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

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

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

момент.

Деловое общение реализуется в различных формах:

деловая беседа;

деловые переговоры;

деловые совещания;

публичные выступления.

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

§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения

От плохого начала и конец бывает плохим.

Еврипид

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

Понятие «деловая беседа» весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

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

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

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

взаимное общение работников из одной деловой сферы;

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

контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;

поддержание деловых контактов;

стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются¹:

начало беседы;

информирование партнеров;

аргументирование выдвигаемых положений;

принятие решения;

завершение беседы.

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

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

Давайте подумаем, что означает начало беседы.

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

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

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

На первой фазе беседы мы ставим следующие задачи:
установить контакт с собеседником;
создать благоприятную атмосферу для беседы;
привлечь внимание к теме разговора;
пробудить интерес собеседника.

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

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

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

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

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

Существует множество способов начать беседу, но практика работала ряд “правильных дебютов”. Вот некоторые из них.

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

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

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

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

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

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

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

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

§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность

Если человек хорошо знает себя, он уже мудрый.

А. Сент-Экзюпери

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

Существуют пять основных групп вопросов.

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 3. Парирование замечаний собеседников

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

Конфуций

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

Существуют следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания;
- предубеждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
- замечания с целью проявить себя;
- субъективные замечания;
- объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Как лучше всего высказывать свои замечания?

Когда отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Можно предложить следующие варианты:

до того, как сделано замечание;

сразу после того, как было сделано замечание;

позднее;

никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

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

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

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

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

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

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

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

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

Рассмотрим эти правила.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 4. Психологические приемы влияния на партнера

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

Бертран Рассел

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Какие же это приемы?

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

Вот его составляющие.

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.
2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, — это “обезличенное” обращение. В этом случае говорящего интересу-

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Каков психологический механизм этого притяжения?

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

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

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

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

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Когда комплимент понравился, лицо человека озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой передается собеседнику. Именно поэтому комплименты приносят пользу всем участникам общения¹.

Как же сделать комплимент комплиментом?

Существуют несколько правил.

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

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

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

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

3. **“Высокое мнение”**. Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте.

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

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

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

4. **"Без дидактики"**. Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению.

Вот некоторые образцы таких "комплиментов": "Тебе следует быть активнее!"; "Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!". Здесь явно нарушено правило, условно названное нами "без дидактики".

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

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

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

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

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

Прием "терпеливый слушатель". Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо до-

слушивать его до конца, быть внимательным к нему. Никто и не утверждает, что эти правила нужно игнорировать.

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

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

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

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

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

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

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

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

вы применяли эти правила в отношениях личного плана;

вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;

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

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

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

Психологический практикум

20 вопросов для самозащиты перед деловой беседой

1. Четко ли вы представляете свои цели в виде желаемого результата (Какой результат вы хотите получить в конце беседы)?
2. Как можно будет оценить этот результат?
3. Каковы ваши предположения о целях собеседника?
4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами вы столкнетесь?
9. Как подстраховать себя и снизить вероятность появления этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они появятся?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он вам неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие способы воздействия на партнера следует применять?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как себя вести, если возникнут конфронтация и (или) манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Насколько раскрывать свои позиции?
16. Как облегчить согласование мнений с партнером?
17. Как управлять атмосферой разговора?

18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае не следует:

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- избегать пространственной близости и не смотреть на партнера;
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не понимать или не желать понять его психологическое состояние;

Тест “Умеете ли вы контролировать себя?”

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

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.

Да.

Нет.

2. Я бы, пожалуй, мог при случае “свалить дурака”, чтобы привлечь к себе внимание или позабавить окружающих.

Да.

Нет.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

Да.

Нет.

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

Да.

Нет.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

Да.

Нет.

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

Да.

Нет.

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

Да.

Нет.

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

Да.

Нет.

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

Да.

Нет.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Да.

Нет.

Начислите себе по одному баллу за ответ “нет” на 1, 5 и 7-й вопросы и за ответ “да” на все остальные. Подсчитайте сумму баллов. Если вы отвечали искренне, то о вас, по-видимому, можно сказать следующее.

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

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

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

Глава III

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

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

Французская пословица

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

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

§1. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров

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

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

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

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

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

В процессе переговоров партнеры хотят:

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

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

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

решить проблему;

наладить межличностное взаимодействие;

управлять эмоциями.

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

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

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

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

Как же быть, если партнер явно не прав?

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

Почему нужно именно так повернуть разговор?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием

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

Плутарх

Истина находится не в словах говоря-
щего, а в ушах слушающего.

Восточная мудрость

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

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, — это стремление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику — он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы.

Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем. Именно поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать. В качестве примера можно упомянуть основные положения методики эффективного слушания, которая излагается в книге американского психолога И.Атватера¹.

¹ Атватер И. Я вас слушаю... — 2-е изд. — М., 1982.

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

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

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

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

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

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

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

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

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

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

И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективного слушания.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Умение слушать — дело не столь простое, как может показаться на первый взгляд! Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руководителей по повышению квалификации в умении слушать собеседника. Например, лекции и семинары Я.Стила, специалиста по проблемам слушания, преподающего в университете штата Миннесота, посещают сенаторы и члены Конгресса США, видные бизнесмены и тысячи служащих корпораций.

§ 3. Техника и тактика аргументирования

Человек рожден, чтобы думать.

Паскаль

Тот, кто хорошо подготовился к сражению, наполовину победил.

Сервантес

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

В аргументации, как правило выделяют две основные конструкции:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 4. Формирование переговорного процесса

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения

ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

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

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

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

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

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. **Понимание.** Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

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

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

¹ Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь. — 1989. — № 8.

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

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

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

§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров

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

Дидро

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Психологический практикум

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

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

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

1. **Воспринимать друг друга вне контекста “друзья-противники”.** Участники переговоров — партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, на-

пористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. “Уступчивый” же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тест “Моя тактика ведения переговоров”

(Выберите ответы “а” или “б”.)

1. а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.
б. Чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а. Я пытаюсь избежать неприятностей.
б. Когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а. Мне неприятно отказываться от своей точки зрения.
б. Я всегда стараюсь войти в положение другого человека.
4. а. Не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми.
б. Разногласия всегда волнуют меня.
5. а. Я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения.
б. Всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а. Всегда следует искать общие точки зрения.
б. Следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а. Я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение.
б. Лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а. Я обычно пытаюсь убедить других людей.
б. Чаще я пытаюсь понять точки зрения других людей.
9. а. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.
б. Беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.

10. а. Я отстаиваю свою позицию до конца.
б. Я склонен изменить позицию, если меня убедят.

Оценка ответов

Определите совпадения:

П (противоборство): 1а, 2б, 3а, 4а, 5б, 6б, 7б, 8а, 9а, 10а.

С (сотрудничество): 1б, 2а, 3б, 4б, 5а, 6а, 7а, 8б, 9б, 10б.

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

¹ Власова Н. И проснешься боссом... — Т. 2. — М., 1994. — С. 184.

Глава IV

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

Заберите у меня все, чем я обладаю.
Но оставьте мне мою речь. И скоро я
обрету все, что имел.

Даниэл Уэбстер

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта как на индивидуальном, так и на массовом уровне, и уметь обращаться со словом. Сегодня, к сожалению, таких знаний и умений не хватает многим из них. Практически достичь этого можно только при хотя бы приблизительном знакомстве с деловой риторикой. Деловая риторика ориентирована на то, чтобы ознакомить деловых людей с правилами верного обращения со словом, техникой его использования.

§ 1. Из истории ораторского искусства

Понятие “риторика” (от греч. *rhētorikē technē* — ораторское искусство) охватывает следующие области знаний: теория речи, искусство речи и ораторское мастерство.

Искусство речи является древнейшей отраслью знания. В античные времена искусство речи играло видную роль.

Например Демосфен произносил гневные речи против Филиппа Македонского (с тех пор до наших дней дошло выражение “филиппики”). Когда впоследствии Филипп прочитал эти речи, он под сильным впечатлением воскликнул: “Думаю, что если бы я услышал эту речь вместе со всеми, то голосовал бы против самого себя”.

Марк Фабий Квинтилиан (приблизительно 35—100 гг. н.э.) был самым знаменитым учителем риторики в Риме. Уровень его требований к ораторам был очень высок, основные из них — тщательное воспитание и обширное образование. Часть многочисленных искусных приемов, которым он обучал учеников, достойна внимания и сегодня.

Классическая риторика отличалась строгостью и четкостью, она давала ответы на те вопросы, которые сейчас ставятся заново. Конечно, риторика Цицерона и Ломоносова устарела, но многое в этом наследии представляет большую ценность и в наше время. Во-первых, риторика привлекает своей практической направленностью, конкретностью установок и рекомендаций, а во-вторых, стройностью и цельностью теории; она не просто излагает логику, психологию и грамматику, а использует данные этих наук для организации речи и текста. Насколько конкретна была старая риторика, можно судить по “Краткому руководству к оратории российской...”, изданному в конце XVIII в. В нем идет речь о судебной полемике, о том, какие доводы может выдвинуть оппонент и как на них отвечать. Столь же конкретно указывалось не только то, что говорить, но и как говорить.

Цицерон в трактате “Об ораторе” писал: “Речь должна расцветать и разворачиваться только на основе полного знания предмета; если же за ней не стоит содержание, усвоенное и познанное оратором, то словесное ее выражение, представляется пустой и даже ребяческой болтовней”¹.

Однако знание материала не означало еще, что оратор владеет содержанием. Содержание речи является результатом обработки материала. Первая стадия риторической разработки речи заключается именно в **нахождении материала**. Сейчас, говоря о нахождении материала, имеют в виду то, что выступающий должен определить тему выступления, разобраться в проблематике, подыскать факты, иллюстрации, цитаты и т.п., изучить соответствующие работы и пособия, просмотреть журналы и газеты, т.е. найти материал для речи.

Древние греки под нахождением материала понимали несколько иное: само собой разумеется, что оратор владеет материалом, прекрасно знает суть дела. Задача состояла в том, чтобы выделить и соотнести общие вопросы и конкретные факты, правильно определить спорный пункт, основной вопрос и на нем сосредоточить вни-

¹ Цицерон Марк Туллий. Три трактата об ораторском искусстве. — М.: Наука, 1972. — С. 81.

мание. В зависимости от типа вопроса (статуса) определялась тактика. Основное внимание уделялось доказательности речи.

Выделялись четыре основные части речи: **вступление, изложение, доказательство** (или разработка) и **заключение**. Все это относилось к первой части риторики.

Вторая часть риторики разрабатывала проблемы композиционной организации речи.

Третья часть риторики занималась ее словесным выражением. Здесь выдвигались и обосновывались требования простоты, точности и выразительности речи. Главное заключалось в отборе слов для выражения понятий и в способах их сочетаний. Простота, точность и уместность словоупотреблений ценились выше пышности и упрощенности речи.

Четвертая часть риторики — запоминание — помогала развивать память оратора.

Пятая часть риторики — произнесение — содержала рекомендации по технике речи и актерской технике.

Таким образом, риторика охватывала все этапы ораторской деятельности, все стадии подготовки и произнесения речи. Кроме того, в ней тщательно разрабатывалась система упражнений. Нет сомнения, что и сейчас практическое обучение ораторскому искусству должно идти тем же путем: от анализа (образцов) к синтезу (построению целостной речи).

Для большинства людей выступление перед аудиторией кажется нелегкой задачей. Сотни лет людей волнует одна и та же проблема: как изложить свои мысли с наибольшей ясностью, легкостью и доходчивостью. Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так. Не существует легкого и быстрого пути.

Наполеона как-то попросили выделить самые важные составляющие успеха. Гениальность? Упорство? Умение увлечь за собой? Наполеон не замедлил с ответом. Последовал прямой и простой ответ: "Практика, практика, практика!"

Что является причиной неожиданных изменений в человеке, как только ему поручают подготовиться к выступлению, изложить свои мысли? Почему нормальный интеллигентный человек вдруг становится невыразительным, начинает запинаться, а жесты становятся беспорядочными? Почему он часто теряет нить своего рассуждения и отказывается именно от тех утверждений, в которых больше всего уверен?

Почему возникает страх перед публичным выступлением? Давайте проанализируем этот вопрос. Для большинства из нас разговор с приятелем — это нормальное и приятное времяпрепровождение. В то же время аналогичный разговор на ту же самую тему перед аудиторией кажется уже чем-то неестественным и вызывающим внутреннее беспокойство. Почему? Дело в том, что меняется наша роль.

В повседневной жизни, участвуя в разговоре, мы редко испытываем давление со стороны окружающих и обстановки, в которой протекает разговор. Мы знаем, что в любую секунду, едва оказавшись в затруднительном положении, мы можем отказаться от продолжения разговора и снять с себя какую-либо ответственность за него.

Такие условия общения позволяют нам сконцентрироваться на главном — передаче своих мыслей и информации.

Иначе обстоит дело, когда мы предстаем перед аудиторией, независимо от ее размеров и степени доброжелательности по отношению к нам. Стоя перед слушателями, оратор знает, что ему предстоит до конца произнести свою речь. Он осознает, что на него одного целиком возложена ответственность за встречу с аудиторией. Оказавшись без привычной поддержки, человек испытывает ряд трудностей.

Далее, в разговоре можно остановиться в любой момент, и всегда найдется кто-нибудь, кто его продолжит. Во время разговора по лицам и высказываниям ваших собеседников вы сразу же можете оценить тот эффект, который произвели ваши слова. Обращаясь же с речью к публике, в ответ вы получаете только молчание. Никто, как правило, не реагирует на ваши высказывания. Никто не отвечает на ваши вопросы, никто не высказывает ни поддержки, ни осуждения.

Сможете ли вы узнать, поняли вас или нет? Именно поэтому прежде всего вам следует знать те факторы, которые влияют на общение, знать и уметь пользоваться ораторскими приемами, а также знать правила и принципы построения речи.

§ 2. Подготовка к выступлению

Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20—25 мин, которые мы тратим на определение темы, сбор, анализ и обобщение информации, составление плана и кратких тезисов.

Если материала у вас достаточно и он хорошо продуман, то следует перейти к плану. Задача плана — сделать речьстройной, логически связанной и последовательной. При подготовке плана необходимо учитывать состав аудитории. Кроме того, обязательно нужно готовить тезисы или конспект выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Итак, все готово. Но ваша речь не будет иметь успеха, если вы не затратите определенных усилий. В большинстве своем неудачи ожидают тех, кто не утруждал себя подготовкой к выступлению и рискнул, тем не менее, предстать перед публикой. Продумайте все заранее. Начните с того, как вы должны появиться. Ваша походка должна быть ровной. Помните, что любое ваше движение будет моментально замечено. Глядя на вас, слушатели должны почувствовать значимость вашего выступления.

Как выступающий — вы для них личность, а личности всегда находятся в центре внимания. Научитесь использовать оказываемое вам внимание, которое не всегда означает, что люди только и ждут вашей неудачи.

Малейшая оплошность — и вас перестанут слушать. Если вы начнете запинаться и извиняться, то ваши слушатели начнут сомневаться в вашей компетентности, а также в том, стоит ли вообще вас слушать. Вам необходимо вступить в контакт со слушателями. Все должно происходить так же, как в диалоге, только границы диалога чрезвычайно расширяются. Тем не менее измениться должна лишь сила вашего голоса, а стиль речи меняться не должен. Так же, как и в диалоге, следует смотреть на слушателей (слушатели должны видеть ваши глаза!).

Следует помнить, что многим нравится, когда обращаются непосредственно к ним. Оратор не должен равнодушно смотреть поверх людей или пристально смотреть в потолок. Любой слушатель должен почувствовать, что его увидели. Иногда полезно остановить взгляд на отдельном слушателе (если заметно его особое участие). Этот контакт глаз желательно укрепить (беглого взгляда часто недостаточно). Обращайте свой взгляд и на нескольких слушателей. Если перед вами большая группа, то выберите слушателей в различных частях аудитории. Не оставляйте без внимания ни одного сектора аудитории, иначе вы рискуете в какой-то ее части потерять всяческую поддержку. Ваш взгляд не должен быть невыразительным, стеклянным.

И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь, помните слова известного русского судебного деятеля А.Ф.Ко-

ни о том, что размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

Не начинайте свое выступление сразу, немного подождите. Никаких суетливых движений, они моментально отвлекают слушателей от существа выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, “не гуляйте” около трибуны, потому что слушатели начнут вас разглядывать, а не слушать. Помните, что главным психологическим фактором, который оказывает воздействие на слушателей, являетесь именно вы, и слушатели оценивают, как вы одеты, как вы держитесь на трибуне, как вы говорите, знаете ли вы то, о чем говорите.

Помните о выразительности речи. Понятность речи в равной мере страдает от того, что слова произносятся очень медленно или очень быстро. Важно, чтобы четко и ясно была произнесена ударная гласная, неударные гласные существенного влияния на разборчивость речи не оказывают. Выразительная речь способна передать массу оттенков мысли.

Так, Б.Шоу говорил следующее: “Можно сказать 50 раз “да” и 500 раз “нет”, и все они будут нести разный смысл, но написать их можно только однозначно”.

В выступлении следует стараться избегать ошибок. Иногда бывает достаточно 2—3 речевых ошибок, чтобы составить мнение об уровне выступающего; особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.

Никто не может полностью избежать обмолвок, поэтому из-за мелких грамматических оплошностей не стоит вносить поправки. Обмолвки случаются даже у лучших ораторов.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы (“дежурные” фразы) типа: “охватить мероприятием...”, “уделить должное внимание...”, “в настоящий момент...”. Очень много мучений добавляет выступающим слово “вопрос”: его ставят, заостряют, касаются, тормозят, затрагивают, регулируют, утрясают, проваливают и “утрамбовывают”. Избавляйтесь от слов-паразитов: “так сказать”, “понимаете”, “значит”, “вот”. Такие слова не украшают речь, а только вызывают раздражение слушателей. Например, М.Твен однажды сказал: “Различие между правильным и почти правильным словом, как между молнией и светлячком”. Посмотрите, как можно об одном явлении сказать по-разному. Вместо слов: “Над горами больше не

*дует ветер” Гете предпочел написать: “Горные вершины
спят во тьме ночной”.*

Задумайтесь над своим словарным запасом. Так, по данным психологов, ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток — 9000, взрослый среднего образовательного уровня — 11 700 слов, а человек “повышенной интеллигентности” — до 13 500 слов. Словарь языка А.С.Пушкина составляет 21 200 слов.

Для восприятия звучания и смысла слова требуется не более 1 секунды. Если слова неизвестные, то количество необходимого времени увеличивается. Выступая перед аудиторией, необходимо рассчитывать, что человек “схватывает” звуковую и смысловую сторону речи со скоростью 60—70 слов в минуту. Слушая докладчика, нам иногда приходится выполнять тройную работу: воспринимать мысли оратора; “переводить их на русский язык”, если выступающий говорит вяло, невнятно, не выговаривая какие-то звуки; вникать в смысл речи. Такое выступление слушать очень утомительно: ослабляется внимание, мы перестаем слушать и с нетерпением ожидаем его окончания. Помните об этом, когда сами поднимаетесь на трибуну.

Следует знать, что активно слушать человек может в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт. Кроме того, необходимо помнить о роли жеста в публичном выступлении. По мнению некоторых исследователей, жест в выступлении несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться, но попробуйте во время выступления держать руки “по швам”, забыв о жесте, и вы сразу же ощутите “деревянную” сухость голоса, скованность мыслей.

Можно привести один интересный пример. В одну старую церковь постоянно (каждое воскресенье) приходил старый мастер-ремесленник. Он был почти глух, но, тем не менее, регулярно приходил и садился на первую скамейку перед кафедрой. Пастор во время проповеди увлеченно жестикулировал руками, кистями рук, всем телом и говорил для этого слушателя особенно громко. В один прекрасный день проповедник воскликнул: “Но это поистине замечательно, что вы так прилежно посещаете все мои богослужения. Надеюсь, вы поняли все, что я сказал?” — “Господин пастор, — ответил старик, — с пониманием дело обстоит так, что я не понял ни слова, но мне очень нравится на вас смотреть!” Этот пример показывает, что когда

вы выступаете, у вас имеются не только слушатели, но и зрители. Однако лишь глухие рады такой чрезмерной жестикуляции.

Лучше всего, когда поза при выступлении спокойная, а жесты свободные и упругие, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жестикуляция может и должна сопутствовать ходу мыслей. Шаблонных фигур жестикуляции не существует. Существуют жесты приглашающие, отвергающие, повелительные, вопросительные. Оживленной жестикуляцией чаще пользуются, чтобы подчеркнуть свои слова. С помощью пальцев можно пояснить нюансы.

Многие начинающие ораторы задаются следующими вопросами: “Что делать со своими руками?” и “Как сделать, чтобы руки не выдавали моего волнения?”. Вопрос целесообразнее сформулировать следующим образом: “Как руки могут мне помочь?”

Советуем вам не держать руки в карманах, это не говорит о хороших манерах. К тому же, держа руки в карманах, вы не сможете научиться пользоваться ими.

С помощью рук можно показать размеры предмета, указать на какие-либо предметы, подчеркнуть важность сказанного. Иными словами, пользуйтесь руками для создания образов своих идей. При этом необходимо считаться со следующими правилами.

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

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

3. Жестикулируйте обеими руками. Самое трудное — начать пользоваться жестами, которые вы считаете приемлемыми.

Готовясь к выступлению, не забывайте о жестах, так как они — это тот язык, который понятен всем. И если сами точки и запятые не могут заменить слова, то незначительный жест понятен и без слов. Жесты — первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими.

§ 3. Как завоевать внимание аудитории

С.Джонсон, один из великих сатириков, как-то сказал о своем современнике: “Он не только скучен сам по себе, но и одним своим видом нагоняет тоску на окружающих”. Это высказывание можно

считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Очень часто все становится ясно уже после первого произнесенного предложения, и если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится невозможным.

Именно поэтому встает проблема “образа оратора”. Много пишут и говорят о “личности оратора”, о том, что от него требуется, каким он должен быть (эрудиция, культура и т.д.). Но мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей. Он может выступать и в роли лидера или трибуна, и в роли человека, как бы советующегося с аудиторией, информирующего аудиторию, в роли комментатора событий и т.д. Это вопрос стратегии.

В стратегии ораторского искусства начало выступления имеет чрезвычайно важно значение.

Так, Гораций, знаменитый римский поэт, высказал такую мудрую мысль: “Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину”.

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно. В литературе часто можно встретить перечень приемов, которые помогают выступающему сразу привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Так, можно начать с яркого эпизода, нарисовать картину, дать афоризм, цитату, начать с парадокса. Однако несомненно, что они не являются характеристиками вступления. Образное описание ценно как в главной части, так и может успешно применяться в любой части речи.

Так, Аристотель в “Риторике”, как бы предвидя современные споры, писал: “Обязанность возбуждать внимание слушателей, когда это нужно, лежит одинаково на всех частях речи, потому что внимание ослабевает во всех других частях скорее, чем в начале. Поэтому смешно помещать (это старание) в начале, когда все слушают с наибольшим вниманием”.

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

Выделим основные правила, с помощью которых можно привлечь внимание слушателей:

“разбудите” своих слушателей;

заинтересуйте слушателей, покажите с самого начала, что ваша речь не будет похожа ни на что из того, что они слышали ранее;

дайте понять, что те факты, которые вы собираетесь предложить, легко уяснимы и интересны.

С чего следует начать? Новички склонны начинать выступление либо с юмористического рассказа, либо с извинения. И то и другое обычно бывает неудачным. Лишь очень немногие люди могут с успехом рассказать смешной анекдот. Обычно подобная попытка приводит аудиторию в замешательство, вместо того, чтобы доставить ей удовольствие. Рассказы должны быть к месту, а не приводиться только лишь для того, чтобы их рассказать. Никогда не извиняйтесь, так как обычно это оскорбляет ваших слушателей и раздражает их.

Не начинайте говорить сразу, как только подниметесь на трибуну. Вы хорошо сделаете, если обведете всех слушателей дружеским, но уверенным взглядом. Этот прием окидывания взглядом является первым возможным контактом оратора со слушателем. Первое позитивное впечатление, которое слушатели получают от вас, часто является решающим.

Некоторые ораторы начинают речь подчеркнуто тихо, для того чтобы заставить слушателей быть внимательными. В древности учителя ораторского мастерства рекомендовали даже произносить первые предложения как бы колеблясь и с мнимой неуверенностью, чтобы таким способом достичь напряжения и благодаря этому — сосредоточенности.

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

Обращение к слушателю — это первый шаг к сближению с ним. Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако, в зависимости от ситуации, с преобладанием доверительности или же с соблюдением дистанции. В большинстве случаев используются нейтральные обращения, но они бесцветны. Обращение по возможности учитывает состав слушателей, например: дорогие сослуживцы, уважаемые друзья, дорогие коллеги. Если слушатели неизвестны, то почтительное обращение воспринимается как преувеличение. Обращение должно быть почтительным, но не раболепным.

Довольно часто употребляемое обращение “уважаемые присутствующие” достаточно бесцветно. На его основе можно сделать вывод о том, что слушатели всего лишь “присутствующие”. Обращение используется необязательно в начале речи, его можно вставлять в любую ее часть. В особенно выразительных местах оно служит для улучшения контакта со слушателями. В ходе речи обращение нужно иногда варьировать.

Если отношения со слушателями стали более теплыми, то больше не требуется употреблять слишком дистанционированное обращение, однако оно должно быть без неуместной близости. Обращение всегда служит для поддержания контакта со слушателями, причем чтобы его правильно употребить, нужны еще некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна **настроенность на слушателя**, на аудиторию. Важно не допустить ни их недооценки, ни их переоценки. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей (специалисты, студенты, коллеги, люди одинаковой политической ориентации и т.д.). Перед неоднородным составом аудитории говорить гораздо тяжелее.

Нелегко одновременно говорить правильно по отношению как к специалистам, так и к дилетантам (слишком велика разница в образовании). К сожалению, не многие ораторы могут перенастраивать себя на различные составы слушателей. Некоторые, блестяще овладев академической речью, не владеют популярным языком, что мешает им легко перестроиться и свободно общаться в любой аудитории.

Так, Гамильтон говорил: “Настройся на своих слушателей. Подумай о том, что больше привлекает их внимание, что они хотели бы услышать, что у них вызывает приятные воспоминания, и намекни на вещи, которые они знают”.

Нужно всегда ставить себя в положение слушателя, особенно если в речи выражается определенное мнение. Оратору важно не только представить слушателя, но и почувствовать его. Каковы эти люди, которые меня слушают? Что они думают, что они чувствуют, что они знают, что хотели бы услышать и что я должен им сказать? То, что я хочу сказать, будет ново для слушателя или же я ломлюсь в открытую дверь?

Поучителен анекдот о добропорядочном гражданине, который однажды захотел почитать умную книгу. И попала ему в руки книга И. Канта “Критика чистого разума”. Через три минуты он захлопнул книгу и подумал, качая головой:

“Дружище Кант, мне бы твои заботы!” Оратор тоже может оказаться в положении Канта.

Все, что говорит оратор, может быть и хорошо, и правильно, однако слушателю это неинтересно. Слушателю всегда интересны факты и мысли, которые относятся к нему самому.

Но вот внимание слушателей завоевано. Как его удержать и усилить? Для этого существует довольно много средств.

Кратко перечислим некоторые средства и их воздействие на слушателя.

Пример. Подробность. Сравнение. Важнейшее правило гласит: все абстрактное следует представлять наглядно, с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, то речь должна быть особенно наглядной. Отыскивайте хорошие примеры и сравнения: они создают ясность, так как связаны с известным, а это известное служит мостиком, помогающим пониманию. Сравнение редко обладает доказательной силой. Однако благодаря наглядности, а часто и остроумию, оно охотно используется. Особенно хорошо запоминаются смешные сравнения.

Образ (метафора), образный ряд. Образ — особая форма сравнения. Конечно, образы не создаются искусственно. Они приходят, когда мы зорко наблюдаем жизнь — людей и предметы, и обдумываем их в образах. Яркий образ остается в памяти людей, а абстрактные рассуждения, как правило, не остаются. С помощью образов все можно представить нагляднее, но нельзя ничего доказать. Точный образ действителен, но следует избегать его искажения. От разрушения образа никто не застрахован. И если это случается, то вред для речи уже неустрашим.

Короткие рассказы. Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты, — все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. Память слушателей долго удерживает увлекательное описание события.

Повтор. Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Существует большое количество основных видов повторов: дословный повтор (“Никто, абсолютно никто не имеет на это права!”); частичный повтор (“Я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз”); расширенный повтор:

Цицерон не ограничился скупой констатацией факта: “Все ненавидят тебя, Пизо”. Он продолжает далее, детализируя: “Сенат ненавидит тебя... римские всадники не выносят твоего вида... римский народ желает твоей гибели... вся Италия прокликает тебя...”

Приведем еще один пример расширенного повтора:

“Пожалуйста, примите всерьез нашу позицию в этом вопросе. Потом, лишь потом, только потом возможно найти общее решение”.

Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая — усыпляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился.

К расширенному повтору также относится **разъяснение**. Выражение, которое выбрали первоначально, кажется слишком слабым, поэтому к нему возвращаются, его поясняют. Приведем пример:

“Я попросил Иванова поискать необходимые документы; нет, я его не только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец необходимые документы...”

Призыв (восклицание). Им охотно пользуются в речах, в которых необходимо выразить определенное мнение. Призыв — это настойчивое обращение к слушателям (в большинстве случаев краткое и точное): “Подумаем об этом!”; “Этого мы не можем допустить!”. Восклицание не употребляют часто, так как его действие притупляется. Восклицание должно быть убедительным и неназойливым.

Цитирование. Некоторые ораторы украшают свою речь множеством цитат, но они необходимы в научных лекциях, в популярных же выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателей.

Например Б.Шоу однажды слушал пространный доклад профессора истории. Ученый приводил множество цитат, бесчисленное количество справок и не замечал, что слушателей просто одолевает скука. Когда у Б.Шоу спросили его мнение о докладе, он ответил с едкой усмешкой: “Странно, очень странно — так много источников! И, тем не менее, так сухо...”

Противопоставление. Оно должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Например, американский политик Никсон имел большой успех, когда в одной из речей объявил: “Хрущев крикнул американцам: “Ваши внуки будут коммунистами!” Мы на

это отвечаем: "Напротив, мистер Хрущев, мы надеемся: ваши внуки будут жить свободно!"

Предупреждение. Вы создаете у слушателей повышенное ожидание.

Например: "Я хочу вам подробно объяснить"; "Я хочу это четко показать на примере"; "...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания..."

Игра слов. Она остроумна и смешна. Игра слов с "подтекстом" охотно воспринимается слушателями. Любая игра слов основана на богатстве связей языка.

Например, американский президент Кеннеди однажды закончил свою речь так: "Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха".

Намек. Это эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. Нередко это намек на какое-либо высказывание или факт.

Например: "Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие..."; "Вы уже знаете, к чему я клоню".

При употреблении намека важно возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению. Приведем еще один пример.

Ирландский проповедник Джонатан Свифт был кафедральным оратором, внушавшим страх язвительными намеками. "Возлюбленные прихожане, — начал он однажды, — есть три вида порочной гордыни, именуемые гордыней рождения, гордыней богатства и гордыней таланта. О третьем грехе я распространяться не буду, так как среди вас нет никого, у кого он на совести".

Вставка. Вставкой мы называем замечание, которое делается мимоходом. Ее функция — приобщить слушателя к моменту высказывания ("...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, поэтому я хочу привести вам дальнейшие доказательства...").

Все перечисленные здесь средства взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, причем подчас одно средство "встроено" в другое. Следует иметь в виду, что их не рекомен-

дуются применять слишком кучно, в противном случае их действие притупляется. Многие из выступающих применяют эти средства неосознанно, но при подготовке речи нужно сознательно “встраивать” эти средства в ее структуру. Ораторские приемы должны быть представлены в речи в полном объеме.

Кроме того, немаловажным является то, как закончить выступление. Это объясняется тем, что слушатели, скорее всего, будут дольше помнить заключительные фразы.

Никогда нельзя заканчивать выступление словами: “Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, на этом я закончу”.

Заканчивайте выступление, но не говорите о том, что вы заканчиваете.

Приведем некоторые варианты возможного завершения выступления:

- 1) сделайте краткое резюме высказанных вами положений;
- 2) сделайте слушателям подходящий комплимент;
- 3) вызовите улыбку или смех;
- 4) процитируйте подходящие поэтические строки;
- 5) создайте кульминацию.

Подготовьте хорошее начало и хорошее окончание выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом. Всегда заканчивайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого.

§ 4. Риторические приемы в публичном выступлении

Деловая риторика предполагает прежде всего учет факторов, существенно влияющих на коммуникативное общение.

Первый фактор — это учет состава аудитории, т.е. того, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор предполагает учет содержания и характера самого выступления. Следует отметить, что недопустимы авторитарный тон и безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор требует объективной самооценки оратором своих лично-деловых качеств, компетентности в тех вопросах, которые затронуты в выступлении. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие виды коммуникационного общения: менторский — поучительно-назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенной информации, восстановление в их памяти каких-либо сведений.

Деловым людям следует стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также того, чтобы по мере профессиональных успехов у них в голосе не появились поучительно-назидательные нотки, свойственные ему. При общении не должно быть никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

Информационная манера коммуникативного общения не пользуется популярностью у деловых людей. Они чаще всего прибегают к одухотворяющей манере общения, а в отдельных случаях используют конфронтационную манеру. Обычно эта манера находит свое применение как прием активизации внимания слушателей, помогая втягивать их в обсуждение проблемы.

В деловой риторике используются следующие психолого-дидактические принципы речевого воздействия: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя принцип **доступности**, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать следующее: многие люди слышат именно то, что хотят слышать. Прав был Квинтилиан, когда говорил: “То, что оскорбляет уши, не может проникнуть в душу человека”. Отсюда необходимо принимать во внимание социально-психологическое расслоение каждой аудитории. Для повышения доступности деловой риторики весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылка на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности находит свое выражение в эмоционально-напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности.

Принцип интенсивности можно охарактеризовать посредством изменения темпа подачи информации выступающим. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Следует учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

Деловые люди должны уметь пользоваться риторическим инструментарием, т.е. набором следующих коммуникационных эффектов: эффектом визуального имиджа, эффектом первых фраз, эффектом аргументации, эффектом квантового выброса информации, эффектом интонации и паузы, эффектом художественной выразительности и эффектом релаксации.

Эффект визуального имиджа опосредуется на основе впечатления о внешнем виде выступающего. Внешний вид выступающего имеет существенное значение для приятия или неприятия его аудиторией. Первое впечатление, которое складывается у людей, имеет непосредственное отношение к вызванной симпатии или антипатии еще до того, как выступающий начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный открытый взгляд — все это оказывает на людей позитивное воздействие до начала речи выступающего.

Эффект первых фраз призван закрепить или скорректировать первоначальное впечатление у людей от стоящего перед ними выступающего. Главным критерием эффекта первых фраз является заключенная в них интересная информация (таковой она может быть не только потому, что она абсолютно новая). Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению выявить основные социально-психологические слои аудитории, для которых характерны определенные настроения и ожидания, а также особенности эмоционального склада. Именно поэтому следует иметь словесные заготовки — набор первоначальных фраз, ориентированных на те социально-психологические слои, которые преобладают в аудитории.

Эффект аргументации основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной выступает теоретическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции и гипотетические суждения, а к эмпирической — конкретный эмпирический факт, циф-

ровые показатели и статистические данные. Важно, чтобы оба эти вида аргументации присутствовали в каждом выступлении. Дело в том, что эмпирическая информация рассчитана на обыденное, а теоретическая — на теоретическое сознание. Если искусно используются оба вида аргументации, то это способствует эффективному усвоению аудиторией сообщаемой информации.

Эффект квантового выброса информации является одним из действенных риторических приемов, направленных на поддержание внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему речевому полю новых мыслей и аргументов, а также периодической интерпретации сказанного ранее. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушающих его людей, выбрасывая через определенные временные интервалы кванты “свежей” информации. “Квантовый выброс” информации имеет и другое значение. С его помощью можно объяснить последовательность изложения речи.

Выступающему следует уметь пользоваться и таким риторическим приемом, как **эффект паузы**. Этот прием полезен во многих отношениях. Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после — один из способов для его выделения. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Эффект художественной выразительности связан с умением грамотно строить предложения.

“Прекрасная мысль, — писал Вольтер, — теряет свою цену, если дурно выражена, а если повторяется, то наводит на нас скуку”.

Искусство речи — это умение свободно использовать литературное богатство языка. Критерием литературного богатства речи является разнообразие синонимов, риторических приемов (метафор, гипербол и т.п.), художественная образность, недопущение каких-либо словесных штампов. Именно поэтому полезно знать классическую и современную художественную литературу, народные пословицы и поговорки.

Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. В помощь им в столь нелегкой работе предлагается **эффект релаксации**, цель которого — снять эмоциональную напряженность.

Классическим риторическим приемом, с помощью которого можно достичь этой цели, является **юмор**. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха интеллекта, что помогает “перезарядить” его новой эмоциональной энергией.

Однако, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время Д.И. Писарев сказал: “Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью — тогда начинается умственное распутство”¹.

¹ Писарев Д.И. Соч. — Т. 3. — 1956. — С. 133.

Глава V

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ В ПРОЦЕССЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

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

Честерфилд. Письма к сыну

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В. Шекспир

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

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

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

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

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

Например, удар является актом агрессии, но шутливое похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

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

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

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

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

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

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

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый “перчаткой”, означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру. Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Жесты и позы. В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. А.Алонсо, кубинская балерина, пишет о том, как расшифровываются эти знаки в поведении женщины:

“Сила женщины не в красоте лица. Женская красота раскрывается именно посредством пластики. Женщина, у которой грациозная походка, отмеренные жесты, которая и на улице и дома держится прямо и собранно, всегда производит хорошее впечатление. И наоборот, когда она движется неуклюже, сгорбившись, и ее движения небрежны — ленивы или слишком нервны, — мы при виде этой дисгармонии человеческого тела невольно думаем, что перед нами человек не очень привлекательный, небрежный и при ведении домашнего хозяйства, и на работе или чресчур нервный, способный на необдуманные действия”.

Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как “идти с высоко поднятой головой”, “расправить плечи” или, напротив, “стоять на полусогнутых”, представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное психологическое состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты “раскрытые руки” и “расстегивание пиджака”.

Жест “раскрытые руки” состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест “расстегивание пиджака” также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к нам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, сомнениях в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок, стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

Жесты и позы защиты являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впираются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблуках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

Жесты размышления и оценки отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом “рука у щеки”. Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест “пощипывание переносицы”, который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы рассматривает что-то вдали, как бы пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений).

Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда вашему собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать предостережение: иногда люди потирают нос потому, что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест “почесывание уха” свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки уха — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону. В этой ситуации следует чем-то заинтересовать собеседника либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и одевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь одевает очки, то это означает, что он хочет еще раз “взглянуть на факты”.

Жест “расхаживание” служит знаком того, что не следует спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь “протянуть время”, чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расха-

живает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест “закладывание рук за спину с захватом запястья”. От этого жеста следует отличать жест “руки за спиной в замок”. Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение “возьми себя в руки”. Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест “закладывание рук за голову”. Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с протянутыми ладонями и скажите: “Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?” Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа.

Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение.

Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, оставив его на большое от него расстояние, спросить: “Вы не видели это?”, заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе “руки за голову” делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

Жесты несогласия можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирающие несуществующих ворсинок с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одеж-

ды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

Жесты готовности сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для того чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть.

Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее определенно регистрировать мимические движения. Эта методика получила распространение в медицинской практике. В настоящее время предпринят ряд попыток применить ее в деловом общении. Но эта проблема еще окончательно не решена.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными. Мы еще будем останавливаться на мимике в главе VII, а здесь рассмотрим лишь мимические реакции, которые позволят нам определить, обманывает нас собеседник или нет.

По мнению А.Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они, во-первых, отбатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается других людей, им часто труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Психологи считают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами.

Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из многих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстрой, почти незаметной прикосновении к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Например, мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще — в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник — это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа: “Я буду с вами полностью откровенен”. Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы не рассматриваем все жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами, так как это нецелесообразно. Мы отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости. Здесь важно было сформировать определенную установку и интерес, что даст направленность к самостоятельному изучению подобного материала.

§ 2. Проксемические особенности невербального общения

Крупный успех составляется из множества продуманных и предусмотренных мелочей.

В. Ключевский

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку.

Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).

Это связано со следующим: существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем их смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

Американский ученый Э. Холл был одним из первых в области изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу "Молчаливый язык". Он же и ввел термин "проксемика" (от англ. proximity — близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

- 1) интимная зона — от 15 до 45 см;
- 2) личная зона — от 46 до 120 см;
- 3) социальная зона — от 120 до 360 см;
- 4) общественная, или публичная зона — более 360 см.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. **Личная зона** — это то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. **Социальная зона** — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. **Публичная зона** — это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например в автобусе или в лифте. Это следующие правила:

- 1) ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- 2) не рекомендуется смотреть в упор на других;
- 3) лицо должно быть совершенно беспристрастным — никакого проявления эмоций не разрешается;
- 4) если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение;

5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;

6) в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

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

Например, по европейским правилам этикета в ресторане или кафе даме или уважаемому человеку предлагают место спиной к стене. Это дает наибольший психологический комфорт.

Взаимоотношения людей разворачиваются не только в пространстве, но и во времени. Как человек распоряжается чужим и своим временем, является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить другого ждать — значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Фактор времени очень значим в том обществе, в котором «время — деньги», поэтому важно не тратить время зря. В этом, в частности, и нужно искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Существуют правила взаимодействия, и их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника¹:

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

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (рис. 1). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол

¹ См.: Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 242—245.

стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

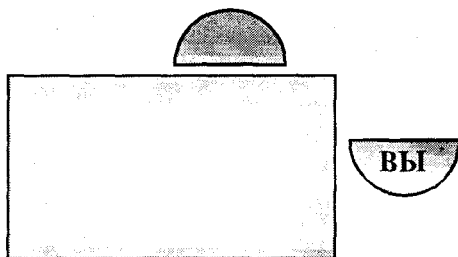


Рис. 1. Позиция углового расположения

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия (рис. 2). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

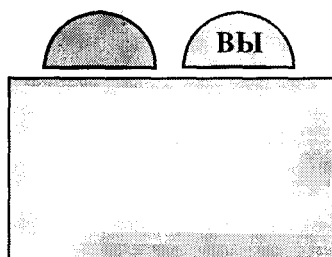


Рис. 2. Позиция делового взаимодействия

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества (рис. 3). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большого взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции

делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

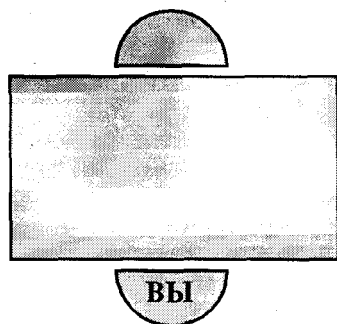


Рис. 3. Конкурирующе-оборонительная позиция

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и нужно как можно быстрее заканчивать разговор. Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию (рис. 4).

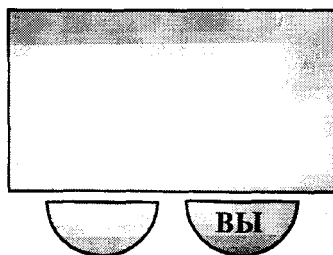


Рис. 4. Независимая позиция

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет мало-разговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека (это означает, что вы, в случае необходимости, сможете получить поддержку с его стороны).

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы приглашаете его на торжественный обед к себе домой или в ресторан.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной — постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это — окна первого этажа.

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

§ 3. Визуальный контакт

Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым.

Эмерсон

Взгляд, его направление, частота контакта глаз — еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает.

На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением взгляда и о его влиянии на поведение человека. Мы все используем такие фразы, как “У нее большие детские глаза”; “У нее завлекающий взгляд”; “Она бросила на него гневный взгляд”; “У него бегающие глаза”; “У него такой блеск в глазах”.

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков человека и поведение его глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации,

потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получают так называемые “глаза-бусинки” или “змеиные глаза”.

Основа для настоящего общения может быть установлена только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. Если при общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, то с другими — дискомфортно. Это связано, главным образом, с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдерживать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60—70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

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

Так, например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека “убрать” вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны, или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6—8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

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

Взгляд является наиболее естественным средством невербального общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл. 1¹.

Таблица 1

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахмуренные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принадлежит отдельный субъект.

¹ См.: Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 256.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежде чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность.

Для того чтобы научиться “технологии взгляда” и эффективно применять его в общении с другими людьми, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

§ 4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения

Нет выше наслаждения, нет более утешительного чувства, как двигать тысячи людей одним словом, одним взглядом.

М.С. Щепкин

Господам в присутствии речь держать не по писаному, а токмо устно, дабы дурь каждого при сем видна была.

Указ Петра I

В главе IV мы рассматривали речь как форму публичного выступления, но не затрагивали ее психологические, эмоциональные и паралингвистические особенности. Речью владеют все, но как она влияет на другого человека, как мы воспринимаем речь, какую информацию мы можем получить о партнере, слушая его?

Так, Цицерон как-то сказал: “Ведь бывает, что человек судит здорово, но внятно изложить свои мысли не может”¹.

В настоящее время это — одна из проблем человеческого общения. Несовершенное владение речью, ее засоренность, незнание и неумение использовать паралингвистические особенности не позволяют людям прийти к взаимопониманию.

Имеются большие возможности улучшить качество нашей речи, усовершенствовать ее². Какие же требования предъявляются к хоро-

¹ Цицерон. Избр. произв. — М., 1975. — С. 209.

² См.: Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. — М., 1997; Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997; Розенталь Д.Э. А как лучше сказать? — М., 1979 и др.

шей речи? Какие признаки ее характеризуют?

Давайте посмотрим, как относились к речи и как характеризовали ее известные писатели и общественные деятели. По их мнению, речь должна соответствовать следующим требованиям.

Правильность речи, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам. Так, Д.И.Писарев писал: “Неправильное употребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни”.

Точность речи, т.е. ее соответствие мыслям говорящего. Так, К.Федин писал: “Точность слова является не только требованием здорового вкуса, но прежде всего — требованием смысла”.

Ясность речи, т.е. ее доступность пониманию слушающего. Так, Квинтилиан, римский учитель красноречия, писал: “Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять”.

Логичность речи, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления. Так, Н.Г.Чернышевский писал: “Что неясно представляешь, то и неясно выскажешь; неточность и запутанность выражений свидетельствуют о запутанности мыслей”.

Простота речи, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, “красивостей слога”. Так, Л.Н.Толстой писал: “Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота содержания”.

Богатство речи, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств. Так, М.Горький писал: “Задачи, которые Вы ставите перед собой, неизбежно и настоятельно требуют большого богатства слов, большого обилия и разнообразия их”.

Сжатость речи, т.е. отсутствие в ней лишних слов, ненужных повторений. Так, М.Горький писал: “Если пишет многословно, — это тоже значит, что он сам плохо понимает то, о чем говорит”.

Чистота речи, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости. Так, В.Г.Белинский писал: “Употреблять иностранное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит оскорблять и здравый смысл, и здравый вкус”.

Живость речи, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность. Так, А.Н.Толстой писал: “Язык должен быть живой”.

Благозвучие речи, т.е. ее соответствие требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов с учетом их звуковой стороны. Так, А.П.Чехов писал: “Вообще следует избегать некрасивых, неблагозвучных слов. Я не люблю слов с обилием шипящих и свистящих звуков, избегаю их”.

Как в любом искусстве и в любой науке, наилучших успехов в овладении речью достигают те, кто щедро наделен природой соответствующими дарованиями. Говорить толково — реально для многих. Говорить красиво, чаруя людей своей убедительностью, — удел немногих. Такие люди всегда пользуются популярностью. Им свойственна привлекательная обаятельность, свободные манеры, красивая речь. Не менее важно и другое: владение словом по справедливости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяет ему испытывать необычные по внутренней яркости переживания.

Для иллюстрации сказанного обратимся к А.П.Чехову. Может быть, процитированный фрагмент покажется на первый взгляд слишком длинным, но если внимательно его прочесть, то ясно, что ничего нельзя сократить, урезать, сжать, так как это скажется на цельности изложения и представление будет неполным.

“При моем появлении студенты встают, потом садятся, и шум моря внезапно стихает. Наступает штиль.

Я знаю, о чем буду читать, но не знаю, как буду читать, с чего начну и чем кончу. В голове нет ни одной готовой фразы. Но стоит мне только оглядеть аудиторию (она построена у меня амфитеатром) и произнести стереотипное: “В прошлой лекции мы остановились на...”, как фразы длинной вереницей вылетают из моей души — и пошла писать губерния! Говорю я неудержимо быстро, страстно, и, кажется, нет той силы, которая могла бы прервать течение моей речи. Чтобы читать хорошо, т.е. нескучно и с пользой для слушателей, нужно, кроме таланта, иметь еще сноровку и опыт, нужно обладать самым ясным представлением о своих силах, о тех, кому читаешь, и о том, что составляет предмет твоей речи. Кроме того, надо быть человеком себе на уме, следить зорко и ни на одну секунду не терять поле зрения.

Предо мной полтораста лиц, не похожих одно на другое, и триста глаз, глядящих мне прямо в лицо. Если я каждую минуту, пока читаю, имею ясное представление о степени ее внимания и о силе разума, то она в моей власти. Другой мой противник сидит во мне самом. Это — бесконечное разнообразие форм, явлений и законов и множество ими обусловленных своих и чужих мыслей. Каждую минуту я должен иметь ловкость выхватить из этого громадного материала самое важное и нужное и так же быстро, как течет моя речь, облекать свою мысль в такую форму, которая была бы доступна разумению и возбуждала его, причем надо зорко следить, чтобы мысли передава-

лись не по мере их накопления, а в известном порядке, необходимом для правильной компоновки картины, какую я хочу нарисовать.

Далее я стараюсь, чтобы речь моя была литературной, определения кратки и точны, фраза возможно проста и красива. Каждую минуту я должен осаживать себя и помнить, что в моем распоряжении имеются только час и сорок минут. Одним словом, работы немало. В одно и то же время приходится изображать из себя и ученого, и педагога, и оратора, и плохо дело, если оратор победит в вас педагога и ученого или наоборот.

Читаешь четверть, полчаса и вот замечаешь, что студенты начинают поглядывать на потолок, на Петра Игнатьевича, один полезет за платком, другой сядет поудобнее, третий улыбнется свои мыслям... Это значит, что внимание утомлено. Нужно принять меры. Пользуясь первым удобным случаем, я говорю какой-нибудь каламбур. Все полтора лица улыбаются, глаза весело блестят, слышится ненадолго гул моря... Я тоже смеюсь. Внимание освежилось, и я могу продолжать.

Никакой спорт, никакие развлечения и игры никогда не доставляли мне такого наслаждения, как чтение лекций. Только на лекции я мог весь отдаваться страсти и понимал, что вдохновение не выдумка поэтов, а существует на самом деле. И я думаю, что Гераклес после самого никантного из своих подвигов не чувствовал такого сладостного изнеможения, какое переживал я всякий раз после лекции¹.

Было бы ошибкой предполагать, что красноречие сводится к богатству лексики и многообразию художественных приемов. Во многих случаях его можно объяснить индивидуальностью таланта определенной личности. Иногда бывает, что человек говорит не цветисто, а слушать его можно бесконечно.

В российской истории известен архиепископ Новгорода и Великих Лук, писатель и государственный деятель Феофан Прокопович (1681—1736). Это была колоритная фигура ученого богослова и природного оратора. В его речах, духовных и светских, по свидетельству Н.М.Карамзина, рассеяно было множество цветов красноречия, хотя слог их был нечист и, можно сказать, неприятен. Но он всегда

¹ Чехов А.П. Избр. произв. — М., 1988. — С. 172.

говорил искренне, с жарким чувством и вдохновением истинного гения. Слушатели не замечали негладкости языка, и слезы радости на их лицах нередко сопутствовали этим речам.

Можно привести множество других исторических примеров. Так, Ф.М. Достоевский по строгим меркам не был оратором, часто выступал по написанному тексту. Однако говорил он так, что после его речи признанные ораторы иногда не решались выступать перед аудиторией.

Почему так бывает? Неординарные, духовно богатые личности владеют магией словесного общения. Ее источают их образ, манера, поведение, интонационная окраска голоса, флюидное свечение глаз. Какие-то токи, исходящие от таких личностей в то время, когда они произносят речь, проникают в души людей. Они управляют их эмоциями, возбуждая работу какого-то удивительного механизма человеческого восприятия. Основная особенность заключается в том, что выступающий блестяще владеет самым трудным и сложным умением — оставаться незамеченным.

Вот что пишет английский психолог Н.Коупленд: "Аудитория должна думать о том, что говорят, а не о том, кто говорит. Ей должно казаться, что она слушает свои собственные мысли, а не мысли лектора. Пусть слушатели думают, что в их знаниях заслуга принадлежит только им".

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф.Н.Плевако.

Так, в нашумевшем в те времена уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Если сравнить Плевако и Урусова, то сравнение будет не в пользу первого. Плевако (одна неблагозвучная фамилия чего стоит), с огромной нечесаной головой на широких плечах, с грузным туловищем на широких ногах, в потертом лоснящемся фраке. И — изящный, надушенный князь. Однако Плевако, при всех своих негативных внешних данных, получил всеобщее признание благодаря свое-

му таланту. В журнале “Право” за 1908 г. Ф.Н.Плевако сравнили с А.С. Пушкиным. Последний был гением в поэзии, а Плевако — гением в ораторском искусстве.

В речевом общении апелляция к рассудку людей — выражение уважения к ним, призыв к честному сотрудничеству. Рассудительность, в отличие от демагогии, является веским доказательством умения говорящего, выражаясь словами Н.В.Гоголя, “мыслить своим умом”. В наше время — время информативной перегруженности — это нечасто встречаемое явление. Люди чутко улавливают, когда говорят с “чужого голоса”. Им больше импонирует демонстрация незаурядности ума выступающего, а также совершенная технология коммуникационного общения (как на вербальном, так и на невербальном уровне).

В речевом общении эффективным является такое качество выступающего, как **находчивость**. Личное самообладание и умение достойно выходить из неожиданно сложившейся ситуации всегда позитивно работают на того, кто обладает этими качествами.

В любом общении “в цене” люди, которые владеют **мастерством экспромта**. Сколько раз на чаше весов лежала судьба имиджа политика или делового человека, когда их речь прерывалась каверзным вопросом. Успех всегда был на стороне того, кто мгновенно и ярко его парировал.

Следует отметить, что в процессе общения недопустимо чрезмерное увлечение иностранными словами.

Так, еще при Екатерине II за иностранное слово, вставленное в разговор, виновный осуждался на прочтение 100 стихов из поэтического творчества профессора Санкт-Петербургской Академии наук красноречия В.К.Тредиаковского.

По мнению К.С.Станиславского, речь — это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений К.С.Станиславского, отметим, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи внутреннюю мелодичность. Такие люди обладают оригинальным музыкальным ключом построения речи, что делает ее эмоционально выразительной, порой гипнотически воздействующей на слушателей.

Отметим, что всевозможные “**риторические уловки**” — это эмоциональные возбудители. С их помощью приводятся в действие наши анализаторы ощущений. Чем они восприимчивее к информации, тем громче в нас заговаривают эмоции, образуя различные состоя-

ния переживаний. Без них мы буквально глухи к обращенному к нам слову. Следует вызвать не просто эмоции, а определенные эмоции. Для того чтобы добиться подобного результата, следует принять во внимание многие факторы: психологию людей, их жизненные ситуации, эффект своего имиджа и многое другое.

Очень важна в деловом общении и является практически беспримысленной **“энергетика речи”**: ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует, когда выступающий не суетится, а эмоционально чеканит фразы, не скрывая при этом своих убеждений и всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности используемых аргументов. Такое единство манеры поведения и произнесения речи, как правило, оказывает максимальное впечатление на слушателей и располагает их к нему. На этой психологической основе чаще всего и складывается доверие к выступающему.

В речевом общении максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств, а также умелого их использования для достижения своих целей (например, В. Мейерхольд обладал изумительной способностью и техникой интонирования).

Так, И. Ильинский писал: “...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не формирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль”¹.

Отталкиваясь от слов выдающегося мастера художественного чтения, можно утверждать, что интонация — это ключ, с помощью которого задействуется мышление и раскрывается душа.

“Освободите” голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и взывая к размышлению, как и во имя чего жить.

Речь базируется на задействовании такого великолепного механизма психики, каким являются **ассоциации**. Они представляют собой способность нашего интеллекта восстанавливать прошлую информацию по отношению к той, которая принимается человеком.

¹ Ильинский И. Сам о себе. — М., 1984. — С. 149.

Достигается это благодаря тому, что говорящий создает общее информационное поле общения, помогает слушателям стать деятельными его соучастниками. В итоге они не только получают удовольствие от общения с ним, но и испытывают взлет собственной мысли. Происходит мощная стимуляция душевных и интеллектуальных резервов человеческого организма. Можно привести много примеров такого риторического мастерства.

Вспомним как образно, а потому и ассоциативно древнегреческий драматург Аристофан в комедии "Лягушки" представляет решение спора, чьи стихи лучше — Эсхила или Еврипида. Он взвешивает их на весах.

Важно помнить и знать еще об одном моменте. Проксемические особенности речи дают нам возможность делать выводы о личностных особенностях человека, его характере и темпераменте. Достаточно много подобных примеров мы видим в литературных произведениях, наблюдаем в реальных жизненных ситуациях и в деловом общении.

Рассмотрим, например, как дополняет психологический портрет героя романа "Бесы" П.Верховенского Ф.М.Достоевский: "Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернушки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов"¹.

Социальная принадлежность человека сказывается не только на словарном запасе, которым он располагает и активно пользуется, но и на его выговоре. Недаром профессор Хиггинс (Б.Шоу "Пигмалион") прикладывал усилия, работая над произношением Элизы Дулитл, чтобы сделать из уличной цветочницы "герцогиню".

Наконец следует упомянуть **акцент**, который может выдать иностранца даже при том условии, что он правильно подбирает слова и строит фразы.

Таким образом, невербальные особенности речи, с одной стороны, дают нам возможность судить о партнере и, с другой стороны, характеризуют каждого из нас.

¹ Достоевский Ф.М. Полн. собр. соч. В 30 т. — Т. 10. — Л., 1974. — С. 143—144.

§ 5. Межнациональные различия невербального общения

Благородные мужи и при разногласии остаются в гармонии.

Конфуций

Невербальный язык может многое рассказать о внутреннем состоянии даже незнакомого человека, не говоря о деловых партнерах, постоянных собеседниках и коллегах.

Так, вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, ваше выражение лица, игра интонации, повышение или понижение голоса, пауза, движение всей рукой или только кистью — все имеет свой смысл. Но как и всякий язык, невербальный у каждого народа свой. Действительно, один и тот же выразительный жест у разных народов может иметь совершенно различное значение. Даже ваш костюм и его цвет могут нести неоднозначную информацию в разных частях света. Тот жест, которым русский человек сокрушенно демонстрирует пропашу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия.

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец — на нос. В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Редко случается, что мы говорим, не сопровождая слова каким-либо действием, в котором главную роль неизменно играют руки. Разные жесты имеют неодинаковые значения в различных странах. Итальянцы и французы известны тем, что они во всем полагаются на свои руки, когда нужно решительно подтвердить слова или придать беседе более непринужденный характер. Опасность заключается в том, что жесты рук воспринимаются по-разному — в зависимости от того, в какой стране мы в данный момент находимся. Так, в США, да и во многих других странах, “нуль”, образованный большим и указательным пальцем, “говорит” о том, что “все нормально”, “отлично” или просто “ОК”. В Японии его традиционное значение — “деньги”. В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный. Когда француз, немец или ита-

льянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове, а если немец шлепнет себя по лбу открытой ладонью, то это эквивалент восклицания: "Да ты с ума сошел!" Кроме того, немцы, так же, как американцы, французы и итальянцы, имеют обыкновение рисовать указательным пальцем спираль у головы, что означает: "Сумасшедшая идея..." И, напротив, когда англичанин или испанец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой. Несмотря на то, что в этом жесте присутствует доля самоиронии, человек все-таки хвалит себя за сообразительность: "Вот это ум!" Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если же палец укажет в сторону, то это означает, что у того мозги набекрень. Немцы часто поднимают брови вверх в знак восхищения чьей-то идеей. Такое же поведение в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Считается, что наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз хочет сказать, что нечто — верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает воздушный поцелуй, а если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает "здесь что-то нечисто", "осторожно", "этим людям нельзя доверять". Этот жест очень близок итальянскому постукиванию указательным пальцем по носу, все равно, справа или слева; это означает: "берегись", "впереди опасность", "похоже, они что-то замышляют". В Голландии у того же самого жеста другое значение — "я пьян" или "ты — пьян", а в Англии — "конспирация и секретность".

Движение пальцев из стороны в сторону имеет много разных значений. В США, Италии, Франции и Финляндии это может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии и Франции такой жест просто означает отказ. Если жестом надо сопроводить выговор, то указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

В большинстве западных цивилизаций, когда встает вопрос о роли правой и левой руки, ни одной из них не отдается предпочтение (если, конечно, не учитывать традиционного рукопожатия правой рукой). Но будьте осторожны на Ближнем Востоке, как и в других исламских странах, таких, как Индонезия или Малайзия. Нельзя протянуть кому-либо еду, деньги или подарок левой рукой. Там она известна как нечистая рука и пользуется дурной славой.

Этот краткий перечень довольно-таки стандартных жестов показывает, как легко непреднамеренно обидеть своих деловых партнеров — представителей другой национальной культуры. Если вы

осознанно сумеете предугадать реакцию ваших собеседников, наблюдая за их невербальным языком, то это поможет вам избежать многих недоразумений.

Психологический практикум

Тест "Речевые барьеры при общении"

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете "подать информацию", предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В.Маклини.

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?

2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?

3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?

4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?

5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?

6. Ясно ли вы выражаетесь?

7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли вы вопросы?

9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?

10. Различаете ли вы факты и мнения?

11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противоречия аргументам собеседника?

12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?

13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?

14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?

15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?

16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили "да" на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

Тест “Умеете ли вы влиять на других людей?”

Основа основ делового человека — умение влиять на других людей. Имеется ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет приводимый далее тест.

Ответьте “да” или “нет” на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к вам?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося результата?
8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?
9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?
10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?
11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач?
12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?
13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный) в чем-то не прав?

Оценка ответов

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись для этого представленной далее таблицей.

Ответ	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Интерпретация результатов

35—65 баллов. Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

35 баллов и менее. Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать “через силу”. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым¹.

¹ См.: Секреты умелого руководителя / Сост. И.В.Липсиц. — М.: Экономика, 1991. — С. 79.

Глава VI

СПОР, ДИСКУССИЯ, ПОЛЕМИКА. ПРОИСХОЖДЕНИЕ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ

Споры, дискуссии — это испытание не столько ума человека, сколько его нравственности.

В.А. Стариченко

Хорошо ли, что споры, дискуссии и полемика стали характерными чертами нашего образа жизни? Благом или злом является спор? Эти вопросы не так наивны, как может показаться на первый взгляд¹.

Можно привести в качестве примеров много крылатых выражений и высказываний, в которых спор оценивается позитивно. “Спор — отец истины”, — так считали древние греки. С этим афоризмом перекликаются известные всем слова: “В споре рождается истина”. Перечень изречений, в которых отмечается необычайная полезность спора, легко продолжить.

Однако можно привести в качестве примеров и такие выражения, в которых споры оцениваются негативно. Именно таким образом оценивается спор в пословицах и поговорках: “Кто спорит, тот ничего не стоит”; “Когда споры кипят, истина испаряется”; “В спорах теряется время”.

О спорах весьма неодобрительно отзывался Л.Н.Толстой: “Споры всегда больше содействуют затемнению, чем уяснению истины”. А.Линкольн говорил: “Ни один человек, который решил действительно преуспеть в жизни, не должен тратить время на личные споры”.

Как же разобраться, кто же прав: те, кто одобряет споры, или же те, кто их порицает? Думается, что и те и другие. Спор действительно способен породить истину, но он нередко и губит ее. Все заключается в том, как ведется спор, какими методами и средствами.

¹ В данной главе использованы следующие публикации: Введенская А.А., Павлова Л.Г. Культура устной речи. — Ростов-на-Дону, 1995; Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. — М., 1991; Слемнев М. Диалектика спора. — Минск, 1990.

Представим себе картину, нарисованную М.Е. Салтыковым-Щедриным:

“Говорили все вдруг, говорили громко, стараясь перекрыть друг друга... Вот кто-то вскакивает и кричит криком, захлебывается, жестикулирует, а рядом, как бы соревнуясь, вскакивают двое других и тоже начинают захлебываться и жестикулировать. Вот четыре спорящие фигуры заняли середину комнаты и одновременно пропекают друг друга на перекрестном огне восклицаний, а в углу безнадежно выкрикивает некто пятый, которого осаждают еще трое ораторов и буквально не дают сказать слова. Все глаза горят, все руки в движении, все голоса надорваны и тянут какую-то недостижимо высокую ноту... Разве можно иметь дело с людьми, у которых губы дрожат и руки вертятся, как крылья у мельницы?”

Такой спор ничего, кроме неприятных воспоминаний, принести не может. Думается, многие были если не участниками, то, по крайней мере, свидетелями таких споров.

Как научиться эффективно спорить, вести полемику? Предложить алгоритм, пригодный на все случаи жизни, практически невозможно. Спор — это тонкое искусство, причем кроме логических аспектов у него имеется множество трудноуловимых психологических, нравственных и этических граней. Выявить и учитывать их в споре позволяет лишь длительная практика.

Вместе с тем для рациональной организации и успешного ведения диалога, дискуссии, полемики необходимо руководствоваться определенными рекомендациями, установками и правилами. Без их усвоения невозможно результативно обсуждать сложные проблемы науки, искусства, экономики и политической жизни. Знание этих правил и принципов необходимо каждому деловому человеку.

Знать правила спора надо не только для того, чтобы вести его самому. Каждый из нас, независимо от рода занятий, время от времени превращается в слушателя, читателя или зрителя. Тем самым мы невольно становимся участниками споров, которые ведутся другими людьми. Вникнуть в суть обсуждаемых ими проблем, разобраться в доводах “за” и “против”, а также в хитросплетениях мысли поможет знание психологических особенностей спора.

Решение многих деловых вопросов возможно только на путях открытого и гласного обмена мнениями. Умение компетентно и плодотворно обсуждать важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументированно отстаивая свою точку зрения и опровергая мнение

оппонента, должно стать обязательным качеством каждого делового человека. Для этого необходимо знать, как зарождался спор, каковы его корни и его история. Необходимо определиться в понятиях, чтобы не возникало путаницы в их применении или подмены одного понятия другим. Кроме того, необходимо определить, какие существуют полемические приемы и возможно ли овладеть искусством ведения спора.

§ 1. Из истории происхождения спора

Чем больше мы углубляемся мыслью в истину, тем более удлинняем мы свою жизнь.

Плиний Старший

В Древней Греции придавалось большое значение умению спорить и отстаивать свою точку зрения. Античные мыслители первыми обратили внимание на то, что спор играл важную роль для выяснения истины. С целью публичного обсуждения острых проблем и злободневных тем они широко использовали диалог, т.е. излагали свои мысли в форме вопросов и ответов. Античные мыслители исходили из того, что о всякой вещи существует противоположное мнение, поэтому в споре каждый может отстаивать свою точку зрения, свою позицию, так как это позволяет приобретать знания не в готовом виде, а путем размышления, совместного обсуждения проблемы, поиска правильного решения.

Первым стал применять такой метод **Протогор**, прославившийся в Древней Греции как большой мастер спора. Публичные диспуты, которые он устраивал, вызвали огромный интерес.

Способ ведения диалога, заключающийся в постановке вопросов собеседнику и показе ошибочности его ответов, позже стал использовать величайший древнегреческий философ **Сократ**, имя которого пережило века. Сократ утверждал, что спор может развиваться до тех пор, пока по его ходу встают и разрешаются вопросы. Это своеобразная пища для любого диалога. Если вопросы исчерпаны, то движение мысли прекращается. Сократовские беседы до сих пор волнуют нас, увлекают, учат, заставляют задуматься.

Сократ постоянно мыслил и заставлял мыслить других, он сомневался сам и вызывал сомнение у своих собеседников, он требовал проверки и доказательства каждой мысли, каждого выдвинутого положения, заставляя своих собеседников задумываться над смыс-

лом и содержанием употребляемых понятий. Блестяще владея искусством спора, Сократ яростно боролся с софистами, рассматривавшими диалектику как искусство, посредством которого можно доказать любое положение, каким бы нелепым оно ни было. Для Сократа диалектика — это философское искусство вести беседу, рассуждение с целью обнаружения, выяснения истины, т.е. по Сократу диалектик тот, кто умеет ставить вопросы и давать ответы. Для софистов главное — отстоять свою правоту, активно возражая против иной точки зрения.

Подобно Сократу, диалектические беседы и софистические споры строго разграничивал и древнегреческий мыслитель **Аристотель**. Особый интерес вызывает аристотелевская **“Топика”**, восьмая книга которой полностью посвящена диалектическим дискуссиям. Это трактат, написанный для участников спора. В нем излагаются советы о том, как следует готовиться к спору перед большой аудиторией. Аристотель считает, что в любом споре существуют общие приемы исследования вопросов, общие положения, так называемые **топы**, на которые должны опираться спорящие стороны.

В Древней Греции было в обиходе и слово **“эристика”** (от греч. *eristikos* — спорящий), которое означает искусство вести спор, полемику. Следует иметь в виду, что эристикой чаще всего называют такой спор, при котором используют любые приемы, рассчитанные только на то, чтобы победить противника.

Большое внимание искусству спора уделялось и в Древней Индии, в которой широкое распространение получили различного вида дискуссии и многочисленные диспуты.

Так, известный русский востоковед академик В.Васильев (1818—1900):

“...право красноречия и логических доказательств было до такой степени неоспоримо в Индии, что никто не смел уклониться от вызова на спор”.

Ученый сообщает любопытные сведения, которые показывают, насколько серьезным было отношение к спору как его участников, так и всех присутствующих.

Например, если спорили два лица, то иногда побежденный должен был или лишить себя жизни (броситься в реку или со скалы), или сделаться рабом победителя, или перейти в его веру. Если побежденным оказывался человек с огромным состоянием, то его имущество часто отдавалось бедняку в лохмотьях, который сумел его переспорить.

В споре могли принимать участие не только отдельные личности, но и целые монастыри, которые в случае неудачи порой совсем прекращали свое существование.

Многие исследователи отмечают, что одной из традиций индийского спора является серьезное и вдумчивое отношение к взглядам и идеям противника. Если кто-либо начинал проповедовать новую теорию, то ее сразу не отрицали и не преследовали, а прислушивались к аргументации проповедника, взвешивали ее, оценивали, нередко принимали, если она была убедительной и опровергала старые идеи. До наших дней дошло знаменитое **“индийское правило спора”**: прежде чем опровергать противника, нужно хорошо понять суть его позиции, удостовериться, что она правильно понята.

В Древней Индии были написаны и научные трактаты, посвященные искусству спора. Интерес представляют **“Наставления о научных диспутах”**, принадлежащие теоретику спора и блестящему полемисту **Дхармакирти**. Древнеиндийские философы и мыслители большое внимание уделяли культуре спора, давали советы, как правильно вести себя во время дискуссии и диспута.

Различные проблемы спора изучались и древнекитайскими философами. По дошедшим до нас источникам известно, что они исследовали методы ведения спора, рассматривали разные его условия, обращали внимание на психологические моменты.

В истории полемического искусства важное место занимают споры в России. Они всегда считались неотъемлемой частью духовной и общественно-политической жизни. Предметом споров были проблемы государственного устройства, национального самосознания, вопросы философии, истории, права, литературы и искусства, принципы нравственности, этические категории и т.д. Самые яркие страницы этого искусства связаны с именами выдающихся прогрессивных деятелей — А.Н.Радищевым, Н.Г.Чернышевским, В.Г.Белинским, А.И.Герценом и многими другими.

А.В.Никитенко, русский литературный критик в **“Дневниках”**, так рассказывает о своем споре с председателем цензурного комитета князем Дондуковым-Корсаковым по поводу издания сочинений А.С.Пушкина:

“Государь велел, чтобы они были изданы под наблюдением министра. Последний растолковал это так, что все до сих пор напечатанные произведения надо опять строго пересмотреть и, следовательно, не жалеть красных чернил. Я, назначенный цензором, стал горячо доказывать, что вся Россия знает наизусть сочинения Пушкина, которые выдержали несколько изданий и все напечатаны с высочайшего соизволе-

ния. Пересмотреть — значит обратить особое внимание публики на те места, которые будут сокращены. Люди еще усерднее будут твердить их наизусть. Один из товарищей поддержал меня, сославшись на общественное мнение, которое, конечно, осудит всякое искажение Пушкина. Князь возразил, что правительство должно не смотреть на общественное мнение, а твердо идти к своей цели. На что я заметил: "Да, если эта цель стоит пожертвования общественным мнением. Но что выиграет правительство, искажая в Пушкине то, что наизусть знает вся Россия? Да и вообще не худо бы иногда уважать общественное мнение — хоть изредка. Россия существует не для одного дня и, возбуждая в умах негодование без всякой надобности, мы готовим для нее неутешительную будущность".

Огромную роль в развитии искусства спора сыграли Московский и Петербургский университеты. Интересной стороной университетской жизни, событием общественного значения были диспуты — защиты диссертаций. В зале собирались студенты со всех факультетов, являлись окончившие курс кандидаты, приходило много посторонних лиц. Присутствовавшие жаждали живой мысли, горячего спора, ярких выступлений.

Разрабатывалась в России и теория спора. Наиболее значительной считается работа С.И.Поварнина "Спор. О теории и практике спора".

Мы кратко остановились на историческом прошлом спора, показали его место и значение в общественной жизни государства. Читая и анализируя труды античных мыслителей, можно познакомиться и овладеть различными приемами и техникой спора, обогатиться сведениями о психологических и этических правилах ведения спора.

§ 2. Определение понятий "спор", "дискуссия", "полемика". Классификация видов спора

Размышляйте неторопливо, но действуйте решительно, уступайте великодушно, а сопротивляйтесь твердо.

К. Лолток

Что же такое спор? Какова его сущность, с какими видами спора нам приходится иметь дело? В "Словаре современного русского языка" сказано, что спор — это словесное состязание, обсуждение

чего-либо между двумя или несколькими лицами, при котором каждая из сторон отстаивает свое мнение, свою правоту; борьба мнений (обычно в печати) по различным вопросам науки, литературы, политики и т.д.; полемика. Разговорные значения — разногласия, ссора, препирательство; переносные — противоречие, несогласие.

Общим для всех значений слова “спор” является наличие разногласий, отсутствие единого мнения, противоборство. В современной научной литературе слово “спор” служит для обозначения процесса обмена противоположными мнениями. Однако единого определения данного понятия не существует.

На наш взгляд, наиболее приемлемым является следующее определение: **спор — это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту¹.**

В русском языке имеются и другие слова для обозначения данного явления: дискуссия, диспут, полемика, дебаты, прения. Довольно часто они употребляются как синонимы к слову “спор”. В научных исследованиях эти слова нередко служат наименованиями отдельных разновидностей спора.

Например **дискуссией** (от лат. *discussio* — исследование, рассмотрение, разбор) называют такой публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения спорного вопроса. Дискуссия считается эффективным способом убеждения, так как ее участники сами приходят к тому или иному выводу.

Слово “**диспут**” тоже пришло к нам из латинского языка (*disputar* — рассуждать, *disputatio* — прение) и первоначально означало публичную защиту научного труда, написанного для получения ученой степени. Сегодня в этом значении слово “диспут” не употребляется. Под ним подразумевается публичный спор на научную и общественную тему.

Другой характер носит **полемика** (от древнегреч. *polemikos* — воинственный, враждебный). Полемика — это не просто спор, а такая, при котором имеется конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Исходя из этого, полемику можно определить как борьбу принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Из данного определения следует, что полемика отличается от дискуссии и диспута именно своей целевой направленностью. Участни-

¹ См.: Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. — Ростов-на-Дону, 1995. — С. 398.

ки дискуссии, сопоставляя противоречивые суждения, стараются прийти к единому мнению, найти общее решение, установить истину. Цель полемики иная: необходимо одержать победу над противником, отстоять и утвердить собственную позицию. Однако следует иметь в виду, что подлинно научная полемика ведется не просто ради победы как таковой. Полемика — это наука убеждать. Она учит подкреплять мысли убедительными и неоспоримыми доводами, научными аргументами.

Слово **“дебаты”** французского происхождения (от франц. *debat* — спор, прения); **“прения”** — русское слово, зафиксированное в лексиконе XVII в. Толковый словарь определяет эти слова так: **дебаты** — прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры; **прения** — обсуждения какого-либо вопроса, публичный спор по каким-либо вопросам.

Под этими словами, как правило, подразумевают споры, которые возникают при обсуждении докладов, сообщений, выступлений на собраниях, заседаниях, конференциях и т.д.

Классификация споров. Как видим, существуют разные виды споров. В научной литературе делаются попытки их систематизировать. В качестве основания берутся различные признаки. Однако единая классификация споров на сегодняшний день отсутствует.

К основным факторам, влияющим на характер спора и его особенности, относятся:

- цель спора;
- значимость проблемы спора;
- количество участников;
- форма проведения спора.

По цели различают следующие виды спора:

- спор из-за истины;
- спор для убеждения оппонента;
- спор для одержания победы;
- спор ради спора.

Спор из-за истины может служить средством для поиска истины, для проверки какой-либо мысли, идеи, для ее обоснования. В таком споре тщательно подбираются и анализируются доводы, взвешенно оцениваются позиции и взгляды противоположной стороны, т.е. по существу ведется совместное расследование истины. Конечно, такой спор возможен только между компетентными людьми, знающими данную проблему и заинтересованными в ее решении. Как подчеркивал профессор С.И.Поварнин, который в начале XX в. активно разрабатывал теорию спора, “...это высшая форма спора, самая благородная и самая прекрасная”.

Спор для убеждения оппонента. Здесь можно выделить два важных момента. Иногда спорящий убеждает противника в том, в чем сам глубоко убежден, но порой он уверяет и потому, что так “надо” по долгу службы, в силу каких-либо обстоятельств и т.д.

Спор для одержания победы. Спорящие добиваются ее по разным мотивам. Одни считают, что отстаивают общественные интересы, другим нужна победа для самоутверждения, третьим нужна победа поэффектней и они не стесняются в приемах и средствах для ее одержания.

Спор ради спора. Это своего рода “искусство”, “спорт”. Для таких спорщиков безразлично о чем спорить, с кем спорить, зачем спорить. Им важно блеснуть красноречием.

В жизни не всегда удастся четко разграничить виды спора по целям, они носят условный характер.

Значимость проблемы спора. В спорах затрагиваются национальные интересы, интересы определенных социальных слоев, нередко приходится отстаивать групповые интересы. Защищаются в них также и семейные, и личные интересы. Важно понимать социальную значимость проблемы, чтобы не растрчивать силы и энергию на несущественные вопросы.

Количество участников. На специфику спора влияет количество лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов. По этому признаку важно выделить три основные группы:

спор-монолог (человек спорит сам с собой, это так называемый “внутренний спор”);

спор-диалог (полемизируют два лица);

спор-полилог (ведется несколькими или многими лицами).

Споры могут проходить при слушателях и без таковых. Присутствие слушателей, даже если они не выражают своего отношения к спору, влияет на поведение спорящих.

Форма проведения спора. Споры могут быть устными и печатными. **Устная форма** предполагает непосредственное общение друг с другом; **письменная (печатная) форма** — опосредованное общение. Устные споры, как правило, ограничены во времени и замкнуты в пространстве. Письменные споры более продолжительны.

В устном споре важную роль играют внешние и психологические особенности. Большое значение имеют манера уверенно держаться, скорость реакции, живость мышления, остроумие. Робкий, застенчивый человек обычно проигрывает по сравнению с самоуверенным противником. Именно поэтому бывает, что письменный спор более подходит для выяснения истины, чем устный. Однако у него имеются и свои недостатки. Он может продолжаться слишком долго, иногда годами, поэтому его участники успевают забыть отдельные моменты, не имеют возможности восстановить их в памяти.

Споры бывают **организованные** и **неорганизованные**. Организованные споры планируются, готовятся и проводятся под руководством специалистов. Полемисты имеют возможность заранее познакомиться с предметом спора, определить свою позицию, подобрать необходимые аргументы, продумать возможные возражения оппонентов. Однако спор может возникнуть и стихийно. Так бывает в учебном процессе, на собраниях и заседаниях, в бытовом общении.

Успех спора во многом зависит от состава полемистов. Важное значение имеет их уровень культуры, эрудиция, компетентность, жизненный опыт, владение полемическими навыками и умениями, знание правил публичного спора. На практике очень часто компетентность участников спора отсутствует. Об удивительной смелости спорщика-дилетанта хорошо сказал Ф.М.Достоевский:

“Если бы, например, он встретился с Либихом (известный немецкий химик) хоть в вагоне железной дороги, и если бы только завязался разговор о химии и нашему господину удалось к разговору примазаться, то сомнений нет, он мог бы выдержать самый ученый спор, зная из химии только одно слово: химия. Он удивил бы, конечно, Либиха, но, кто знает — в глазах слушателей остался бы, может быть, победителем”.

Предложенная классификация позволит вам точнее определить, с каким именно видом спора вы имеете дело в конкретной ситуации, и поможет вам выбрать оптимальную тактику поведения.

§ 3. Культура спора

Кто настолько глух, что даже от друга не хочет услышать правды, тот безнадежен.

Цицерон

3.1. Предмет спора

Всякий спор будет успешным лишь при том условии, если четко выделен его предмет. Это важнейшее требование к культуре спора.

Предмет спора — это те положения и суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставле-

ния разных мнений. Важно, чтобы спорщики всегда ясно представляли себе, что же является предметом их разногласий.

Полемистам необходимо соблюдать важное правило — не упускать из виду основных положений, из-за которых ведется спор, не терять предмета спора в пылу полемических рассуждений. Если не придерживаться этого правила, то в процессе спора может произойти то, что случилось на лекции чеховского героя в рассказе “О вреде табака”.

“Иван Иванович Нюхин, муж своей жены, содержательницы музыкальной школы и женского пансиона, сразу четко определил тему выступления: “Предметом сегодняшней моей лекции я избрал, так сказать, вред, который приносит человечеству потребление табаку”.

Но вскоре наш герой забыл о теме своей лекции. Начав объяснять, из каких веществ состоит никотин, оратор вдруг стал рассказывать о своей болезни:

“Когда я читаю лекции, то обыкновенно подмигиваю правым глазом, но вы не обращайтесь внимания; это от волнения. Я очень нервный человек, вообще говоря, я глазом начал подмигивать в 1899 году 13-го сентября, в тот самый день, когда у моей жены родилась, некоторым образом, четвертая дочь Варвара”.

Несколько раз выступающий делал попытки вернуться к теме лекции:

“Впрочем (поглядев на часы), ввиду недостатка времени, не будем отклоняться от предмета лекции”; “Но, однако (смотрит на часы), мы заболтались и несколько уклонились от темы. Будем продолжать”.

И опять начал говорить о другом:

“Между прочим, я забыл сказать вам, что в музыкальной школе моей жены, кроме заведования хозяйством, на мне лежит еще преподавание математики, физики, химии, географии, истории, сольфеджио, литературы и прочее...”

Лектор рассказал слушателям и о том, почему его дочери так долго не выходят замуж, высказал им свое заветное желание порвать

с этой дрянной, пошлой жизнью. Как видим, герой говорит обо всем, только не о предмете своей лекции.

Для того чтобы не потерять предмета спора, не уйти в сторону от решения основного вопроса, чтобы обсуждение спорной проблемы было плодотворным и результативным, полемисты должны хорошо знать предмет спора, разбираться в поставленных задачах, быть эрудированными и компетентными.

3.2. Позиции полемистов

Необходимым условием эффективности спора является определенность позиций и взглядов его участников. Очень точно об этом сказал замечательный композитор Д.Б.Кабалевский:

“Если мой собеседник (особенно если это относится к учителю, лектору) не насилует мою мысль, вызывает меня на размышление и даже на спор — это отлично. Но при этом я хочу видеть у своего собеседника его собственную позицию, ясную и принципиальную. Пусть я с ним не соглашусь; и пусть он не навязывает мне свои взгляды, но если ученики (или просто собеседники, слушатели) не поймут позиции своего учителя, они могут воспринять это как беспринципность и сочтут это образцом для себя. Каждый учитель, естественно, может в чем-то сомневаться, чего-то не знать, и пусть он не боится признаться в том своим питомцам. Но в главном он должен быть убежден и силой своего убеждения должен воздействовать на аудиторию”.

Спор становится более плодотворным, если у участников полемики существует общность исходных позиций, начальное взаимопонимание, единая платформа для нерешенных вопросов.

3.3. Употребление понятий

Успех полемики во многом зависит от умения ее участников правильно оперировать понятиями и терминами. Прежде всего необходимо уметь выделить основные опорные понятия, связанные с предметом спора, тщательно отобрать термины. Не следует перегружать спор научной терминологией.

Если спорящие не договорились об определении исходных понятий, то вести дискуссию просто бесполезно. Важно помнить, что в языке многие понятия имеют не одно, а несколько значений. Таким образом, неточное употребление терминов и многозначных

слов может привести к нежелательному результату, затруднить общение, помешать обсуждению спорной проблемы, стать причиной серьезных заблуждений.

3.4. Поведение участников спора

В книге французского философа-гуманиста XVI в. М.Монтеня "Опыты" дается любопытная характеристика поведения различных людей во время спора:

*"Один из спорщиков устремляется на запад, другой — на восток, оба они теряют из виду самое главное, плутая в дебрях несущественных частных. После часа бурного обсуждения они уже сами не знают, чего ищут: один погрузился на дно, другой слишком высоко залез, третий метнулся в сторону. Тот цепляется за одно какое-нибудь слово или сравнение; этот настолько увлекся своей собственной речью, что не слышит собеседника и отдается лишь своему ходу мыслей, не обращая внимания на ваш. А третий, сознавая свою слабость, всего боится, все отвергает, с самого начала путает слова и мысли или же в разгаре спора вдруг раздраженно умолкает, напуская на себя горделивое презрение от досады на свое невежество либо из глупой ложной скромности уклоняясь от возражений. Одному важно только наносить удары и все равно, что при этом он открывает свои слабые места. Другой считает каждое свое слово, и они заменяют ему доводы. Один действует только силой своего голоса и легких. Другой делает выводы, противоречащие его же собственным положениям. Этот забывает вам уши пустословием всяческих предисловий и отступлений в сторону. Тот вооружен лишь бранными словами и ищет любого пустякового предлога, чтобы рассориться и тем самым уклониться от собеседования с человеком, с которым он не может тягаться умом. И наконец, еще один меньше всего озабочен разумностью доводов, зато он забывает Вас в угол диалектикой своих силлогизмов и дони-мает формулами своего ораторского искусства"*¹.

Действительно, существует множество разновидностей и оттенков манеры спорить, большое количество промежуточных вариантов. Понаблюдайте за своими коллегами во время дискуссии, и вы

¹ Московский университет в воспоминаниях современников. — М., 1989. — С. 183—184.

тоже убедитесь, что ведут они себя по-разному.

Одни, например, держатся достойно, уважительно по отношению друг к другу, не прибегают к нечестным приемам и уловкам, не допускают резкого тона. Они внимательно анализируют доводы оппонента, основательно аргументируют свою позицию. Во время такого спора обе стороны испытывают глубокое удовлетворение, желание разобраться во всех проблемах.

Другие, наоборот, вступив в спор, чувствуют себя как на войне. Именно поэтому они считают вполне оправданным применение различного рода уловок, в том числе и непозволительных. Главное для них — разбить противника, поставить его в невыгодное положение. Значит, нужно быть настороже, в постоянной боевой готовности.

И наконец, существуют спорщики, которые ведут себя самым непозволительным образом. Они могут в грубой форме оборвать оппонента, унижить его оскорбительными выпадами, говорят в пренебрежительном или презрительном тоне, насмешливо переглядываются со слушателями и т.д.

Поведение полемистов, их манера дискутировать имеют большое значение и, конечно, влияют на успех обсуждения. Этого нельзя не учитывать в споре. Знание и понимание особенностей манеры спорить, умение вовремя уловить изменения в поведении своих оппонентов, понять, чем они вызваны, позволяют лучше ориентироваться в споре и находить более правильные решения, наиболее точно выбирать вариант собственного поведения и определять тактику в споре.

Поведение в споре зависит и от того, с каким противником приходится иметь дело. Если перед нами сильный противник, т.е. человек компетентный, хорошо знающий предмет спора, уверенный в себе, пользующийся уважением и авторитетом, то мы будем более собраны, напряжены, больше готовы к обороне. Со слабым противником, недостаточно глубоко разбирающимся в предмете обсуждения, нерешительным, застенчивым, не имеющим опыта в спорах, мы будем вести себя по-иному, потому что мы чувствуем в себе больше уверенности, независимости и решительности.

Полемистам далеко не безразлично, кто наблюдает за спором и является свидетелем их победы или поражения. Именно поэтому в присутствии одних людей они ведут себя более сдержанно, корректно, в присутствии других они раскованны и свободны, на третьих просто не обращают внимания. Нередко поведение полемистов меняется в зависимости от реакции присутствующих

3.5. Индивидуальные особенности участников спо

Поведение полемистов во многом определяется их индивидуальными особенностями, свойствами темперамента, чертами характера. Вот, например, как ведут себя знакомые нам всем литературные герои

Чичиков "...если и спорил, то как-то чрезвычайно искусно. Так, что все видели, что он спорил, а между тем приятно спорил"; "Чтобы еще больше согласить своих противников, и всякий раз подносил всем свою серебряную с финифтью табакерку, на дне которой лежали две фиалки, положенные туда для запаха".

Грушницкий "...не отвечает на Ваши возражения, он Вас не слушает. Только что Вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то связь с тем, что Вы сказали, но которая в самом деле есть только продолжение собственной речи".

Чеховский учитель словесности Никитин, когда оспаривал то, что ему казалось рутинной, узостью или чем-нибудь вроде этого, обыкновенно "...вскакивал с места, хватал себя обеими руками за голову и начинал со стоном бегать из угла в угол".

Интересную характеристику поведения в споре дает А.И.Куприн в рассказе "Мелюзга", описывая встречи учителя Астреина и фельдшера Смирнова:

"Какой-нибудь отросток мысли, придирика к слову, к сравнению случайно и вздорно увлекают их внимание в сторону и, дойдя до тупика, они уже не помнят, как вошли в него. Промежуточные этапы исчезли бесследно; надо схватиться за первую мысль противника, какая отыщется в памяти, чтобы продлить спор и оставить за собой последнее слово в споре.

Фельдшер уже начинает говорить глупости. У него вырываются слова вроде: ерунда, глупость, чушь, чепуха. В разговоре он откидывает назад голову, отчего волосы разлетаются в сторону, и то и дело тычет резко и прямо перед собой вытянутой рукой. Учитель же говорит жалобно, дрожащим обиженным голосом, и ребром ладони, робко выставленной из-под мышки, точно рубит воздух на одном месте".

3.6. Национальные и культурные традиции

В определенной мере на полемистов влияют также национальные обычаи и культурные традиции народа, страны. Например, церемониальность, правила речевого общения не позволяют японцам горячо спорить. Это считается непристойным и грубым.

Д.Я.Цветов в книге “Пятнадцатый камень сада Реандзи” отмечает, что понимаемая по-японски вежливость заставляет избегать ясных, хорошо аргументированных заявлений. Вместо них японец пускает в ход прежде всего взгляды. Помимо взглядов, почувствовать настроение собеседника, выяснить его позицию, но не передать ему свои мысли японцу помогают обрывки фраз, жесты, косвенные двусмысленные высказывания. Способность дознаться посредством такой беседы о чужих намерениях, чтобы подладиться к ним или, наоборот, им противостоять, не уронив при этом достоинства противоположной стороны, считается у японцев важным качеством. Поэтому Японию называют страной, где люди не спорят.

Японский физик Х.Юкава считает, что быть полемистом — не для японцев, потому что жаркие споры западного образца не в их обычаях. Слишком горячий спор может привести к ссоре, нечаянно обидеть собеседника, и естественно, что японцы таких споров избегают.

На Западе таких проблем не возникает, наоборот, постоянные споры там сближают людей, делают их друзьями, там культивируется давняя традиция полемики — своего рода искусства, которому следует учиться. В Японии же быть полемистом трудно.

Своими наблюдениями о поведении японцев в споре, их манере высказывать свою точку зрения делится и публицист В.В.Овчинников в книге “Сакура и дуб”.

Например, он рассказывает, как японцы уходят от возникающих споров. Примечательно, что на всех уровнях они стремятся избегать категорических суждений, стараются не произносить слов “да”, “нет”, “за”, “против”. Как правило, участники дискуссии не излагают целиком свое мнение и уж тем более не предлагают что-либо конкретное. Обычно они вначале высказывают небольшую, наиболее бесспорную часть того, что думают по данному вопросу. Они как бы делают осторожный шаг вперед и тут же оглядываются на остальных.

Японцы, какой бы пост они ни занимали, остерегаются противопоставлять себя другим, боятся оказаться в изоляции, стараются не доводить дело до открытого столкновения противоположных взглядов. Дискуссии у них длятся долго, так как каждый участник излагает шаг за шагом свою позицию, по ходу видоизменяя ее с учетом высказываний других. Цель дебатов состоит в том, чтобы выявить различия во мнениях и постепенно привести всех к общему согласию.

Англичанам, как и японцам, присуща склонность избегать категорических суждений или отрицаний. Слова “да” и “нет” и они стараются выражать иносказательно, словно это какие-то непристойные понятия. Достоинством англичан считается их уравновешенный, уживчивый характер. В повседневном общении и в быту они умело избегают болезненных столкновений, приноравливаются и приспособливаются друг к другу, проявляя взаимную предусмотрительность, сдержанность и терпимость. Они способны сохранять самообладание в споре, оставаться объективными и к себе и к другим, признавая, что, поскольку любая истина имеет много сторон, о ней может быть много различных суждений.

Несмотря на многообразие образцов поведения в споре, а также на различия в манере отдельных полемистов необходимо знать некоторые общие правила, соблюдение которых повышает эффективность и плодотворность спора, способствует успеху в дискуссии и полемике.

3.7. Уважительное отношение к оппоненту

Остановимся более подробно на одном очень важном требовании культуры спора — уважительном отношении оппонентов друг к другу.

В книге “Спор. О теории и практике спора” С.И.Поварнин писал:

“Важное условие настоящего, хорошего и честного спора (для убеждения он или для победы и т.д. — все равно) — уважение к убеждениям и верованиям противника, если мы видим, что они искренни... Обычно люди... склонны считать человека, который держится других убеждений, или идиотом, или мерзавцем, или, во всяком случае, настоящим “врагом”... Опровергать можно самым решительным образом, но не оскорбляя чужих убеждений насмешками, резкими словами, издевательством; особенно не глумясь над ними перед сочувствующей нам толпой. Уважение к чужим убеждениям не только признак уважения к чужой личности, но и признак широкого и развитого ума”.

К сожалению, это правило часто нарушается. Нередко участники спора, полемики нетерпимо относятся к людям, которые придерживаются иных взглядов, стоят на других позициях.

3.8. Выдержка и самообладание в споре

Психологи установили, что если делается попытка навязать оппоненту свое мнение, резко отличающееся от его взглядов, то он по контрасту воспринимает предлагаемую ему противоположную точку зрения как неприемлемую. Именно поэтому не рекомендуется обязательно во всем противоречить противнику.

Иногда полезно согласиться с предлагаемыми доводами оппонента, прежде чем сказать “нет” или произнести “да”. Это продемонстрирует вашу беспристрастность, стремление к объективному рассмотрению вопроса. Но согласившись с доводами, надо уметь показать, что они не имеют прямого отношения к предмету спора и не доказывают правоты оппонента. Другими словами, надо найти удачное сочетание понимающей и атакующей интонаций.

Не рекомендуется горячиться в споре. Наблюдения показывают, что из двух полемистов, равных друг другу во всех прочих отношениях, победителем оказывается тот, у кого больше выдержки и самообладания. У хладнокровного человека имеются явные преимущества: его мысль работает ясно и спокойно. В возбужденном состоянии трудно анализировать позиции оппонента, подбирать веские доводы, не нарушать логической последовательности в изложении материала.

У Г.Гейне в стихотворении “Диспут” есть такие строки:

Снова рабби возражает,
В сердце затаив обиду,
И, хоть кровь кипит от гнева,
Все же он спокоен с виду.

Очень важно уметь сохранять спокойствие в споре. Нельзя допускать, чтобы спор превращался в перепалку.

Философ М.Монтень считал, что воздействие такого неистового советчика, как раздражение, губительно не только для разума нашего, но и для совести. Брань же во время споров должна запрещаться и караться, как другие словесные преступления.

§ 4. Психологические приемы убеждения в споре

Противник, вскрывающий ваши ошибки, гораздо полезнее, чем друг, скрывающий их.

Леонардо да Винчи

Рассматривая проблемы спора в деловом общении, мы не останавливаемся на основных формально-логических законах, таких, как закон тождества, закон противоречия, закон исключения третьего, закон достаточного основания. Это предмет логики. Мы не останавливаемся на доказательствах, логических ошибках и доводах, применяемых в споре. Нас больше всего интересуют личность участника спора, его психологические особенности, приемы воздействия на него.

4.1. Приемы воздействия на участников спора

Знание психологии собеседников помогает подыскать наиболее убедительные для них аргументы, построить правильную стратегию поведения в споре, выбрать наиболее эффективную тактику.

Подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их чувства. Вы, наверное, замечали, что если оратор в своем выступлении затронет какие-либо чувства — чувство долга, чувство ответственности за порученное дело, чувство товарищества и т.д., — то его речь больше воздействует на нас, мы ее лучше запоминаем. Почему так происходит? Психологи доказали, что на процесс убеждения сильное влияние оказывают эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету речи.

Вспомните, как играет на честолюбивых чувствах васюкинцев Остап Бендер, рисуя им потрясающие перспективы развития Васюков в случае проведения там международного шахматного турнира. Васюкинские шахматисты внимали ему “с сыновней любовью”. Остап, чувствуя прилив новых сил, говорил:

“Мой проект гарантирует вашему городу неслыханный расцвет производительных сил. Подумайте, что будет, когда турнир окончится и когда уедут все гости. Жители Москвы, стесненные жилищным кризисом, бросятся в ваш великодушный город. Столица автоматически переходит в Васюки. Сюда переезжает правительство. Васюки переименовываются в Нью-Москву, Москва — в Старые Васюки. Ленинград-

цы и харьковчане скрежещут зубами, но ничего не могут поделать. Нью-Москва становится элегантнейшим центром Европы и всего мира.

...А впоследствии и Вселенной. Шахматная мысль, превратившая уездный город в столицу земного шара, превратится в прикладную науку и изобретет способы междупланетного сообщения. Из Васюков полетят сигналы на Марс, Юпитер и Нептун. Сообщение с Венерой сделается таким же легким, как переезд из Рыбинска в Ярославль. А там, как знать, может быть, лет через восемь в Васюках состоится первый в истории мироздания междупланетный шахматный конгресс”.

Как подходит к этой ситуации утверждение Гельвеция:

“Бывают люди, которых нужно ошеломить для того, чтобы убедить”.

Подобрать сильные и убедительные доводы — задача достаточно сложная. Здесь не существует специальных правил, которые можно заучить. Многое зависит от хорошего знания предмета спора, от общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, от скорости реакции, от выдержки и самообладания, от понимания сложившейся ситуации. Важно подобрать единственно верные слова, которые окажут воздействие на слушателей именно в данной обстановке.

Эффективным средством в споре считается применение юмора, иронии и сарказма. Они являются обязательными психологическими элементами публичного спора. Эти средства усиливают полемический тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают разрядить напряженную обстановку, создают определенный настрой при обсуждении острых вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Этими приемами умело пользовался В.Маяковский. Вот некоторые его диалоги с публикой.

1. *— Ваши стихи мне непонятны.*

— Ничего, ваши дети их поймут.

— Нет,— кричит автор записки из зала,— и мои дети их не поймут!

— А почему вы так убеждены, что ваши дети пойдут в вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее”.

2. *— Мы с товарищем читали ваши стихи и ничего не поняли.*

— *Надо иметь умных товарищей*”.

3. “— *Маяковский, зачем вы носите кольцо на пальце? Оно вам не к лицу.*

— *Вот потому что не к лицу, и ношу на пальце, а не на носу*”.

4. “— *Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не ваш удел.*

— *А вы зайдите через тысячу лет, там поговорим*”.

Искрометный юмор, остроумная шутка создают благоприятный внешний фон для развития мысли. Это своеобразный допинг спора, в том числе и в самой строгой науке. Но злоупотреблять остротами в споре, особенно если обсуждаются серьезные деловые вопросы или политические проблемы, нельзя, а тем более — прикрывать с их помощью пустоту, бессодержательность ответа.

Ироническое или шутовское замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство, хотя само по себе это замечание далеко не всегда имеет прямое отношение к предмету спора. Именно поэтому не следует теряться: лучше всего вести себя естественно. Если смешно, то можно посмеяться со всеми вместе, а затем обязательно вернуться к обсуждению существа проблемы.

Часто встречается такой прием, как “**доведение до нелепости**”, “**сведение к абсурду**” (от лат. *reductio ad absurdum*).

Г.Гейне в стихотворении “Диспут” писал:

Подбирая аргументы
И логические звенья
И ссылаясь на ученых,
Вес которых — вне сомненья,
Хочет каждый *ad absurdum*
Привести слова другого.

Суть такого приема — показать ложность тезиса или аргумента, так как следствия, вытекающие из него, противоречат действительности.

Довольно часто в дискуссиях и полемиках применяется прием “**возвратного удара**”, или так называемый **прием бумеранга**. Этот полемический прием заключается в том, что тезис или аргумент обращается против тех, кто их высказал, при этом сила удара во много раз увеличивается.

Разновидностью приема “возвратного удара” считается прием “**подхвата реплики**”. В ходе обсуждения спорного вопроса полемис-

ты нередко бросают реплики различного характера. Умение применить реплику противника в целях усиления собственной аргументации, разоблачения взглядов и позиции оппонента, оказания психологического воздействия на присутствующих — действенный прием в полемике. Прием «подхвата реплики» часто используются при выступлениях на съездах, конференциях и митингах.

Иногда вместо обсуждения по существу того или иного положения начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием в полемике называется **“доводом к человеку”** (от лат. ad hominem). Он оказывает сильное психологическое воздействие.

“Довод к человеку” как полемический прием должен применяться в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его выдвинул.

Разновидностью приема “довод к человеку” является прием **“апелляция к публике”**. Цель данного приема — повлиять на чувства слушателей, их мнения, интересы, склонить аудиторию на сторону говорящего.

Мы не ставили задачу рассмотреть все приемы, используемые в споре, да это и невозможно. Часть приемов, которые применяются в деловых беседах и переговорах, также используются и в споре. В данной главе мы остановились на тех из них, которые чаще используются в полемике.

4.2. Вопросы в споре и виды ответов

Способность полемистов правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом определяет эффективность публичного спора. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительные сведения, понять его отношение к обсуждаемой проблеме. Удачный ответ укрепляет собственную позицию полемиста.

В главе II мы достаточно подробно рассмотрели виды вопросов, которые позволяют получить необходимую информацию в деловых беседах и переговорах. Здесь мы еще раз остановимся на этой проблеме для того, чтобы показать, какую роль играют вопросы в споре, какие из них употребляются наиболее часто и как они используются для достижения победы.

Немецкий философ И. Кант писал:

“Умение ставить разумные вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если

вопрос сам по себе бессмысленен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето”¹.

Вопросы различаются и по форме. Если их предпосылками являются истинные суждения, то вопросы считаются **корректными** (правильно поставленными).

Некорректными (неправильно поставленными) считаются вопросы, в основе которых лежат ложные или неопределенные суждения.

Например, во время одной дискуссии некой девушке поставили следующий вопрос: “По каким проблемам вам чаще всего приходится ссориться со своими сверстниками?” Некорректность этого вопроса заключается в том, что сначала нужно было выяснить, ссорится ли вообще девушка со своими сверстниками, а потом уже, при положительном ответе, уточнить, по каким проблемам.

Герой одного из рассказов М. Салтыкова-Щедрина рассказывает:

“Есть у меня приятель-судья, очень хороший человек. Пришла к нему экономка с жалобой, что такой-то писец ее изобидел: встретившись с ней на улице, картуза не снял... Подать сюда писца.

— Ты по какому это праву не поклонился Анисье?

— Да помилуйте, ваше высокоблагородие...

— Нет, ты отвечай, по какому ты праву не поклонился Анисье?

— Да помилуйте, ваше высокоблагородие...

— Нет, ты отвечай, по какому ты праву не поклонился Анисье?

— Да помилуйте, ваше высокоблагородие...

— Ты мне говори: отвالتها у тебя руки? А? Отвالتها?

— Да помилуйте, ваше высокоблагородие...

— Нет, ты не вертись, а отвечай прямо: отвالتها у тебя руки или нет?

¹ Кант И. Соч.: В 6 т. — Т. 3. — М., 1964. — С. 159.

La question ainsi carrement posee¹, писец молчит и переминается с ноги на ногу. Приятель мой во всем блеске заслуженного торжества.

— Что же ты молчишь? Ты говори: отваяются или нет?

— Нет, — отвечает подсудимый с каким-то злобным шипением.

— Ну, следственно...

Как видим, рассуждения судьи не отличаются строгой логикой. Подменяя один вопрос другим, он ставит писца в неловкое положение и вынуждает его согласиться с ним, хотя подсудимый делает это с явным неудовольствием. Вопрос: “Отвялятся у тебя руки или нет?”, по сути является некорректным, не имеющим никакого отношения к предмету разговора. С подобными ситуациями приходится сталкиваться и в публичных спорах.

Кроме того, в вопросах отражается отношение к говорящему, стремление либо поддержать, либо дискредитировать его и высказанные им суждения в глазах присутствующих.

Вспомним одного из героев повести С.Антонова “Дело было в Пенькове”, главный интерес которого при посещении лекций заключался в возможности задавать приезжим ученым людям вопросы:

“Шла ли речь о новом романе, о планете Марс или мерах борьбы с глистами, он всегда спрашивал в конце одно и то же: “Что такое нация?” Ответ дедушка знал назубок и радовался, как маленький, если лектор отвечал своими словами или вообще под разными предлогами увиливал от ответа. “Срезал, — радостно хвастался дедушка, — гляди-ка, у него полный портфель книг, а я его все ж-таки срезал!”

По характеру вопросы бывают **нейтральными, благожелательными и неблагожелательными** (враждебными, провокационными). Именно поэтому необходимо по формулировке вопроса, по тону голоса определить характер вопроса для того, чтобы правильно выработать тактику поведения. На нейтральные и благожелательные вопросы следует отвечать спокойно, стремясь как можно яснее объяснить то или иное высказанное положение. Важно проявить максимум внимания и уважения к спрашивающему, даже если вопрос сформулирован неточно, не совсем грамотно. Недопустимы раздражение и пренебрежительный тон.

Однако нельзя забывать, что в дискуссии или полемике вопросы ставятся иногда не для того, чтобы выяснить суть дела, а чтобы

¹ На вопрос, так прямо поставленный (франц.).

поставить оппонента в неловкое положение, выразить недоверие к его аргументам, показать свое несогласие с его позицией, одним словом, одержать победу над противником. Отвечая на неблагоприятные вопросы, следует выявить их провокационную суть, обнажить позицию оппонента и дать открытый бой.

В ходе обсуждения проблем нередко ставятся **острые** вопросы, т.е. вопросы актуальные, жизненно важные, принципиальные. Ответ на подобные вопросы требует от полемиста определенного мужества и соответствующей психологической подготовки. Полемисту не следует “смазывать” поставленные вопросы, уклоняться от них, необходимо давать правдивый и честный ответ. Конечно, прямо заданный вопрос нередко ставит оппонента в затруднительное положение, может вызвать у него растерянность и смущение.

В процессе обсуждения спорной проблемы, как правило, приходится сталкиваться со всеми перечисленными типами вопросов. Именно поэтому очень важно учесть совет знаменитого английского философа Ф.Бэкона:

“Тот, кто задает много вопросов, много узнает и много получает, в особенности если его вопросы касаются предметов, особенно хорошо известных тем лицам, кого он спрашивает, ибо тем самым он представляет им случай доставить себе удовольствие в разговоре, а сам постоянно обогащает свой ум знаниями. Однако его вопросы не должны быть слишком трудными, дабы разговор не походил на экзамен. Он также должен поступать так, чтобы и всем остальным людям была предоставлена возможность говорить в свою очередь”¹.

Виды ответов. “Каков вопрос, таков ответ”, — гласит народная мудрость. Ответы тоже классифицируются по-разному. Например, по содержанию различают **правильные** и **неправильные** ответы. Если в ответе содержатся суждения истинные и логически связанные с вопросом, то он считается правильным. К неправильным, ошибочным относят ответы, связанные с вопросом, но по существу неверно отражающие действительность. Если ответ не связан с вопросом, то он расценивается как “ответ не по существу” и не рассматривается.

Кроме того, выделяют ответы **позитивные** (содержащие стремление разобраться в поставленных вопросах) и **негативные** (выражающие отказ отвечать на тот или иной вопрос). Мотивом для отказа может быть недостаточная компетентность выступающего по затронутым проблемам, слабое знание обсуждаемого материала.

¹ Бэкон Ф. Соч.: В 2 т. Т. 2. — М., 1972. — С. 427.

Независимо от вида и характера вопросов полемисту следует строго придерживаться основного принципа — отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть и когда знаешь правильный ответ.

У знаменитого сирийского писателя-энциклопедиста Абуль-Фараджа можно найти такую притчу:

“Некто рассказывал про своего учителя, что однажды тому было задано более пятидесяти вопросов, на которые он без лишнего смущения отказался отвечать, ссылаясь на незнание. “Не знаю”, — говорил он даже когда знал, но в чем-то сомневался. У него было обыкновение отвечать только на те вопросы, в которых он безукоризненно разбирался”.

В споре очень ценится остроумный ответ. Находчивость полемиста, его умение сориентироваться в обстановке, найти наиболее точные слова для данной ситуации, скорость реакции помогают выйти из затруднительного положения.

4.3. Нечестные приемы

С использованием в споре вопросов и ответов связаны некоторые нечестные приемы, к которым прибегают для того, чтобы сбить противника с толку. К ним относится прием, называемый **ошибкой многих вопросов**. Оппоненту одновременно задают несколько различных вопросов под видом одного и требуют немедленного ответа “да” или “нет”. Но дело в том, что заключенные в данном вопросе подвопросы бывают прямо противоположны друг другу: один из них требует ответа “да”, а другой — “нет”. Отвечающий, не заметив этого, дает ответ только на один из вопросов. Задающий вопросы пользуется этим, произвольно применяя данный ответ к другому вопросу, и запутывает оппонента. Этой уловкой пользовались еще в античные времена.

В спорах нередкими бывают ситуации, когда полемисты по разным причинам стараются уклониться от поставленных вопросов. Иногда они просто пропускают вопрос, как говорится, мимо ушей, как бы не замечают его.

Некоторые полемисты начинают **иронизировать** над вопросами своего оппонента:

*“Вы задаете такие “глубокомысленные” вопросы”;
“И вы считаете свой вопрос серьезным?”;
“Ну что за легкомысленный вопрос?”;*

“Вы задаете такой трудный вопрос, что я пасую перед ним” и т.д.

Часто дается **негативная оценка** самому вопросу:

*“Это наивный вопрос”;
“Этот вопрос звучит аполитично”;
“Это же догматизм”;
“Это незрелый вопрос” и т.д.*

Такого рода фразы не способствуют выяснению истины и конструктивному решению проблемы. Они психологически негативно действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему. Это позволяет человеку, произносящему такие фразы, уйти от поставленных вопросов, оставить их без ответа.

Наиболее распространенным в споре считается прием **“ответ вопросом на вопрос”**. Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, то это означает, что он попался на уловку.

Прибегают полемисты и к такой своеобразной уловке, как прием **“ответ в кредит”**. Испытывая трудности в обсуждении проблемы, они переносят ответ на будущее, ссылаясь на сложность вопроса.

4.4. Позволительные и непозволительные уловки

Во время дискуссии спорщики нередко попадают в затруднительное положение и пытаются найти какой-то выход из него. Разберем наиболее типичные ситуации.

Например, один участник дискуссии привел довод, на который сразу трудно найти ответ, поэтому другой участник дискуссии старается незаметно для оппонента **“оттянуть возражение”**.

С этой целью он ставит вопросы в связи с приведенным доводом (как бы для того, чтобы его прояснить), начинает ответ издали, с чего-нибудь не имеющего прямого отношения к данному вопросу, потом начинает опровергать второстепенные аргументы, а затем, собрав силы, разбивает главные доводы оппонента.

Приемом **“оттягивания возражения”** рекомендуется воспользоваться и в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг **“пропали”** все мысли, а в голове путаница. Для того чтобы не

показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом. Иногда довод противника кажется правильным, но не следует спешить соглашаться с ним.

Может сложиться и такая ситуация: в процессе обсуждения спорной проблемы один из полемистов замечает, что совершил ошибку. Если она будет обнаружена, то это дискредитирует позицию выступающего. Если ошибка останется незамеченной, то полемист станет проводником неправильной мысли, неточной информации. Открыто признать ошибку полемист не желает и прибегает к речевым оборотам, позволяющим смягчить и исправить ситуацию: “Я не то хотел сказать”; “Эти слова неправильно выражают мою мысль”; “Позвольте мне уточнить свою позицию” и др. Все эти уловки считаются **позволятельными**, они вполне допустимы в публичном споре. Их использование не мешает выяснению истины, не компрометирует оппонента.

Однако следует иметь в виду, что недобросовестные полемисты в спорах часто прибегают к различного рода **непозволятельным уловкам** (нечестным средствам). Довольно большую группу нечестных средств составляют психологические уловки, с помощью которых некоторые полемисты хотят облегчить спор для себя и затруднить для противника. Они разнообразны по своей сущности, многие основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой натуры. Как правило, эти уловки содержат элементы хитрости и прямого обмана. В них проявляется грубое, неуважительное отношение к оппоненту. Подобные уловки в споре считаются **непозволятельными**. Рассмотрим их более подробно.

Ставка на ложный стыд. Известно, что люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле, боятся уронить себя глазах окружающих. Вот именно на этом желании выглядеть лучше и играют некоторые опытные полемисты.

Например, приведя недосказанный или даже ложный вывод, противник сопровождает его фразами: “Вам, конечно, известно, что наука давно установила...”; “Неужели вы до сих пор не знаете?”; “Общеизвестным является факт...” и т.д. Таким образом, делается ставка на ложный стыд. Если человек не признается, что это ему неизвестно, то он “на крючке” у противника и вынужден соглашаться с его аргументами.

Другая родственная уловка, основанная на самолюбии, называется **“подмазыванием аргумента”**. Слабый довод, который может быть легко опротестован, сопровождается комплиментами противнику.

В таких случаях говорят следующее: “Вы, как человек умный, не станете отрицать...”; “Всем хорошо известна ваша честность и принципиальность, поэтому вы...”; “Человек, недостаточно образованный, не оценит, не поймет приведенный аргумент, но вы...”. Иногда противнику тонко дают понять, что к нему лично относятся с особым уважением, высоко ценят его ум и признают его достоинства.

Великолепно искусством “подмазывания аргумента” владел Чичиков. Настойчиво добиваясь своей цели, понимая шаткость своего положения, гоголевский герой раздает комплименты направо и налево. Плюшкин просит его заплатить по сорок копеек за душу, ссылаясь на свою бедность, но Чичиков ловко уходит от этого:

“Почтеннейший! Не только по сорока копеек, по пяти-сот рублей заплатил бы! С удовольствием заплатил бы, потому что вижу — почтенный, добрый старик терпит по причине собственного добродушия”.

Подобным образом он торгуется и с Собакевичем:

“Мне странно, право: кажется, между нами происходит какое-то театральное представление, или комедия; иначе я не могу себе объяснить... Вы, кажется, человек довольно умный, владеете сведениями образованности. Ведь предмет просто: фу-фу. Что ж он стоит? Кому нужен?”

Нередко в спорах в качестве аргументов используются **ссылки на свой возраст, образование и положение**. Довольно часто мы сталкиваемся с такими рассуждениями: “Вот доживите до моих лет, тогда и судите”; “Сначала получите диплом, а потом и поговорим”; “Займите мое место, тогда и рассуждать будете” и др. Однако хорошо известно, что человек, старший по возрасту, имеющий высшее образование или занимающий определенную должность, далеко не всегда бывает прав. Именно поэтому не следует сразу сдавать позиции и отступать; необходимо потребовать, чтобы оппонент привел более веские и убедительные аргументы.

У французского философа-гуманиста М.Монтеня в книге “Опыты” имеется интересное наблюдение:

“То же самое и в наших диспутах: важный вид, облачение и высокое положение говорящего часто заставляют верить словам пустым и нелепым. Никому и в голову не при-

дет, что у человека столь уважаемого и почитаемого нет за душой ничего, кроме этого уважения толпы, и что человек, которому поручается столько дел и должностей, такой выскомерный и надменный, не более искусен, чем какой-то другой, издали низко кланяющийся ему и ничьим доверием не обласанный”.

Ставка на то, чтобы **увести разговор в сторону**. Нередко приходится наблюдать такие ситуации, когда участники дискуссии затрудняются подобрать необходимые аргументы. Для того чтобы уйти от поражения, сделать его не столь заметным, они всячески уводят разговор в сторону, отвлекают внимание оппонентов второстепенными вопросами, рассказами на отвлеченные темы.

Ставка на то, чтобы **перевести разговор на противоречие между словом и делом**. Уйти от предмета обсуждения, оставить в стороне выдвинутый тезис можно и с помощью следующей уловки — перевести разговор на противоречия между словом и делом, взглядами противника и его поступками, образом жизни. Показав несоответствие выдвинутого тезиса действиям оппонента, другой участник дискуссии ставит его в неловкое положение, фактически сводит спор на нет.

В романе “Гарденины” А.И.Эртеля есть такой эпизод. В доме Рукодеевых за чаем ведется непринужденная беседа. Между исправником из соседнего уезда, добродушным, низеньким и коренастым толстяком, и молодым человеком, сыном небогатого помещика, происходит следующий разговор.

— Как же вы... так критически относитесь к полицейскому институту, а сами носите эти эмблемы? — и молодой человек кивнул на золотые жгуты исправника. Но слова молодого человека уже были совершенно непереносимы для толстяка: он затрясся, закашлялся, замахал рукой на молодого человека. Все поневоле расхохотались, и даже сам молодой человек не мог сдержать самодовольной и снисходительной улыбки.

Отдохнув от смеха, Сергей Сергеевич хлебнул из стакана и, наивно-хитрою улыбкою давая понять, что собирается уязвить молодого человека, сказа

:— А что, Филипп Филиппыч, какие вы имеете доходы от вашего собственного труда?.. Никаких? Чем же, осмелюсь полюбопытствовать, живете? Папенькиным?.. А там не менее презираете помещичий институт? Ай, ай, ай, к же же это так?.. Нехорошо, нехорошо-с! — и вдруг покинул

л притворно-серьезный тон и с громким хохотом воскликнул: — Что,овко, батенька, подъехал под вас? Уланом был-с, понимаю разведочную службу! Ха, ха, ха!..

Молодой человек побагровел до самых волос.

— Это, кажется, сюда не относится, Сергей Сергеевич, — сказал он оскорбленным тоном, — это личности. И я удивляюсь, как вы позволяете себе...

В разговоре собеседники прибегают к описанной уловке, каждый указывает на противоречие между убеждениями и поступками своего оппонента. Сергей Сергеевич порицает полицейский институт, а сам служит исправником. Филипп Филиппович презирает помещичий институт, а сам живет на средства своего отца, помещика. И тому и другому слова партнера не доставляют удовольствия, вызывают неприятные чувства: "...слова молодого человека уже были совершенно непереносимы для толстяка"; "...молодой человек побагровел до самых волос".

Эта уловка действует не только на противника, но и на свидетеля спора. Обычно слушателям некогда вникать в суть дела, да они и не хотят этого делать. Даже если между выдвинутым принципом и поведением не имеется противоречия, никто не станет ни в чем разбираться, уловка достигает цели.

По поводу подобного типа уловок С.И.Поварнин писал:

"Это один из видов "зажимания рта" противнику и не имеет ничего общего с честною борьбою в споре за истину. Как прием обличения он, может быть, и требуется и часто необходим. Но обличение и честный спор за истину как борьба мысли с мыслью — две вещи несовместимые".

Одной из уловок, распространенных в публичном споре, является **перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда**. Вместо доказательства истины того или иного положения выясняется, имеет оно пользу для нас или нет. И понятно, когда мы чувствуем, что данное предложение выгодно нам, хотя и имеет вредные последствия для других, мы скорее с ним соглашаемся. Этой слабостью человеческой природы и пользуются недобросовестные спорщики. Они начинают давить на противника, подчеркивая преимущества своей позиции для оппонента. Такие доводы нередко называют "карманными", т.е. удобными, выгодными. И оказывают они порой просто гипнотическое действие.

Интересный пример использования этой уловки мы находим у И.А.Гончарова в романе "Обрыв".

В парадной гостиной Татьяны Марковны идет оживленная беседа. Помещик Иван Петрович наступает на Райского с различными вопросами.

“Или, например, Ирландия,— начал Иван Петрович с новым воодушевлением, помолчав,— пишут, страна бедная, есть нечего, картофель один, и тот часто не годится для пищи...

— Ну-с, так что же?

— Ирландия в подданстве у Англии, а Англия — страна богатая: таких помещиков, как там, нет нигде. Отчего та-перича у них не взять хоть половину хлеба, скота да и не отдать туда, в Ирландию?

— Что это, брат, ты проповедуешь: бунт? — вдруг сказал Нил Андрееч.

— Какой бунт, ваше превосходительство... Я только из любопытства.

— Ну, а если в Вятке или Перми голод, а у тебя возьмут половину хлеба даром, да туда?

— Как это можно! Мы — совсем другое дело...

— Ну, как услышат тебя мужики, — напирал Нил Андрееч, — а? Тогда что?

— Ну, не дай Боже! — сказал помещик.

— Сохрани Боже! — сказала Татьяна Марковна”.

Из этого диалога следует, что как только дело коснулось его личной выгоды, Иван Петрович быстро отступил.

Иногда спорщики используют и такую уловку: в процессе рассуждения они смещают время действия, подменяют то, что справедливо для прошлого и настоящего тем, что произойдет в будущем.

Самоуверенный тон. В публичном споре большое влияние как на оппонентов, так и на слушателей оказывает внушение. Именно поэтому нельзя поддаваться и такой распространенной уловке, как самоуверенный, безапелляционный, решительный тон.

Человек, говорящий с апломбом, внушительным голосом, психологически давит на присутствующих. Действительно, когда противник ведет себя очень уверенно, не имея на это никаких оснований, мы, даже если и чувствуем себя правыми, начинаем сомневаться в своей позиции. А уж если мы недостаточно разобрались в проблеме, то и вообще пасуем перед ним. В подобной ситуации требуется внутренняя собранность, выдержка, деловой тон, умение перевести разговор от общих фраз к рассмотрению существа дела.

Кроме соответствующего тона имеется много и других разнообразных уловок, рассчитанных на внушение и психологическое воздействие на участников спора. Это и насмешка, и стремление оборвать противника, вызвать недоверие к его словам, резко негативная оценка высказанных суждений, обидная реплика и т.п.

Немало интересных наблюдений и замечаний по поводу ведения спора содержится в произведениях тонкого психолога А.П.Чехова.

Вот, к примеру, как самоуверенно спорит Варя из рассказа "Учитель словесности". Ей 23 года, она хороша собой, считается умной и образованной. Она держится солидно, строго, как это и подобает старшей дочери, занявшей в доме место покойной матери. Всякий разговор, даже о погоде, она непременно сводит на спор. У нее какая-то страсть — ловить всех на слове, уличать в противоречии, придираться к фразе.

Если с ней начинали говорить о чем-нибудь, то она пристально смотрела в лицо и вдруг перебивала: "Позвольте, позвольте, Петров, третьего дня вы говорили совсем противоположное!" Часто она, насмешливо улыбаясь, говорила: "Однако, я замечаю, вы начинаете проповедовать принципы Третьего отделения. Поздравляю вас". Если кто-нибудь острил или говорил каламбур, то она тотчас подавала свой голос: "Это старо!" или "Это плоско!". Когда острил офицер, она непременно делала презрительную гримасу и парировала: "Аррр-мейская острота!" И это "ррр" выходило у нее очень внушительно.

Одна из уловок, которой довольно часто пользуются спорщики, называется **"чтением в сердцах"**. Суть ее заключается в том, что разбираются не столько слова оппонента, сколько другой участник дискуссии ссылается на те мотивы, которые заставили их высказать ("Вы говорите из жалости к нему"; "Вас заставляют так говорить интересы данной организации"; "Вы преследуете личные интересы" и т.п.). Кроме того, к непозволительным уловкам относятся **оскорбления** и **"обструкция"**.

Итак, мы рассмотрели, что такое спор, виды и классификацию спора, на конкретных примерах рассмотрели, какие приемы используются на практике. Тем не менее следует еще раз подчеркнуть: не существует правил на все случаи жизни. Жизнь будет преподносить вам огромное количество разнообразных ситуаций, выход из которых вам придется искать самостоятельно. Однако применяя рассмотренные правила, используя различные приемы, ежедневно совершенствуя свое мастерство, вы, несомненно, достигнете успеха.

Психологический практикум¹

Тест "Трудно ли вас вывести из равновесия?"

Душевное равновесие — качество драгоценное во многих отношениях. Предлагаемый тест поможет вам ответить на следующий вопрос: "Действительно ли вы раздражительны или просто не хотите сдержаться?"

В каждой из ситуаций теста вам предстоит ответить на один и тот же вопрос: "Раздражает ли вас?..", указывая при этом один из возможных вариантов ответа:

- а) очень раздражает;
- б) не особенно раздражает;
- в) ни в коем случае не раздражает.

Ситуации

1. Смятая страница газеты, которую вы хотите почитать.
2. Женщина в годах, одетая как молоденькая девушка.
3. Чрезмерная близость собеседника (допустим, в трамвае в час "пик").
4. Куращая на улице женщина.
5. Когда какой-то человек кашляет в вашу сторону.
6. Когда кто-то грызет ногти.
7. Когда кто-то смеется невпопад.
8. Когда кто-то пытается учить вас, что и как нужно делать.
9. Когда любимая девушка (юноша) постоянно опаздывает.
10. Когда в кинотеатре сидящий перед вами человек все время вертится и комментирует сюжет фильма.
11. Когда вам пытаются пересказать сюжет интересного романа, который вы только собираетесь прочесть.
12. Когда вам дарят ненужные предметы.
13. Громкий разговор в общественном транспорте.
14. Слишком сильный запах духов.
15. Человек, который слишком сильно жестикулирует во время разговора.
16. Коллега, который чрезмерно часто употребляет иностранные слова.

Оценка ответов

- 3 балла — вариант "а";
- 1 балл — вариант "б";
- 0 баллов — вариант "в".

¹ Власова Н. И. Проснешся боссом... — Справочник по психологии управления. — М.: ИНФРА-М., 1994. — С. 28—50.

Интерпретация результатов

Если в сумме вы набрали **30 и более баллов**, то это говорит о том, что вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает все, даже вещи незначительные. Вы вспыльчивы и легко выходите из себя, чем могут воспользоваться ваши конкуренты. К тому же, это слишком расшатывает вашу нервную систему, вследствие чего страдают и окружающие вас люди. Вам следует научиться сдерживать себя.

12—29 баллов. Вас можно отнести к самой распространенной группе людей. Вас раздражают вещи только самые неприятные, но из обыденных невзгод вы не делаете драмы. К неприятностям вы умеете поворачиваться спиной, достаточно легко забываете о них.

11 и менее баллов. Вы весьма спокойный человек, реально смотрите на жизнь. По крайней мере, с полной уверенностью о вас можно сказать: вы не тот человек, которого можно легко вывести из равновесия.

Памятка “Виды аргументов”

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей следующим образом: 1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. Сильные аргументы.

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Среди них можно назвать следующие:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если ее сбор, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. Слабые аргументы.

Они вызывают сомнения ваших оппонентов, клиентов и сотрудников. К подобным аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;

уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, который чаще всего применяется в юморе. Например: “Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды”);

ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные вашим слушателям;

приемы, построенные на аналогии, и непоказательные примеры; доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;

тенденциозно подобранные отступления, афоризмы и изречения; доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, (предположений) и ощущений;

выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы.

Воспользовавшись ими, можно разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. К подобным аргументам можно отнести следующие:

суждения на основе подтасованных фактов;

ссылки на сомнительные, непроверенные источники;

потерявшие силу решения;

домыслы, догадки, предположения и измышления;

доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;

выводы, сделанные на основе фиктивных документов;

выдаваемые авансом посулы и обещания;

ложные заявления и показания;

подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Четыре правила В.Л.Леви

Эти правила помогают нейтрализовать аргументы эгоиста с приятными эмоциями для него и для себя.

1. Вникните в суть высказываний.

Спрячьте, подавите свои эмоции или ослабьте их максимально и посмотрите на того, с кем вы имеете дело. Поймите его точку зрения, его обстоятельства и поставьте себя, ради себя самого, на его место. Узнайте о нем все, что возможно, заранее, изучайте его незаметно. Запоминайте имена и даты, волнующие его, а также вкусы, интересы и взгляды.

2. Создайте благоприятную атмосферу.

Улыбайтесь пошире, начинайте контакт со слова “да”. Если оппонент обвиняет вас, то сделайте так, чтобы он “ломился в откры-

тую дверь”, скажите ему: “Да, я не прав”. Выражайте ему сочувствие, и как можно искреннее. Говорите с ним о том, о чем он хочет, или о нем самом, и начинайте только с этого. Никогда не начинайте с разговора о себе. Обращайтесь к его личной заинтересованности — “пряник прежде всего”. И дарите, дарите, дарите все, что ему будет приятно. Начиная со слов-подарков.

3. Не унижайте, не задевайте самолюбия.

Не обвиняйте, не угрожайте и не приказывайте. Не высказывайте недоверия. Не прерывайте речь оппонента. Не хвалитесь своими делами. Не показывайте, что он неинтересен или противен. Отказывая, извиняйтесь и благодарите.

4. Возвысьте оппонента.

Слушайте и хвалите, хвалите и хвалите. Дайте оппоненту возможность почувствовать себя значительным, дайте похвастаться, ощутить свое превосходство, советуйтесь с ним, как со старшим. К своей идее, желанию, цели подводите исподволь, так, чтобы ему показалось, что это — его идея. Сделайте его другом. Враг-эгоист гораздо опаснее, чем друг-эгоист.

Наверное, это не бесспорные правила, но запомните и проверьте их: эгоист-партнер поверит и воспримет ваши аргументы, защищающие не его, а вас.

Шесть рекомендаций желающему победить

1. Избегайте “запутывающих” эмоций.

Если вы разъярены, оскорблены или эмоционально уязвлены, то как ваши оппоненты, так и партнеры-сотрудники тоже будут реагировать скорее на ваши эмоции, а не на предложения и мысли. Ваше эмоциональное состояние “запутает” вопрос и уведет его решение в сторону.

2. Будьте проще.

Иногда значение того, что вы хотите донести до других, теряется из-за излишней сложности или попыток решить сразу несколько вопросов. Излагайте свои мысли так, чтобы их могли понять даже дети.

3. Добивайтесь своего.

Не отступайте, даже если придется долго разъяснять свои намерения и предложения.

4. Не позволяйте уводить вас в сторону.

Четко определите свои конечные цели, выберите стратегию для их достижения и не позволяйте сбивать вас на что-то другое.

5. Не бойтесь ошибок.

Если они произошли и не ослабляют вашу позицию, то признайте их и гибко перестройтесь на другой путь решения проблемы. Не комплексуйте по поводу ошибок: они активизируют новый поиск.

6. Ориентируйтесь на взаимную победу.

В результате ваших усилий должен быть разработан вариант, принятый обеими сторонами.

Семь правил для участников спора

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и ваш оппонент понимаете одинаково.

2. Если ваш довод не принимается, то найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и, тем самым, свое правильное понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил ваш противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Имейте в виду, что излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один или два ярких аргумента, и если достигнут желаемый эффект, то ограничьтесь ими.

Практикум “Противодействие равно действию”

Действие 1. Партнер голословно что-либо утверждает.

В качестве противодействия активизируйте его мышление, спросите, какие аргументы он может привести.

Действие 2. Ваше решение отклонено (“Все равно не получится”).

В качестве противодействия спросите, какое другое решение имеется у партнера?

Действие 3. Вас обвиняют: “Это — чистая теория”.

В качестве противодействия определите, какие реальные цели (средства, пути решения) предлагает тот, кто вас обвиняет?

Действие 4. Вас сбивают неконструктивными вопросами, например об организационных деталях при обсуждении стратегической проблемы.

В качестве противодействия вы должны определить, как это связано с проблемой?

Действие 5. Перед вами выдвигают требования (финансовые, материальные, по численности работников).

Рассматривая свое решение в качестве противодействия, как бы вы удовлетворили эти требования?

Действие 6. Вас обвинили в многословии (“Много воды — мало аргументов”).

В качестве противодействия вы можете сказать вашему оппоненту, что вы не поняли смысла его высказывания (пусть он его расшифрует).

Памятка “Как нейтрализовать оппонента?”

Это особенно актуально, если по отношению вас фальсифицируются факты, а в ваш адрес поступают ложь и измышления, а также ошибочные мнения. Ваши друзья находятся в заблуждении, а “враги” начинают подавать каверзные реплики и задавать неприятные вопросы. Процедура нейтрализации состоит из четырех операций.

1. Локализация.

Ограничьте область вашего ответа. Установите отношение замечания и вопроса к предмету вашей речи или проблеме, классифицируйте сомнения оппонента и оцените возможность дать ясный ответ.

2. Анализ.

Уточните цель возражения или другой реакции противника, его мысль, стоящую за вопросом или репликой, выявите причины (основания) и ценность сомнения.

3. Выбор тактики.

а. Не противоречить.

Если оппонент пытается навязать конфронтацию не по существу, вывести вас из равновесия, направить разговор по ложному пути, то лучше промолчать, оставить без внимания его замечания или отделаться ничем не значащими фразами типа: "Может быть, это интересно, но меня волнует другое".

б. Отговориться.

Если реальное дело не совпадает с вашим мнением, а противник "напирает", заставляет признаться в неспособности обосновать свою позицию сейчас же, то можно избежать прямого ответа. Да и на провокации не всегда следует реагировать, лучше уйти в сторону. Можно сказать следующее: "Хотя вы имеете право спрашивать все, что вас интересует, я имею право не отвечать на все вопросы".

в. Оправдаться.

Сознайтесь себе, что не всегда ваши аргументы безупречны. "Прикройте" свои слабые места уважительными причинами. Кроме того, можно и извиниться, хотя это и неэффективно.

г. Защититься.

Оппонент мощно противодействует, решительно наступает, чтобы дискредитировать и (или) загубить вашу идею на стадии ее рождения. В этом случае необходимо действовать. Следует защищаться без промедления, дать бой противникам.

4. Ваш ответ.

а. Упреждающий.

Если вам известно, что вас хотят поставить в трудное положение, то уже на стадии аргументации приведите предполагаемое замечание как альтернативу и дайте ответ на него до того, как оппоненту представится возможность высказаться. В результате вы избежите резкого противоборства, снизите риск острой схватки, сами выберите замечание оппонента и уменьшите его тяжесть. Противнику останется только повторить замечание, но скорее всего он не пойдет на это, так как острота сомнения будет уже снята.

б. Немедленный.

Во всех случаях отвечать сразу после "вражеского" замечания следует в спокойном тоне, воспринимая оппонента как заинтересованную сторону. Немедленный ответ оправдан лишь для предотвра-

щения дальнейшего разговора по неприемлемому для вас направлению, для пресечения некорректных действий оппонента.

в. Отсроченный.

Отложить ответ следует тогда, когда немедленный ответ с психологической точки зрения поставит под угрозу нормальный ход дискуссии, т.е. может последовать неуправляемый эмоциональный взрыв с нежелательными последствиями, или же тогда, когда имеется возможность нанести нейтрализующий удар в другой момент, когда замечание потеряет важность, а сила опровержения увеличится. Кроме того, отложить ответ следует и в том случае, если нет необходимости реагировать по мелочам и замечание выходит за рамки дискуссии.

г. Молчаливый.

Если вы видите психологическую уловку, если замечание оппонента диктуется его враждебностью и он создает умышленную помеху, очевидную для всех присутствующих, и не затрагивает суть дела, то лучше игнорировать такое поведение. Если же он прав в своих действиях, то вам ничего другого, кроме молчания, и не остается.

Постскриптум. Далеко не всегда следует стремиться к исчерпывающим ответам и немедленно реагировать на замечания, реплики и возражения собеседников-оппонентов.

Памятка "Пять заблуждений в споре"

1. Завышенная оценка информированности собеседника.

Вы замкнуты на себе, и вам кажется, что партнеру все известно и понятно. Вследствие этого не обеспечивается аргументированность ваших доводов.

2. Отождествление эмоций.

Вы думаете, что у оппонента ваше предложение вызовет такие же эмоции, которые испытываете вы сами. Эмоции и чувства связаны и зависят прежде всего от мотивов. Они у вас могут быть совсем другими, чем у оппонента.

3. Неадекватность сил.

Свои возможности и способности вы завышаете, а силы оппонента занижаете.

4. Ложная мотивация.

Вы приписываете собеседнику мотив поведения, ему не свойственный, и тратите время и силы на ложном направлении.

5. Чрезмерная апелляция к уму оппонента.

Эмоциональное воздействие могло бы ускорить дело. Вспомните Цицерона: “Оратор должен владеть двумя основными достоинствами: во-первых, умением убеждать точными доводами, а во-вторых, волновать души слушателей внушительной и действенной речью”.

Глава VII

ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Искусство нравиться есть великая тайна, которая, даруемая ли природою или похищаемая упорным усилием, в обоих случаях достойна уважения и зависти; в последней дани ей немногие и отказывают.

П.А.Вяземский

Имидж — это искусство управлять впечатлением.

Э.Гофман

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружающих. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания — имиджелогия. Имидж (от англ. image — образ) — это визуальная привлекательность личности. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, чаще симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций для того, чтобы научиться располагать к себе людей. Нередко случается как раз обратное. Благоприятные внешние данные являются тем природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

Например, десятки тысяч девушек мечтают стать фото-моделями, но удастся это лишь сотням. И только единицы становятся топ-моделями, достигшими подлинных вершин этого вида бизнеса. Среди элитарных красавиц — американка Синди Крауфорд. Где бы она ни появлялась — везде ее сопровождает успех. В чем ее секрет? Она умна и

элегантна, у нее прекрасные внешние данные. Кроме того, ей свойственна тонкая манера выражения своего душевного состояния. Всякий, кто с ней общается, попадает под ее человеческое обаяние.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатляет в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере в восьми, наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом самовыразить свои сильнейшие личностные качества. Более того, в каждом индивидууме имеется способность нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Быть обаятельным — своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, но их следует достойно переносить.

Например, немногие знают, что такой знаменитый артист, как И. Смоктуновский, приложил огромные усилия для того, чтобы удержаться в театральном мире. В его послужном списке есть такая запись: "Уволен из театра по профессиональной непригодности". Не будь у него мужества и силы воли, вряд ли мы могли бы восхищаться его мастерством.

И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние — это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Индивиду, имеющему дурной вкус, наивно рассчитывать на обаятельность. Кроме того, человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуется внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред.

Обладание высшей духовностью выступает в качестве неперемennого условия создания достойного имиджа.

Так каковы же приоритетные качества, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа?

Условно можно выделить три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходитьcя с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием "умение нравиться людям". Обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии — залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию на ситуацию общения.

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому правильного выбора своей модели поведения.

§ 1. Модели поведения

Человек есть не что иное, как ряд его поступков.

Г. Гегель

В повседневной жизни мы воспринимаем поведение другого человека как целостный образ. Выражая свою позицию, мы делаем это одновременно разнообразными средствами. Так, желая проявить симпатию к какому-либо человеку, мы, как правило, не только скажем ему о своих чувствах, но и передадим их в мягких интонациях голоса, в приветливом взгляде. Этот комплекс знаков образует **модель** или, как говорят психологи, **паттерн** поведения. Модель воспринимается как единое целое.

Например, авторитарное поведение включает в себя безапелляционность суждений, категоричный тон, характерную жестикуляцию. Увидев человека, ведущего себя таким образом, мы делаем для себя выводы.

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой сообщается с ироничной интонацией.

В жизни каждая модель поведения у разных людей воплощается по-разному. Большая часть моделей поведения в повседневной жизни не является объектом специального изучения, но среди множества моделей имеются такие, которые осмысляются людьми, становятся предметом специального изучения. Это этикетные модели (предписания) и стратегические модели.

Этикетные модели свойственны каждой профессии. Например, этические требования, предъявляемые к врачу и дипломату, различаются между собой. Если мы досконально будем знать этические предписания, то возникает вопрос: как достичь этого образца, с помощью каких средств? Ответ на этот вопрос дает **стратегическая модель**. Стратегические модели фактически представляют собой рекомендации о том, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумываем, какие слова сказать собеседнику для того, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

Необходимость изобретения поведенческих стратегий обусловлена проблемами, возникающими в процессе общения. Эффективность процесса общения зависит от множества факторов, имеющих человеческую природу. К ним относятся психофизические характеристики человека, его мыслительные особенности, черты характера и установки. Одни факторы являются очевидными, и мы учитываем их автоматически, другие требуют специального рассмотрения. Гораздо сложнее выявить и учесть влияние внутренних позиций человека на его поведение с тем или иным партнером.

Рассмотрим один из важнейших моментов, который лежит в основе многих стратегий, — отношение партнера по общению к самому себе. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. Например, если человек по жестам окружающих замечает, что их чувства не соответствуют его представлениям, то он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного “я”, так называемые **защитные механизмы**. В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим за-

мечаниям, перенос своих негативных чувств на других людей, рационализация собственных неразумных поступков. Эти реакции мешают взаимопониманию и взаимодействию. Для того чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологическую защиту, нужно помочь человеку в осознании того, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь. **Обратная связь** — это информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение. Приведем несколько тезисов из книги польского психолога Е. Мелибруда¹, в которой раскрываются условия эффективного механизма обратной связи.

“1. В своих замечаниях постарайтесь затронуть прежде всего особенности поведения партнера, а не его личности; старайтесь говорить о конкретных поступках партнера.

2. Говорите больше о своих наблюдениях, а не заключениях, к которым вы пришли. Возможно, что с вашей помощью партнер придет к более глубоким и правильным выводам. Но если все же вам захочется высказать свои соображения и выводы, то не создавайте иллюзии, что ваши выводы объективно отражают реальность.

3. Старайтесь высказаться скорее в описательном ключе, чем в форме оценок...

4. Описывая поведение другого человека, старайтесь не пользоваться категориями “ты всегда...”, “ты никогда...”.

5. Старайтесь сосредоточивать свое внимание на конкретных поступках вашего партнера в ситуациях, имевших место совсем недавно, а не на историях далекого прошлого.

6. Старайтесь давать как можно меньше советов: лучше высказывать свои соображения, как бы делаясь мыслями и информацией с партнером.

7. Обеспечивая человеку обратную связь, старайтесь подчеркнуть то, что может быть ценным для него, а не то, что может принести удовлетворение лично вам. При этом следует стараться не злоупотреблять в выражении чувств, не прибегать к эмоциональной разрядке, стараться не манипулировать другими. Обратную связь, как и любую форму помощи, следует скорее предлагать, чем насильно навязывать.

8. Старайтесь давать партнеру такую информацию и в таком количестве, чтобы он был в состоянии воспользоваться ею.

¹ Мелибруда Е. Я, ты, мы. — М., 1986.

9. Внимательно следите за тем, чтобы момент обеспечения обратных связей был подходящим... Важно выбрать для этого удачное время, место и ситуацию. Нередко в ответ на обратную связь партнер реагирует глубокими эмоциональными переживаниями. Поэтому нужно быть очень щепетильным и трезво оценивать возможности собеседника.

10. Помните, что давать и принимать обратные связи можно при наличии известной смелости, понимания и уважительного отношения к себе и другим”.

Ваше мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него и у того, с кем он делится своими наблюдениями и оценками, чувств обиды, возмущения и протеста. Это особенно важно, если мы имеем дело с человеком внутренне незрелым, чрезвычайно неуверенным в себе, тяжело переживающим любую критику. Следует иметь в виду, что не только тот, кто страдает “комплексами”, требует осторожного, тактичного обращения. Каждый, даже вполне уверенный в себе человек, нуждается в подтверждении собственной значимости в глазах окружающих. Ничто так болезненно не переживается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.

Напротив, обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потенциалом.

Например, вот что писал в XVIII в. французский моралист Ф. Ларошфуко: “Красота, ум, доблесть под воздействием похвал расцветают, совершенствуются и достигают такого блеска, которого никогда бы не достигли, если бы остались незамеченными”¹.

Только сознавая заложенные в себе позитивные задатки, веря в возможность их развития, человек может уважать себя и стремиться к дальнейшему самосовершенствованию. Выражение чувства симпатии, признание заслуг и достоинств человека вызывают у него, как правило, ответную симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу пожеланиям собеседника. В этом случае, если мы действительно уважаем и ценим другого человека, то выражение подобных чувств не только нравственно оправданно, но и желательно для обоих партнеров.

Но в случае, если психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду (она ста-

¹ Ларошфуко Ф. Мемуары. Максимумы. — Л., 1971. — С. 200.

новится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), то нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Большую популярность в нашей стране, как и в США, на родине автора, получили советы Д.Карнеги, сформулированные им в книге “Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей” (М., 1989). Большая часть рекомендаций Д.Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, во внимании к его потребностям.

Вот некоторые из советов: “Будьте искренне заинтересованы в других людях”; “Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом”; “Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне”; “Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав”; “Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему”; “Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это “в лоб”; “Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках”; “Давайте возможность человеку спасти свое лицо”; “Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедрЫ на похвалу” и т.д.

Конечный результат, ради которого Д.Карнеги предлагает использовать свои рекомендации, сводится к тому, чтобы извлечь из общения максимум выгоды. В качестве наиболее сильных аргументов в пользу своих советов Д.Карнеги говорит о том, что с их помощью можно получить денежную прибыль, заключить выгодные контракты, сделать успешную карьеру. Некоторые наши соотечественники, ознакомившись с советами Д.Карнеги, не поняли его основной идеи, считая, что в нашем обществе они неприменимы, так как учат лицемерию и ханжеству.

Это, конечно, неверно. Сама по себе данная модель не несет манипуляторской окраски. Она может быть использована и для партнерского взаимодействия, когда обе стороны получают позитивный эффект от общения. В основном все советы основаны на здравом смысле. Кроме того, яркая форма изложения, множество жизненных примеров делают книгу Д.Карнеги привлекательной и полезной во многих отношениях.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели, — это идея о необходимости **самоподачи, самопрезентации**. Партнер по общению действует в соответствии со своими планами исходя из своего определения ситуации. Для

того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников должен подать себя в соответствии со своим замыслом¹.

Мы осуществляем самопрезентацию сознательно или бессознательно, прямо или косвенно.

Например, мы можем делать это прямо, называя при знакомстве с человеком свой статус, страну или город, откуда приехали, семейное положение. Самопрезентация может осуществляться и косвенно, с помощью намеков и высказываний ("когда я в последний раз был в Париже..."), костюма, подчеркнуто элегантного или небрежного, определенных манер и атрибутов.

Чрезвычайно важна самопрезентация в профессиональном общении.

Не следует забывать, что при выборе модели поведения мы не столько зависим от самих себя, сколько от многих внешних обстоятельств. Это не освобождает нас от персональной ответственности за свое поведение.

Каковы критерии выбора модели поведения?

1. Нравственная безупречность. При всей нашей склонности к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть.

2. Учет конкретной ситуации, в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

3. Цель, которую ставит перед собой личность.

4. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли — одно из важнейших положений имиджологии.

Например, в нашей жизни всегда имеются определенные устойчивые параметры поведения. Так, некоторые, встав утром, начинают день с физической зарядки. В течение дня мы совершаем ряд одних и тех же действий. Таким образом, существует конкретный набор моделей поведения повседневного назначения. Это не исключает "вклинива-

¹ Мы уже останавливались на самопрезентации в главе I. Подробно о целях и средствах самопрезентации см.: Гофман Э. Современная зарубежная социальная психология: Тексты. — М., 1984. — С. 189—196; Шепель В.М. Имиджология, или Секреты личного обаяния. — М., 1994.

ния” в них каких-то других моделей поведения, обусловленных конкретной обстановкой.

Русское слово “модель” произошло от французского слова “*modele*” — образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствия в них живого темперамента, своеобразия мышления, самобытности, привычек. Выбор модели поведения — это воспроизводство таких их вариантов, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

При типологии моделей поведения можно выделить модели поведения в официальном общении и неофициальном (семейном, товарищеском, бытовом). Модели поведения могут быть активного (агрессивного) и пассивного (оборонительного) характера.

Деловая сфера — самая многообразная сфера общения. Ее характерной чертой является то, что в ней все субъекты общения выступают в официальных статусах, неотвратимо обуславливающих выбор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

В зарубежной практике не существует каких-либо сомнений в обязательном создании имиджа фирмы или делового человека. Подобное отношение к нему “вмонтировано” в менталитет людей, независимо от занимаемого ими места на служебной лестнице. Имидж выступает как составная часть культуры делового общения. Без него наивно рассчитывать на серьезные успехи в бизнесе, а также пользоваться достойной репутацией в различных кругах общества. Обретение привлекательного имиджа — не самоцель для делового человека. Однако овладение им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

§ 2. Тактика общения

Путешествие длиной в 1000 ли начинается с первого шага.

Китайская пословица

Для имиджа делового человека очень важна **тактика общения**. Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка можем обнаружить, что в его процессе в общении были допущены какие-то

просчеты или что-то получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

Почему не удалось реализовать свою стратегию общения? Верная стратегия живого общения — еще не абсолютная гарантия успеха. В общении огромное значение имеет правильный выбор тактики его осуществления.

Многие на собственном опыте неоднократно убеждались, насколько велико значение вариативности и маневренности в деловом общении. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны. В полезности этого совета нетрудно удостовериться при ознакомлении с практикой проведения деловых переговоров и бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, даже имея солидную практику участия в них, каждый раз тщательно к ним готовится.

Какие же требования предъявляются к тактике общения?

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь ими оперативно пользоваться.

2. В любом общении, прежде всего в деловом, не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более — конфликта. При конфронтации общение никогда не будет успешным. С ней неизбежны психологические потери. Конечно, возможны жаркие споры и расхождения оппонентов по принципиальным позициям. Главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь.

3. Следует умело использовать механизмы психологического взаимодействия.

К механизмам психологического воздействия относятся:

Привязанность, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения. Обрывание привычных связей нередко бывает болезненным.

Симпатия — это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

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

Уважение — это добровольное признание личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается.

Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Из каких же элементов состоит оптимальный образ, каковы составные элементы имиджа?

У каждого делового человека свой личный образ, свой стиль. Что же является общим, основополагающим для всех? Это манеры, внешний облик, походка, одежда, взгляд и улыбка, макияж и прическа.

Манеры делают человека таким, что он становится признаваемым людьми. В манерах воссоздается образ человека, зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются людьми со знаком “плюс” или “минус”.

Приведем отрывок из книги “Жизнь в свете, дома и при дворе”, которая была издана в Санкт-Петербурге в 1890 г.:

“Хорошие манеры обязательны для благовоспитанных мужчин или женщин, ибо они служат признаком нравственной утонченности гораздо больше, чем светскости.

Порочные люди весьма редко отличаются изящными манерами.

Хорошие манеры заразительны... Манеры человека суть мерило того общественного круга, в котором он живет.

Хорошие манеры сообщают изящество и благородство. Хорошие манеры приобретаются прежде всего наблюдением за собой. Это входит в привычку, остающуюся на всю жизнь. Затем они укрепляются посещением благовоспитанных людей с благородным образом мыслей.

Женщина с хорошими манерами пользуется всеобщим уважением, приятна мужчинам и женщинам. Манеры мужчин в значительной степени зависят от женщин. Порядочная женщина одним своим присутствием сдерживает в границах приличий самых необузданных людей”.

В манерах общения велика роль **любезностей и комплиментов**. Для многих из нас — это нечто невидимое и отдаленно звучащее, хотя все мы нуждаемся в приятном слове и тактичном внимании. При этом недопустимы лезть, тем более подхалимаж. Использование комплимента требует известного такта и чувства меры. Опасайтесь выступать в роли неловкой личности, всегда говорящей любезности тяжелые, неуместные, а еще хуже — глупые. Вместе с тем избегайте закомплексованности. Очень важно чувствовать своих партнеров по общению.

Наиболее универсальный прием, при умелом использовании которого практически всегда удастся расположить собеседника к себе, — это сделать ему комплимент. Комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека в положительных эмоциях.

Конечно, хорошие манеры не исчерпываются умением сказать комплимент, хотя он играет значительную роль. Манеры — это то, что придает образу визуальное очертание. Они не создают его полностью, но играют важную роль в самопрезентации. (Подробно о роли и значении комплимента мы говорили в главе II, § 4.)

Внешний облик. Сюда мы включаем позы, походку, жесты и красоту тела¹.

Сократ однажды сказал, что человеком признается тот, кто способен владеть своим телом. Владеющий своим телом выразительно самоутверждает себя. Красота телесных форм, по мнению Л.Н.Толстого, всегда совпадает с понятием о деятельной жизненной энергии. Для того чтобы научиться владеть своим телом, не нужно обладать какими-то особыми физическими данными. Важно этого хотеть и уметь.

Например, по позам можно безошибочно судить о взаимоотношениях общающихся людей. Именно поэтому полезно знать типичные позы и их “язык”, чтобы умело ими пользоваться или, наоборот, не допускать их в своем поведении. Следует быть внимательным к ним: не бесцеремонно вглядываться в позы, а как бы ненароком отметить характерологические особенности своих партнеров, ориентироваться в их личном настроении, в наличии у них каких-то переживаний.

Походка. Телодвижение устойчиво фиксируется в походке. Она — своеобразная картограмма личности. Ее составляющими являются ритм, динамика шага и масса тела. Все эти данные у разных людей проявляются с большим или меньшим отличием. По походке можно судить о самочувствии человека, его возрасте и характере. Для иллюстрации сказанного о походке, а самое главное, для овладения навыками ее прочтения, полезно знать шесть основных видов походок.

1. **Уверенный человек.** Ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.

2. **Критичный и скрытный,** подавляющий других человек. Держит руки в карманах даже в теплую погоду.

3. **Человек, находящийся в угнетенном состоянии.** Руки в движении или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги.

¹ Мы подробно говорили о невербальных аспектах в главе V, а здесь только кратко перечислим их с целью сохранения логики изложения.

4. **Человек, испытывающий вспышку энергии.** Идет подбоченившись, намерен достичь цели кратчайшим путем.

5. **Озабоченный человек.** Ходит в позе “мыслителя”, голова опущена, руки сцеплены за спиной.

6. **Заносчивый человек.** Высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль — вышагивание лидера.

В наше время бурно развивающихся контактов между представителями различных стран особо важно ориентироваться в “немом языке” жестов. Их исполнителями являются руки. При многих совпадениях движений рук следует помнить, что один и тот же жест может иметь различный смысл у разных народов. Это та самая ловушка, в которой нередко оказываются деловые люди.

Наши жесты — телесное проявление эмоций и мыслей. Их даже иногда называют духовными инструментами общения. Они несут в себе огромное количество информации, которая чаще более искренняя, чем произносимые слова.

Жесты составляют сердцевину пантомимы. Именно поэтому они не сводятся только к рукам. Поворот шеи, движение ног, осанка — все это приобретает особую информационную выразительность благодаря жестикуляции руками. Когда это делается артистично, создается яркий личностный образ.

Людам импонируют личности не просто физически сильные, но и обладающие изящным телом. Физическая гармония всегда способствует визуальной привлекательности. Если же к этому добавить личностную самобытность и высокую культуру, то такой образ становится неотразимым. Изящное тело пластично выражает духовность личности, а это очень важно для создания привлекательного имиджа.

О природной и визуальной привлекательности женщин сказано много, обратимся к мужчинам. Немногие из них выдерживают проверку временем. Примерно к пятидесяти годам они теряют интерес к своим физическим данным, становятся обрюзгшими, непомерно выступающий живот обезображивает фигуру. По этому поводу можно возразить, что с возрастом неизбежно происходят нарушения обмена веществ, а также истощение компенсаторного механизма поддержания физического состояния. Однако это скорее объяснение, а не оправдание.

И мужчинам, и женщинам следует всегда помнить, что в любом возрасте при определенных усилиях можно быть физически привлекательным.

Одежда. Известно выражение: “По одежке встречают...”. В нем емко схвачена роль одежды в социальном представлении человека.

Наша одежда является наглядной многомерной информацией (например, о наших экономических возможностях, эстетическом вкусе, принадлежности к профессиональной группе, отношении к окружающим людям). Одежда является своеобразной визитной карточкой. Она оказывает психологическое воздействие на партнеров по общению, нередко предопределяя их отношение друг к другу.

Очень важна манера ношения одежды. Можно иметь модную одежду, но не производить должного впечатления, ибо прежде всего следует знать, что носить. При выборе одежды нельзя не считаться со своими физическими данными. Кроме того, следует принимать во внимание ее функциональное предназначение: куда вы идете — на работу, в гости или на официальный прием.

Безвкусица, экстравагантность, несоблюдение сезонности и просто неаккуратность — это те характеристики манеры ношения одежды, которые губительны для имиджа. Они перечеркивают многие прекрасные качества людей, создают ложное представление о них.

Существует такое понятие — одеваться со вкусом. Оно универсально по своей трактовке, ибо вкусы людей зависят от многих обстоятельств. Среди них ведущая роль отводится общей культуре, материальным возможностям, возрасту, этнопсихологическим факторам. Имеется и некий стандарт “хорошего вкуса”. Для того чтобы его придерживаться, при выборе одежды и ее ношении следует принимать во внимание свои кинесические данные, эстетику времени, социальный статус. Долгое время одеваться со вкусом означало одеваться строго и однотонно. Во времена демократизации вкусов можно одеваться разнообразно, но соблюдать при этом принцип ансамбля.

Особо хотелось бы обратить внимание на одежду мужчин, на то, что в их ансамбле одежды велик эффект рубашек. Можно иметь пару костюмов и пару пиджаков с брюками, и этого будет достаточно, чтобы смотреться эффектно и свежо (но при обязательном условии: необходимо иметь в своем гардеробе не менее дюжины различных рубашек). Одно время пальма первенства отдавалась белым рубашкам. Цветное телевидение наглядно демонстрирует, насколько ненадежна белая рубашка в “лепке” образа. Конечно, существуют ситуации, когда по этикету или ритуалу положено быть в белой рубашке. Вообще же мужчины выигрышнее смотрятся в тех рубашках, которые лучшим образом оттеняют лицо, гармонично сочетаются с галстуком.

У американцев деловой стиль одежды получил название “бэзик”. Бэзик безоговорочно вбирает всю классику мужского костюма. Только дилетанту может показаться, что классический костюм неизменен. Кроме того, прав не тот, кто, кивая на демократичность, ходит в свитере и пуловере. Предпочтение отдается дневному рабочему костюму серого, светло-серого или темно-синего оттенка.

Главное украшение мужчины — это... галстук. Он должен по длине, ширине и цветовой гамме соответствовать моде. Взглянув на галстук, можно безошибочно оценить вкус его обладателя. Элегантный костюм, возможно, и останется незамеченным, но красивый галстук — никогда. Выбор цвета или рисунка галстука позволяет продемонстрировать индивидуальность, а иногда и настроение, в котором пребывает его обладатель.

Галстуки любого рисунка, цвета и размера выглядят изысканно тогда, когда не бросаются в глаза. Желаемый эффект достигается не узорами, а правильным подбором галстука к костюму. Каждый сезон диктует свою моду на цвет. Следует помнить, что доминирующий цвет галстука должен повторять один из тонов костюма.

Сейчас бизнесмены одеваются по наитию, полагаясь на свой вкус, может быть, прислушиваясь к чужим советам. Ни одно исследование не докажет, что хорошо и со вкусом одетый предприниматель заключает больше выгодных сделок, но можно поручиться за то, что каждый преуспевающий бизнесмен выглядит безукоризненно.

Значительно больше проблем с одеждой у женщин. Каждая женщина призвана быть уникальной. Вот почему женская мода динамична, разнообразна и непредсказуема. Однако главная трудность состоит в том, что женщина не может быть одета так, как другие. Для нее одежда является фоном для самопрезентации своих лучших качеств.

Как в прошлом, так и в настоящее время предназначение женской одежды — подчеркнуть личную незаурядность и элегантность. Женщина всегда обладает правом на оригинальность своей одежды, на свой стиль ее ношения. Безусловным успехом пользуется женщина, удачно решающая проблему гармоничного сочетания цветовой гаммы в своей одежде.

Для службы наиболее приемлемо платье с длинным рукавом, причем самое "авторитетное" платье — серое в мелкую полоску. Лучшие цвета делового платья — темно-синий, рыжевато-коричневый, бежевый, темно-коричневый, серый, светло-синий. Наименее подходящими являются яркие цвета.

Предназначение украшений — придавать женщине изящество, создавать тот мазок в образе, без которого он не будет законченным. Ношение украшений — это показатель не материальных возможностей женщины, а ее культуры и изысканности вкуса. Специалисты по имиджу деловой женщины считают, что корректным украшением является обручальное кольцо. Деловая женщина должна иметь сумочку из хорошей кожи. Приличия требуют, чтобы она пользовалась хорошей авторучкой достойного класса.

И несколько слов об эффекте аксессуаров. Благодаря этому эффекту женщина всегда может придать своему визуальному имиджу

особый шарм. Цветной платочек (но не цветастый), брошь, фигурная заколка, оригинальный пояс, элегантная сумочка — эти и другие нехитрые детали женского туалета придают ее внешнему виду индивидуальность. Стремление быть заметной — глубинная потребность женщины. Именно поэтому она постоянно изобретает средства для ее удовлетворения, и эффект аксессуаров — одно из таких средств.

Примечательно то, что достижение данного эффекта не требует каких-то значительных материальных затрат. Сами аксессуары поддаются многочисленным комбинациям. Они прекрасно выполняют роль дополнительных деталей при разработке имиджа. Можно иметь в сумочке два шарфика или шейных платка, меняя их в течение рабочего дня. Кажется, нет ничего проще, а эффект налицо. Новизна, появившаяся в облике женщины, не останется незамеченной.

Лицо — самая выразительная составляющая имиджа, оно — наше зеркало. В научно-популярной литературе существует единодушное признание того, что на нем отражаются физическое и душевное состояние человека, характер и даже принципы, которыми он руководствуется в своем поведении.

Об этом удачно сказал А.Шопенгауэр: "Лицо человека говорит даже больше и более интересные вещи, чем его уста, ибо оно представляет компендиум всего того, что он когда-то скажет, будучи монограммой всех мыслей и стремлений этого человека". Далее он добавляет, что читать по лицу есть великое и трудное искусство.

Специалисты по имиджелогии различают на лице три зоны: верхнюю (лоб), среднюю (брови, нос, глаза, губы) и нижнюю (подбородок). Среди названных зон броским информативным источником выступают глаза. Они обладают особым способом самопрезентации (**взглядом**).

Психологический эффект взгляда усиливается еще тем, что он, как правило, несет в себе информацию. Собственно говоря, благодаря информативности взгляда лицо поддается прочтению.

Не менее выразительная часть лица — губы.

Они могут быть молчаливым источником информации. Плотные сжатые губы — показатель задумчивости, изогнутые — сомнения или сарказма. С помощью глаз и губ можно отрабатывать шесть вариантов мимики: прагматичная, решительная, открытая, закрытая, осторожная и застенчивая.

При освоении названных мимических выражений чрезвычайно велика роль **улыбки**. По тому, как люди улыбаются, можно многое о них узнать. Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Как бы ни были вы хорошо воспитаны, вам не удастся светиться улыбкой, если вы испытываете физическую боль или какое-то душевное страдание.

Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие приветливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает расположение к его обладателю. Серьезное лицо более успешно снимает возможную конфронтацию, чем хмурое. Лицо было и остается приоритетным в облике человека.

К одному из способов ухода за лицом относится макияж. Его стратегическое назначение — скрыть возрастные изменения лица и свойственные ему какие-либо дефекты. Нередко к макияжу обращаются для того, чтобы скрыть плохое самочувствие. В таких случаях он выполняет функцию грима.

Макияж — это декоративная косметика. Ее тактическое назначение — придать лицу эстетичность и привлекательность.

Следует иметь в виду, что макияж делается на уровне "чуть-чуть". Но смотришь в зеркало и видишь, как преобразается твое лицо. Теперь оно выглядит свежо, с каким-то шармом. Именно умение не огорчать других своим усталым или болезненным видом — это показатель культуры общения.

Макияж — это наука и искусство, с помощью которых лицу придаются эстетичность и индивидуальная привлекательность, поэтому не все владеют им. Обращаясь к макияжу, надо быть уверенным в том, что у вас хороший художественный вкус, системное видение имиджа, объективная оценка своих возможностей. Претенциозность и агрессивность в макияже сразу указывают на отсутствие подобных качеств.

При разработке имиджа существенной является такая деталь, как верный выбор макияжа в зависимости от цвета волос. В создании женского шарма это определяет эффект "изюминки".

Волосы делают вас не привлекательными сами по себе, хотя подобный эффект не исключен, а в комплексе с прической. Ее выбор и умение поддерживать на голове — не такая простая проблема в имидже, как порой думают некоторые.

Прическа делает женщину привлекательной, а мужчине придает характер. Выбор прически имеет свои правила. 1. Прическа выбирается с учетом фигуры. 2. Прическа выбирается с учетом типа лица. 3. При выборе прически следует принимать во внимание форму головы.

Специалисты разработали рекомендации, как с помощью удачно выбранной прически можно отвлечь внимание от сутулой спины, некрасивой шеи и т.п. Подобные манипуляции с волосами можно проводить при том условии, если за ними постоянно следить.

Образ личности — многоголосое произведение. Его составными компонентами являются те позиции, которые уже были изложены. Попробуйте изъять какой-либо из этих компонентов, и вы убедитесь, что нарушилась вся композиция образа, его жизнедеятельное состояние, и, как следствие, разрушился привлекательный личный имидж. Именно поэтому очень важно не упускать ни одного элемента из составляющих имиджа, каким бы незначительным он вам ни казался.

Для создания имиджа очень эффективно заниматься психологией личного самоуправления. В этой связи можно воспользоваться следующими советами психолога С.Ключникова:

“Начните наблюдать за состоянием мышц лица и его выражением в разнообразных ситуациях, на людях и в одиночестве. Прочувствуйте, насколько комфортно ощущают себя мышцы лица вначале по отдельности (лоб, глаза, щеки, губы), а затем все вместе. Зафиксируйте то обычное выражение лица, в которое складываются отдельные сращения этих мышц. Уловите физическое самочувствие и эмоциональное состояние, которое отпечаталось в подобном выражении. Посмотрите на себя в зеркало и еще раз задайте вопрос: случайно ли ваше сиюминутное выражение лица? Как связано ваше типичное выражение лица с вашим типичным настроением?”

В общем, старайтесь выработать у себя свойство внутреннего наблюдения и контролера за состоянием мышц лица и его выражением. Пусть этому поможет образ “мгновенного мысленного зеркала”, зримо и рельефно показывающего вам ваше лицо. Работайте над мимикой в сочетании с тренировкой жестов. Научитесь наблюдать за ними. Понаблюдайте, на что они направлены, какие эмоции выражают. Заставьте себя пристально следить за теми движениями головы, рук и туловища, которые вы совершаете во время общения и беседы”.

Имидж — это внешнее отражение человеческого образа, наглядно-выразительный “срез” его личностных характеристик. Создание имиджа связано с созданием привлекательного образа. Делать самого себя — наиболее сложная работа, но, безусловно, она представляет интерес для каждого человека. Это обусловлено тем, что имидж —

своего рода фирменный знак (чем лучше он представлен, тем выше репутация человека). Следует иметь в виду, что именно репутация является ключом к решению многих деловых и жизненных проблем.

Психологический практикум

1. Из фигур, изображенных далее, выберите одну, которая вам больше понравилась.



Квадрат. Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, — вот чем знамениты истинные “квадраты”. Выносливость, терпение и методичность обычно делают “квадрата” высококлассным специалистом в своей области. “Квадрат” любит раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Идеал “квадрата” — распланированная, предсказуемая жизнь, ему не по душе “сюрпризы” и изменения первоначального хода событий.

Прямоугольник. Временная форма организации личности, которую могут носить остальные устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они сейчас ведут, и потому занятые поисками лучшего положения. Именно поэтому ведущие качества “прямоугольника” — любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость. “Прямоугольники” открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое.

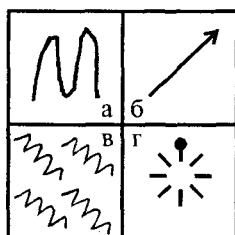
Треугольник. Эта фигура символизирует лидерство. Самая характерная особенность истинного “треугольника” — способность концентрироваться на главной цели. “Треугольники” — энергичные, неуправляемые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они честны и прагматичны, умеют представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных. Сильная потребность быть правым и управлять положением вещей делает “треугольник” личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими.

Круг. Самая доброжелательная из фигур. “Круг” обладает высокой чувствительностью, развитой эмпатией — способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Он ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. “Круг” счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Именно поэтому, когда у “круга” возникает с кем-то конфликт, наиболее вероятно, что именно он уступит первым. “Круг” стремится найти общее даже в противоположных точках зрения.

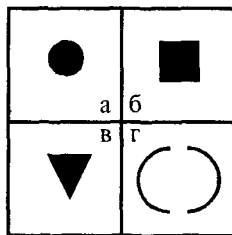
Зигзаг. Фигура, символизирующая творчество. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального — вот что нравится “зигзагам”. Они никогда не довольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. “Зигзаг” — самый восторженный, самый возбудимый из всех перечисленных фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов передать ее всему миру! “Зигзаги” — неутомимые проповедники своих идей и способны увлечь за собой многих.

2. Внимательно взгляните в 16 символов, которые собраны в четыре группы: “Движение”, “Спокойствие”, “Уверенность” и “Неуверенность”. Из каждой группы выберите по одному символу, который больше всего соответствует вашему состоянию.

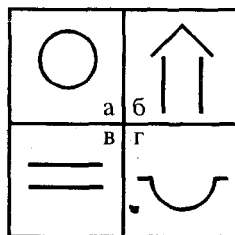
Движение



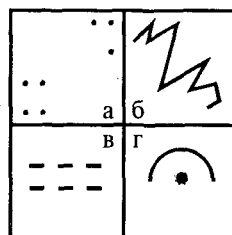
Спокойствие



Уверенность



Неуверенность



Движение	Спокойствие	Уверенность	Неуверенность
а — 4;	а — 4;	а — 4;	а — 4;
б — 8;	б — 8;	б — 8;	б — 8;
в — 2;	в — 2;	в — 2;	в — 2;
г — 10.	г — 10.	г — 10.	г — 10.

Подсчитайте сумму набранных вами баллов.

Интерпретация результатов

8—13 баллов. Ваше поведение зависит прежде всего от окружающих. Вы легко падаете духом, легко воодушевляетесь, с трудом занимаетесь тем, что вам не нравится. На вас сильно влияет окружающая обстановка, поэтому нельзя сказать, что вы — хозяин своих решений. Вы слишком эмоциональны, руководствуетесь настроением.

14—20 баллов. Хотя вы и “плывете по течению”, но стремитесь найти свой стиль. Вы критически относитесь к себе, так что окружающие не могут на вас повлиять, если у них не имеется убедительных аргументов. Если здравый смысл подсказывает вам, что позиция, которую вы до сих пор защищали, вам во вред, то вы в состоянии от нее отказаться.

21—27 баллов. Вы считаете себя непогрешимым. Но вы все же подвержены внешнему влиянию. Вы стремитесь найти “золотую середину” между собственными взглядами, убеждениями и теми ситуациями, которые ставит перед вами жизнь. Вам помогает то, что инстинктивно вы выбираете верный путь.

28—34 балла. Вам нелегко бывает отказаться от своих взглядов, принципов. Чем больше кто-то стремится повлиять на вас, тем сильнее ваше сопротивление. Но, в сущности, за вашим упорством скрывается не столько уверенность в самом себе, сколько страх, боязнь попасть в какую-то неприятную ситуацию.

35—40 баллов. Если уж вам что-то придет в голову, то никто вас не переубедит. Вы безоглядно идете к целям, которые поставили. Но тот, кто знает вас хорошо, предвидя вашу реакцию, может умело и незаметно поправить ваши действия. Так что вам стоило бы проявлять поменьше упрямства и побольше сообразительности.

Заключение

Тот, кто проработал все главы этой книги, возможно, вздохнет: "...И нужно обо всем этом думать, помнить?" Конечно, все продумать невозможно. На практике многое можно упростить, каждый должен приобрести свой индивидуальный опыт и не полагаться на опыт других.

У многих индивидов, не имеющих практического опыта в общении, возникает вопрос: "Что применить мне сегодня или завтра в моих повседневных делах?" Упражнения, упражнения и еще раз упражнения! И после каждого упражнения необходим продуманный отчет самому себе. Вот это и есть основное правило, которое обязательно приведет вас к успеху, к прогрессу в обучении.

Польский пианист И.Я.Падеревский однажды выразился так: "Если я не упражняюсь один день, то это замечаю я, если не упражняюсь в течение двух дней, то это замечают мои критики, если я пропускаю три дня, то это замечает публика". Может быть, это и преувеличение, но слова пианиста справедливы и для делового человека: постоянное упражнение — секрет успеха.

Именно поэтому нам остается только пожелать вам успехов на этом пути!

Словарь основных психологических понятий¹

- Авторитетность** — способность человека иметь определенный вес среди людей, пользоваться их признанием и уважением.
- Агрессивность** (враждебность) — поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.
- Альтруизм** — черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.
- Антиципация** — предвосхищение, ожидание наступления чего-либо.
- Апатия** — состояние эмоционального равнодушия, безразличия и бездеятельности.
- Ассоциация** — соединение, связь психических явлений друг с другом.
- Атрибуция каузальная** — приписывание причины наблюдаемому действию или поступку человека.
- Аттракция** — привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.
- Аутотренинг** — комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическим состоянием и поведением.
- Афазии** — нарушения речи.
- Барьер психологический** — внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т.п.), мешающее человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.
- Бессознательное** — характеристика психологических свойств, процессов и состояний человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание.
- Брейнсторминг** — специальный метод организации совместной творческой работы людей, рассчитанный на повышение их умственной активности и решение сложных интеллектуальных задач.
- Вербальный** — относящийся к звуковой человеческой речи.
- Влечение** — желание или потребность что-либо сделать, побуждающее человека к соответствующим действиям.
- Внимание** — состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком-либо объекте.
- Внушение** — неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.
- Воля** — свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками.
- Воображение** — способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.
- Восприятие** — процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств, который завершается формированием образа.
- Выразительные движения** (экспрессия) — система данных от природы или выученных движений (жесты, мимика, пантомимика), при помощи которых человек невербальным путем передает информацию о своих внутренних состояниях или внешнем мире другим людям.

¹ См.: Немцов Р.С. Психология. — М., 1995. — С. 546—573.

- Гениальность** — высший уровень развития у человека каких-либо способностей, делающий его выдающейся личностью в соответствующей области или сфере деятельности.
- Группа** — совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких, общих для них признаков.
- Депрессия** — состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.
- Деятельность** — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.
- Дистресс** — отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.
- Жест** — движение рук человека, выражающее его внутреннее состояние или ука-зывающее на какой-либо объект во внешнем мире.
- Задатки** — предпосылки к развитию способностей. Могут быть врожденными и приобретенными.
- Замещение** (сублимация) — один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.
- Запоминание** — один из процессов памяти, обозначающих введение в память вновь поступающей информации.
- Заражение** — психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.
- Защитные механизмы** — совокупность бессознательных приемов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.
- Значение** — содержание, которое вкладывают в данное слово или понятие все употребляющие его люди.
- Идентификация** — отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его воспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица.
- Иллюзии** — феномены восприятия, воображения и памяти, существующие только в голове человека и не соответствующие какому-либо реальному явлению или объекту.
- Импульсивность** — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.
- Индивид** — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных и психологических.
- Индивидуальность** — своеобразное сочетание индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей.
- Индивидуальный стиль деятельности** — устойчивое сочетание особенностей выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.
- Инициатива** — проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независящими от него обстоятельствами.
- Инсайт** (озарение, догадка) — неожиданное для самого человека внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.
- Инстинкт** — врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.
- Интеллект** — совокупность умственных способностей человека.
- Интеракция** — взаимодействие.

- Интерес** — эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.
- Интерференция** — нарушение нормального хода одного процесса вмешательством другого.
- Интроверсия** — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.
- Интуиция** — способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.
- Инфантилизм** — проявление детских черт в поведении взрослого человека.
- Катарсис** — очищение. Душевное облегчение, наступающее у человека после сильных эмоциональных переживаний типа аффекта или стресса.
- Климат социально-психологический** — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.
- Компенсация** — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.
- Комплекс неполноценности** — сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, знаний, умений и навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.
- Конфликт внутриличностный** — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.
- Конфликт межличностный** — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.
- Конформность** — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.
- Кризис** — состояние душевного расстройства, вызванное длительной неудовлетворенностью человека собой и своими взаимоотношениями с окружающим миром.
- Лидер** — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами этой группы, готовыми следовать за ним.
- Малая группа** — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2—3 до 20—30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.
- Мимика** — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, напоминает и т.п.).
- Мотив** — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.
- Намерение** — сознательное желание, готовность что-либо сделать.
- Напряженность** — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.
- Настроение** — эмоциональное состояние человека, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

- Нормы социальные** — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.
- Память** — процессы запоминания, сохранения, воспроизводства и переработки человеком разнообразной информации.
- Пантомимика** — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.
- Переживание** — ощущение, сопровождаемое эмоциями.
- Подражание** — сознательное или бессознательное поведение человека, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.
- Понимание** — психологическое состояние, выражающее собой правильность принятого решения и сопровождаемое чувством уверенности в точности восприятия или интерпретации какого-либо события, явления, факта.
- Поступок** — сознательно совершенное человеком и управляемое волей действие, исходящее из определенных убеждений.
- Потребность** — состояние нужды индивида, личности в чем-то, необходимом для его нормального существования.
- Психика** — общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии.
- Психические процессы** — процессы, происходящие в голове человека и отражающиеся в динамически изменяющихся психических явлениях: ощущениях, восприятии, воображении, памяти, мышлении, речи и др.
- Психологическая совместимость людей** — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.
- Релаксация** — расслабление.
- Рефлекс** — автоматическая ответная реакция организма на действие какого-либо внутреннего или внешнего раздражителя.
- Рефлексия** — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе.
- Речь** — система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и символов для представления, переработки, хранения и передачи информации.
- Решительность** — готовность перейти к практическим действиям, сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.
- Ригидность** — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.
- Роль** — понятие, обозначающее поведение человека в определенной жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому им положению (например, роль руководителя, подчиненного и т.д.).
- Самообладание** — способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.
- Самоопределение личности** — самостоятельный выбор человеком своего жизненного пути, целей, ценностей, нравственных норм, будущей профессии и условий жизни.
- Самооценка** — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.
- Саморегуляция** — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.
- Самосознание** — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств.
- Симпатия** — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.
- Совместимость** — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.
- Сознание** — высший уровень психического отражения человеком действительности, ее представленность в виде обобщенных образов и понятий.

- Сопереживание** — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.
- Соперничество** — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.
- Сотрудничество** — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь. (Противоположно соперничеству.)
- Социально-психологический тренинг** — теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.
- Способности** — индивидуальные особенности людей, от которых зависят приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.
- Статус** — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.
- Стремление** — желание и готовность действовать определенным образом.
- Стресс** — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.
- Суггестия** — внушение.
- Схема мышления** — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с незнакомым объектом или новой задачей.
- Темперамент** — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках.
- Тест** — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.
- Тестирование** — процедура применения тестов на практике.
- Тревожность** — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.
- Убежденность** — уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.
- Умение** — способность выполнять определенные действия с хорошим качеством и успешно справляться с деятельностью, включающей эти действия.
- Уровень притязаний** — максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.
- Установка** — готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.
- Утомление** — состояние усталости, сопровождаемое пониженной работоспособностью.
- Фанатизм** — чрезмерная увлеченность человека чем-либо, сопровождаемая снижением контроля за своим поведением, некритичностью в суждениях об объекте своей увлеченности.
- Фрустрация** — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.
- Характер** — совокупность свойств личности, определяющих типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

- Ценностные ориентации** — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.
- Черта личности** — устойчивое свойство личности, определяющее характерное для нее поведение и мышление.
- Честолюбие** — стремление человека к успехам, рассчитанное на повышение его авторитета и признание со стороны окружающих.
- Чувствительность** — способность организма запоминать и реагировать на воздействие среды, не имеющая непосредственного биологического значения, но вызывающая психологическую реакцию в форме ощущений.
- Чувство** — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.
- Эгоцентризм** — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.
- Эйфория** — состояние чрезмерной веселости, обычно не вызванное какими-либо объективными обстоятельствами.
- Экстраверсия** — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него. (Противоположна интроверсии.)
- Эмоции** — элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.
- Эмоциональность** — характеристика личности, проявляющаяся в частоте возникновения разнообразных эмоций и чувств.
- Эмпатия** — способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

Список литературы

- Абалакина М.А. Анатомия взаимопонимания. — М., 1990.
- Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. — Брест, 1993.
- Айзенк Г. Проверьте свои способности. — М., 1992.
- Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. — М., 1995.
- Алиев Х. Ключ к себе. — М., 1993.
- Андреев В.И. Деловая риторика. — Казань, 1993.
- Андреев В.И. Конфликтология. Искусство ведения спора, переговоров. — Казань, 1992.
- Атватер И. Я вас слушаю. — М., 1984.
- Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988.
- Бодалев А.А. Личность и общество. — М., 1983.
- Брудный А.А. Понимание и общение. — М., 1989.
- Вайнцвайг В. Десять заповедей творческой личности. — М., 1990.
- Ваш психологический портрет. — Киров, 1990.
- Власов Л.В., Сементовская В.К. Деловое общение. — Л., 1980.
- Власова Н. И проснешься боссом... — Справочник по психологии управления. — Т. 1—3. — М.: ИНФРА-М, 1994.
- Выготский Л.С. Собр. соч.: В 6 т. — М., 1982.
- Гисберт Бройнинг. Руководство по ведению переговоров. — М.: ИНФРА-М, 1996.

- Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997.
- Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. — Киров, 1989.
- Грановская Р.М. Элементы практической психологии. — Л., 1984.
- Данилова Н.И. Эмоциональные состояния: механизмы и диагностика. — М., 1985.
- Дашков Л.П. Как преуспеть в бизнесе. — М., 1993.
- Дебольский М. Психология делового общения. — М., 1992.
- Деревицкий А.А. Шпаргалка агента: Агентская работа в рекламе, страховании, коммерции. — Киев, 1995.
- Джампольски Дж. Как обрести внутреннее равновесие. — М., 1990.
- Джейм М., Джонгвард Д. Рожденные выигрывать: трансакционный анализ с гештальтупражнениями. — М., 1993.
- Дип С., Сесмен Л. Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. — М., 1995.
- Добрович А.А. Общение: наука и искусство. — М., 1989.
- Добротворский И. Технология успеха: Все, что нужно знать о достижении успеха. — М., 1996.
- Ершов А. Взгляд психолога на активность человека. — М., 1991.
- Жолобов Ю.В. Путь к диалогу. Психология делового общения. — Саратов, 1989.
- Жуков Ю.М. Диагностика и развитие компетентности в общении. — М., 1990.
- Иванченко В.А. Сверхздоровье и успех в бизнесе для каждого. — СПб., 1994.
- Ивин А.А. Искусство правильно мыслить. — М., 1990.
- Искусство сделать себя. — М., 1992.
- Искусство управления конкретными ситуациями / Сост. Г.Х. Попов. — М., 1987.
- Каппони В., Новак Т. Сам себе психолог. — СПб., 1994.
- Карандашев В.И. Основы психологии общения. — Челябинск, 1990.
- Кемеров В.Е. Взаимопонимание. — М., 1994.
- Кнебель Х. Правильно ли я веду себя при устройстве на работу. — М., 1996.
- Кови С. Семь навыков лидера: Пер. с англ. — Минск, 1996.
- Козелецкий Ю. Человек многомерный. — Киев, 1991.
- Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. — М., 1993.
- Коломинский Я.Л. Беседы о тайнах психики. — Минск, 1990.
- Крегер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М., 1995.
- Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л., 1990.
- Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. — М., 1993.
- Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М., 1993.
- Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995.
- Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена: Практическое пособие. — М.: ОСЬ-89, 1996.
- Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М., 1997.
- Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. — М., 1997.
- Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов, 1986.
- Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... — М., 1993.
- Лебедева М.М. Уметь вести переговоры. — М., 1991.
- Лунева О.В., Хорошилова Е.А. Психология делового общения. — М., 1987.
- Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М., 1989.
- Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. — М.: ИНФРА-М, 1996.
- Методы практической психологии общения. — Л., 1990.
- Миич П. Как проводить деловые беседы. — М., 1983.
- Немов Р.С. Психология. — Т. 1—3. — М., 1995.

- Не повторить ошибок: Практические советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. — М., 1988.
- Ниренберг Г., Калеро Дж. Читать человека — как книгу. — М., 1994.
- Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. — М., 1990.
- Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. — М., 1991.
- Панасюк А.Ю. Управленческое общение. — М., 1990.
- Паркинсон Дж. Люди сделают то, что нужно вам. Психология для 90-х. — М., 1996.
- Паркинсон С. Искусство управлять. — СПб., 1992.
- Пастухова Л.С. Заговори, чтоб я тебя увидел. О культуре нашей речи. — Симферополь, 1990.
- Пейсахов Н.М., Шевцов М.Н. Практическая психология. — Казань, 1991.
- Петровский А.В. Психология о каждом из нас. — М., 1992.
- Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992.
- Познай себя и других: Сборник методик / Сост. С.Ф.Спичак, А.Г.Синицын. — М., 1994.
- Позняк В.П. Психология бизнеса, или Как добиться личного успеха. — Минск, 1994.
- Психологические тесты для деловых людей. — М., 1994.
- Радченко В.Н. Изучение ораторского искусства в США. — М., 1991.
- Резина В.Н. Учиться самообладанию. — М., 1987.
- Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. — М., 1988.
- Семке В.Я. Умейте властвовать собой. — Новосибирск, 1991.
- Симоненко Ю.А. Искусство разбираться в себе и других. — Л., 1990.
- Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. — Киев, 1991.
- Снелл Ф. Искусство делового общения. — М., 1990.
- Стешов А.В. Как победить в споре: О культуре полемики. — Л., 1991.
- Сухорев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Минск, 1997.
- Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. — М., 1996.
- Толстых А.В. Наедине со всеми: О психологии общения. — Минск, 1990.
- Умеете ли Вы общаться? — М., 1991.
- Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М., 1996.
- Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — Минск, 1995.
- Цветков Э. Тайные пружины человеческой психики. — М., 1993.
- Цицерон Марк Туллий. Три трактата об ораторском искусстве. — М., 1972.
- Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху. — М., 1994.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М., 1993.
- Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. — Минск, 1996.
- Шейнов В.П. Психология и этика делового контакта. — Минск, 1996.
- Шепель В.М. Имиджелогия: секреты личного обаяния. — М., 1994.
- Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. — М., 1992.
- Шепель В.М. Управленческая психология. — М., 1984.
- Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор. — Минск, 1992.
- Шпигель Дж. Флирт — путь к успеху. — СПб., 1996.
- Энтони Р. Секреты уверенности в себе. — М., 1994.
- Энциклопедия практического самопознания. — М., 1994.
- Эрикссон М. Мой голос остается с вами: обучающие истории. — СПб., 1995.
- Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.
- Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. — Казань, 1991.

КНИГИ



ИНФРА-М

ПОЧТОЙ

Книги рассылаются почтой по **всей территории России** и ближнего зарубежья.

Рассылка книг производится только **по предоплате**.

Для оформления заказа нужно воспользоваться прайс-листом Издательского Дома **"ИНФРА-М"**

Прайс-лист можно бесплатно заказать **по почте**, получить **по факсу** с круглосуточного автоматического факс-аппарата, заказать **по электронной почте** или считать в телеконференции telcom.commerce.publishing.

Заказчик самостоятельно подсчитывает по прайс-листу стоимость своего заказа.

Рекомендуемая к предоплате величина почтовых расходов составляет **40%** от стоимости заказа. Это средняя величина почтовых расходов для России. **Реальные почтовые расходы** могут быть больше или меньше оплаченной суммы.

При поступлении средств на расчетный счет Издательского Дома "ИНФРА-М" на каждого клиента открывается **лицевой счет**, на котором фиксируется движение средств клиента.

Цена заказанного товара может отличаться от указанной в прайс-листе. Цена, по которой производится отгрузка, назначается в момент регистрации заказа оператором. Это оптовая цена, действующая в день регистрации заказа.

При выполнении заказа с лицевого счета списываются стоимость книг и реальная сумма почтовых расходов, исчисленная по почтовым тарифам доставки на указанный клиентом адрес.

Остаток средств фиксируется на лицевом счете и может быть использован по усмотрению клиента для закупки литературы по прайс-листу или оплаты услуг Издательского Дома "ИНФРА-М". С каждой посылкой вы получаете **свежий прайс-лист**.

Адрес: 127214, Москва, Дмитровское ш., д. 107.

Телефоны: (095) 485-7177, 485-7618.

Факс: (095) 485-5318.

Робофакс: (095) 485-5444 (круглосуточно)

E-mail: contract@Infram.msk.ru