

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный
гидрометеорологический университет»

А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова

ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие для магистрантов
Направление 38.04.01 «Экономика»
Направленность «Экономика природопользования»,
«Экономика фирмы»

Санкт-Петербург
РГГМУ
2020

УДК 159.923 (075.8)

ББК Ю940я 73

Рецензенты:

- Профессор кафедры основ экономики и менеджмента Института промышленного менеджмента, экономики и торговли ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», доктор экономических наук, профессор В.Е. Засенко;

- Заведующий кафедрой менеджмента и экономики спорта ФГБОУ ВО «НГУ физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф.Лесгафта», доктор экономических наук, профессор Д.Н. Верзилин

А.А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова.

Практика ведения деловых переговоров: Учебное пособие / А. А. Курочкина, Ю.Е. Семенова, А.Ю. Панова – СПб.: РГГМУ, 2020. – 480 с.

В учебном пособии рассматриваются теоретические и практические аспекты ведения деловых переговоров, техники и технологии деловых коммуникаций

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры очной, очно-заочной и заочной форм обучения по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика», и составлено в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

©А.А. Курочкина, 2020

©Ю.Е. Семенова, 2020

©А.Ю. Панова, 2020

©Российский государственный
гидрометеорологический университет

(РГГМУ), 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	12
1.1 Анализ понятия коммуникации.....	12
1.2 Законы и функции теории коммуникации.....	17
1.3 Современные концепции коммуникации.....	20
1.4 Модели коммуникации.....	27
1.5 Структура коммуникационного процесса	33
1.6 Коммуникации в процессе переговоров.....	39
ГЛАВА 2. ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС.....	93
2.1 Виды деловых переговоров.....	93
2.2 Основы формальной логики и аргументации.....	97
2.3 Этапы переговорного процесса.....	107
2.4 Основные элементы подготовки к деловым переговорам.....	110
2.5 Конструктивные приемы ведения переговоров.....	130
2.6 Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.....	157
2.7 Альтернатива переговорам.....	161
ГЛАВА 3. ТЕХНОЛОГИЯ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	172
3.1 Тактические приемы ведения переговоров.....	172
3.2 Техники работы с возражениями.....	179
3.3 Техники ведения конструктивного спора.....	199
3.4 Публичное выступление.....	210
ГЛАВА 4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	226

4.1 Как работать со сложными людьми: основные реакции и варианты поведения.....	226
4.2 Конфликтные социальные роли.....	237
4.3 Как противостоять манипуляциям в ходе переговоров.....	243
4.4 Гендерный аспект проведения деловых переговоров.....	273
4.5 Барьеры коммуникации	298
ГЛАВА 5 ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ.....	310
5.1 Исторические факторы и обстоятельства возникновения межкультурной коммуникации.....	310
5.2 Этноцентризм и культурный релятивизм.....	315
5.3 Культура и поведение.....	330
5.4 Культура и ценности.....	340
5.5 Культура и язык.....	347
5.6 Культурная идентичность.....	356
5.7 Культура и коммуникация.....	370
5.8 Теории межкультурной коммуникации.....	375
5.9 Проблемы понимания в межкультурной коммуникации.....	396
ГЛАВА 6. ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.....	412
6.1. Природа и сущность этики деловых отношений..	412
6.2 Этика деятельности организации и руководителя	418
6.3. Переговоры как инструмент этики деловых отношений.....	433
6.4 Правила деловых отношений.....	440
6.5 Этикет делового человека и деловых отношений.	453
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	468
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	471

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Практика ведения деловых переговоров» предназначено для студентов магистратуры по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика». Цель настоящего пособия – оказание помощи магистрантам в подготовке к лекциям и практическим занятиям по дисциплине, обеспечение успешного освоения разделов дисциплины, формирование способности самостоятельно планировать и проводить деловые переговоры, диагностировать нарушения в коммуникационных процессах в организации, использовать эффективные технологии коммуникаций в ходе переговорного процесса и кросс культурных коммуникаций.

Курс «Практика ведения деловых переговоров» направлен на формирование профессиональной компетенции студентов магистратуры, необходимой для осуществления коммуникативного сопровождения процесса профессионализации. В качестве основных задач курса выступают формирование представления об отечественных и зарубежных теориях коммуникации; выработка навыков использования различных приёмов для решения практических задач в ходе деловых переговоров;

обучение основам разработки и реализации переговорных стратегий.

Учебное пособие будет интересно также научным работникам, специалистам в области управления, аспирантов, студентов, изучающих проблемы коммуникаций в современном обществе.

Переговоры как особая форма социальной коммуникации имеют давнюю историю. Люди испокон веков ведут переговоры, заключая торговую сделку, завершая войну мирным соглашением или договариваясь о разделе имущества. Однако объектом широкого научного исследования переговоры становятся лишь во второй половине XX в., когда искусству их ведения стали уделять особое внимание.

Несомненно, что переговоры – неотъемлемая часть деловых коммуникаций. И их успех зависит не только от хорошего знания предмета обсуждения, но и от владения техникой ведения переговоров, которая вряд ли может быть представлена в виде некоего исчерпывающего набора готовых рецептов. Чтобы грамотно и уверенно вести переговоры, важно понимать, в чем состоит их специфика, какие цели ставят перед собой участники, какова общая модель переговорного процесса.

Необходимо учитывать и тот факт, что переговоры, имеющие место как в рамках сотрудничества, так и в условиях конфликта, обязательно предполагают общение участников. Следовательно, переговорный процесс включает перцептивную, коммуникативную и интерактивную стороны общения.

Переговоры сопровождают человека на протяжении всей жизни. Даже если он не связан с бизнесом, ему приходится договариваться с близкими, детьми или продавцами в магазине. Бизнесменам приходится ежедневно взаимодействовать с заказчиками, партнерами и клиентами. Успешное ведение переговоров – навык, который нужно развивать каждому.

Деловые переговоры представляют собой средство коммуникации, целью которой является заключение соглашений. Ведение переговоров может выявить совпадающие или кардинально отличающиеся интересы. Основная цель – донесение предложений от каждой из сторон и достижение согласия.

Партнеры могут быстро или с трудом найти решение, а могут и не достигнуть согласия. До встречи с партнером важно разработать тактику и следовать ей во время общения. Ведение деловых переговоров

подразумевает проведение сравнительного анализа разных аспектов проблемы и использование своих правил

Наука о том, как вести переговоры и добиваться своего известна со времен античности. Умение донести мысль и обойти партнеров по переговорам с помощью риторики, а то и софистики приносило умным эллинам реальное богатство и неиллюзорную власть. В наши дни знание, как правильно вести переговоры стало исключительно важным, ведь на делового партнера нельзя пойти военным походом. Бизнес научился убеждать и побеждать словами.

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

Деловые переговоры - это вид совместной с партнерами деятельности, направленный на решение проблемы и предусматривающий заключение договоров, сделок, контрактов. Переговоры всегда предполагают, по крайней мере, наличие двух участников, интересы которых

частично совпадают, а частично - расходятся. Однако необходимо учитывать не только интересы партнеров, но и их видение проблемы, подлежащей обсуждению, отношение к переговорам, уровень их культуры и многое другое.

Американские специалисты считают переговоры "острием экономических отношений". Помимо хорошего знания предмета обсуждения необходимо владеть техникой ведения переговоров, получить определенную профессиональную подготовку.

В развитых странах большинство предпринимателей владеют техникой ведения переговоров, создана широкая сеть курсов обучения. Во многих городах США функционируют исследовательские, учебные и консультативные центры по технике ведения переговоров. Одним из пионеров изучения переговоров был профессор школы бизнеса Гарвардского университета Х. Райфа. Его перу принадлежит классическая работа "Искусство и наука переговоров". По мнению современных специалистов, предмет ведения переговоров не оказывает существенного влияния на технологию их ведения.

В США и других странах выпускается множество книг и руководств по оптимизации процесса ведения

переговоров. Можно выделить книгу Роджера Фишера и Уильяма Юри "Путь к согласию", выдержавшую несколько изданий. На русский язык переведена книга О. Эрнста "Слово предоставляется вам: Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров".

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

Коммуникации — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяют качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта к другому. Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, *что*

передается, и то, *как* это передается. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников делового взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми ли некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания. Именно поэтому эффективная межличностная коммуникация так важна для успеха в профессиональной деятельности любого современного специалиста.

ГЛАВА 1

ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ КАК ОСНОВНАЯ ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

1.1 Анализ понятия коммуникации.

Коммуникацию можно считать необходимым условием жизнедеятельности человека и одной из основ существования общества, поскольку общество - это, в первую очередь, те связи и взаимоотношения, в которые вступают его члены. Все аспекты деятельности человека пронизаны коммуникацией. Так что же такое коммуникация? Приведем лишь некоторые определения, встречающиеся в литературе. Один из основоположников американской социологии Чарльз Кули считал, что «коммуникация – это механизм, посредством которого обеспечивается средства их передачи в пространстве и сохранения во времени. Он включает в себя мимику, общение, жесты, тон голоса, слова, письменность, а так же самые последние достижения по завоеванию пространства и времени». Конецкая В.П. определяет коммуникацию как «социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового

общения по разным каналам при помощи различных коммуникативных средств».

В результате анализа коммуникативного процесса можно сделать вывод, что коммуникация – это деятельность, имеющая цель, необязательно осознаваемую, предполагающая одного или более участников и заключающаяся в посылке и получении разного рода сообщений, которые используют различные каналы, могут искажаться под воздействием шума, существуют в некотором контексте, оказывают определенный эффект на адресата и оставляют возможности для обратной связи».

Биологи Д.Льюис и Н.Гауэр определяют коммуникацию «как передачу сигналов между организмами или частями одного организма, когда отбор благоприятствует продуцированию и восприятию сигналов. В процессе коммуникации происходит изменение информации и взаимная адаптация субъектов.

Т. Шибутани считает, что «коммуникация – это прежде всего способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление деятельности людей... Это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности».

Приведенные определения (а это лишь малая их часть) свидетельствует о многогранности понятия «коммуникация», в котором можно условно выделить следующие значения:

— Универсальное, при котором коммуникация рассматривается как способ связи любых объектов материального и духовного мира;

— Техническое, соответствующее представлению о коммуникации как о пути сообщения, связи одного места с другим, средствах передачи информации;

— Биологическое, широко используемое в биологии. При исследовании сигнальных способов связи у животных, птиц, насекомых и т.д.;

— Социальное, используемое для обозначения и характеристики многообразных связей и отношений, возникающих в человеческом обществе.

Теория коммуникации обращается именно к последнему значению коммуникации, т.е. к социальной коммуникации – специфической форме взаимодействия людей по передаче информации от человека к человеку при помощи языка и других знаковых систем.

Коммуникация (лат. *communicatio* от *communicare* – делать общим, связывать; путь сообщения, форма связи) является объектом изучения многих наук: философии, социологии, психологии, политологии, культурологи, лингвистики, экономики и ряда других дисциплин гуманитарного, естественно-научного и научно-технического циклов.

Философия видит в коммуникации взаимосвязь и взаимозависимость явлений и процессов действительности. Не случайно в рамках философии зарождаются логика, риторика, этика, политика, герменевтика, имеющие самое прямое отношение к проблемам коммуникации. В философии были поставлены и такие важные в теории коммуникации проблемы как проблемы понимания и интерпретации.

Психология изучает способность человека отражать мир, познавать его и регулировать свое взаимодействие с ним, а так же рассматривает факторы, способствующие передаче и восприятию информации, мотивацию речевого поведения коммуникантов, обусловленную психологическими особенностями личности. При этом социальная психология исследует психологию межличностного взаимодействия, психологию малых

групп, межгрупповых взаимоотношений, психологию толпы и т.д.

Для социолога важно исследование коммуникации как социально обусловленного процесса, в рамках которого формируются индивидуальные и групповые установки речевого поведения. В социологии коммуникации, наряду с межличностной коммуникацией, изучаются социальные факторы, обуславливающие влияние массовой коммуникации на формирование общественного мнения.

Лингвистика занимается проблемами вербальной коммуникации. К лингвистическим дисциплинам примыкает семиотика, изучающая свойства знаков и знаковых систем в обществе. При этом анализу смыслообразование, интерпретация и понимание.

С 1960-х гг. после появления работы К.Дойча «Нервы управления. Модели политической коммуникации и контроля» проблемы коммуникации начинают активно вторгаться в область политологии. Возникло целое направление (коммуникативно-кибернетическое), рассматривающее политические процессы с точки зрения информационного обмена между субъектами политики.

В рамках биологии появилось новое направление, изучающее поведение и коммуникацию животных и

получившее название этология. Сегодня в науке широко используются термины «биокоммуникация», «зоокоммуникация». Таким образом, проблемы коммуникации распространяются не только на социальный, но и на природный мир.

Чрезвычайно весомый вклад в изучение коммуникации внесли технические науки. Развитие технических средств полностью изменило характер социальной коммуникации, сделав возможным мгновенную передачу информации в большом объеме практически на неограниченные расстояния. Таким образом, теория коммуникации вписывается в современную систему научных знаний как наука комплексная, интегрирующая знания о коммуникационных процессах в природе и обществе.

1.2 Законы и функции теории коммуникации

К числу важнейших функций теории коммуникации относятся следующие:

— Познавательная функция направлена на разработку и объяснение основных процессов и механизмов коммуникации в природе и обществе в целом, а также в определении характерных черт коммуникации в каждой из

ее специфических областей. Данная функция дает ответы на следующие вопросы: что представляет собой коммуникативная реальность? В силу каких причин происходят те или иные коммуникативные явления? Почему им присущи эти, а не иные особенности?

— Методологическая функция состоит в разработке эффективных способов научного познания и изучения коммуникативной и результатов, а также проведение научных экспертиз вводимых технических систем коммуникации с точки зрения ожидаемого от них эффекта.

— Прогностическая функция предполагает определение перспектив развития социальной коммуникации, моделирование коммуникативных процессов в обществе с реальности. Применение этой функции опирается на общенаучные и частнонаучные методы и приемы, используемые в ходе теоретического и эмпирического анализа коммуникативных явлений в природе и обществе.

— Практическая (инструментальная) функция позволяет решать проблемы оптимизации процесса коммуникации, повышения ее эффективности, учета объективных и субъективных факторов

коммуникационного процесса, организации и регуляции социальных процессов посредством коммуникации.

Перечисленные функции отражают практический характер теории коммуникации как научной дисциплины.

Законы теории коммуникации. Законы, формулируемые теорией коммуникации, во многом определяются ее предметом и характеризуются спецификой сложившихся информационных связей в природе и обществе. Они заключаются в следующем:

— взаимодействие, характеризующееся обменом всякого рода информацией, следовательно, должно быть не менее двух сторон – участников коммуникационного взаимодействия.

— Всякая коммуникация как информационное взаимодействие основана на принципе обратной связи, которая выступает необходимым условием осуществления коммуникативного акта («закон обратной связи»).

— Всякая коммуникация имеет знаковый характер. Ядром исследования коммуникации является изучение используемых в ее процессе знаков, а также правил, которым подчиняются эти знаки. Не существует коммуникации без определенной системы знаков, которые могут быть самой разной природы. Под знаками в данном

случае понимается опредеченная информация, используемая при общении между людьми.

— «Закон минимального основания»: для осуществления коммуникации необходимо наличие хотя бы одного общего для источника и приемника основания в виде системы знаков или правил приема и передачи, кодирования и декодирования информации.

— «Закон гетерогенности коммуникативных систем» - коммуникация возможна лишь при несовпадении (неполном совпадении) информационных потенциалов взаимодействующих систем, поскольку полное совпадение совершенно обесценивает какой-либо обмен информацией между коммуникантами.

— Количество передаваемой информации обратно пропорционально частоте передаваемых сигналов: чем более редок сигнал (знак), тем он более информативен.

1.3 Современные концепции коммуникации

В современной теории коммуникации выделяется несколько научных подходов к изучению коммуникации.

Технократические подходы к изучению коммуникации были обусловлены спецификой конкретно-исторических условий. После Второй мировой войны роль

технических средств коммуникации в распространении знаний, культуры и формировании личности стала центральной темой. Возникли концепции технологического детерминизма, наиболее известной среди которых является *теория информационного общества*, рассматривающая современные технические средства информации в качестве важнейшего стимула и источника социального развития. К категории технократических может быть отнесена концепция канадского теоретика коммуникационных технологий Г. М. Маклюэна (1911-1980). Основным двигателем истории, согласно Маклюэну, является смена технологий, которую в свою очередь вызывает смена способа коммуникации. Канадский ученый считал, что тип общества в значительной мере определяется господствующим в нем типом коммуникации, а человеческое восприятие — скоростью передачи информации. Маклюэн полагал, что в результате электронно-коммуникативной революции человечество оказывается на пороге «раскрепощенного и беззаботного мира», в котором действительно может стать единой семьей. Вместе с тем он отмечал, что бурное развитие современных информационных технологий ведет к тому, что содержание коммуникации отступает на задний план,

становится во многом случайным, ситуативным, а средства ее осуществления приобретают нарастающие возможности манипулирования сознанием людей.

В рамках технократической парадигмы получила свое развитие *математическая теория коммуникации* инженера и математика К. Шеннона. *Математическая теория коммуникации* (передачи сообщений в технических системах связи — телефон, телеграф и т.п.) возникла на базе основополагающих трудов К. Шеннона. Она исходит из следующих посылок: сообщения (точнее, их коды) поступают из источника через канал связи (с возможными помехами) в приемник информации. Эти сообщения изменяют систему знаний (тезаурус) приемника, уменьшая уровень его неопределенности, измеряемый энтропией. Среднее количество информации определяется уменьшением энтропии приемника в результате изменения его представлений о распределении вероятных состояний источника.

Технократические теории вызывали неудовлетворенность, обусловленную их механистичностью, как правило, ограничивающей коммуникацию точкой зрения производства, передачи и обработки информации, а также используемых при этом

технических средств. Преодоление механистичности формализованно-технократического подхода было связано с *интеракционным подходом* к исследованию коммуникации, в значительно большей степени учитывающим роль человека как субъекта коммуникации.

Интеракционный подход рассматривает коммуникацию как взаимодействие. В начале и середине XX в. социальная коммуникация чаще всего рассматривалась в контексте общетеоретических построений бихевиоризма, сводившего ее к прямому воздействию сообщений коммуникатора на реципиента, где последний выступает лишь в качестве объекта, реагирующего на воспринимаемую информацию. При альтернативном видении сущности коммуникации на первый план выдвигается активность реципиента как равноправного субъекта коммуникативной деятельности. В результате в 1953 г. Т. Ньюкомбом был сформулирован интеракционистский подход к коммуникации. Субъекты коммуникации здесь равноправны и связаны как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету общения. Эффекты коммуникации состоят в сближении или расхождении точек зрения коммуникатора и реципиента на общий предмет, что в свою

очередь означает расширение или сужение их возможностей взаимопонимания и сотрудничества. Такой взгляд на коммуникацию ставит в центр внимания достижение согласия между субъектами коммуникации, установление равновесия в системе взаимных установок. Особенности процессов коммуникации в группах, организациях и других социальных системах требовали более сложных моделей. Необходимо было учитывать влияние социальных институтов, стереотипов группового сознания, проследить пути распространения сообщений, различные уровни их воздействия. Субъекты коммуникации здесь равноправны и связаны как взаимными ожиданиями и установками, так и общим интересом к предмету общения. Эффекты коммуникации состоят в сближении или расхождении точек зрения коммуникатора и реципиента на общий предмет, что в свою очередь означает расширение или сужение их возможностей взаимопонимания и сотрудничества. Такой взгляд на коммуникацию ставит в центр внимания достижение согласия между субъектами коммуникации, установление равновесия в системе взаимных установок. Особенности процессов коммуникации в группах, организациях и других социальных системах требовали

более сложных моделей. Необходимо было учитывать влияние социальных институтов, стереотипов группового сознания, проследить пути распространения сообщений, различные уровни их воздействия.

В связи с этим в социологии и социальной психологии возникло научное направление — *символический интеракционизм*. У его истоков стоял американский философ, социолог и социальный психолог Д. Г. Мид (1863—1931). Мид отрицал бихевиористский тезис, согласно которому поведение людей — это пассивная реакция на стимул. Для символического интеракционизма коммуникация — не просто реакция, а субъективная осмысленность и направленность на других. Взаимодействия между людьми рассматриваются как непрерывный диалог, в процессе которого они наблюдают, осмысливают намерения друг друга и реагируют на них. Таким образом, эти реакции, считал Мид, носят не автоматический, а осмысленный характер символических действий; явления, которым придается какое-либо значение, становятся символами.

Теория межкультурного содержания коммуникации («проксемиа»), разрабатываемая американским антропологом Э. Холлом, дает возможность уяснить

культурные значения коммуникативных действий и соответствующее их выполнение, эффективность которых основана на признании принадлежности коммуникантов к определенной культурной среде. При этом анализе коммуникации используется понятие «социальная дистанция», которое характеризует степень близости или отчужденности социальных групп и лиц. Возрастание социальной дистанции между индивидом и социальным образованием является, по мнению Холла, критерием расчленения социальных образований на массу, группу и абстрактный коллектив. В изучении коммуникаций в малых группах была выявлена взаимозависимость между социальной дистанцией и взаимодействием, симпатиями и антипатиями лиц.

В теории «лица» (*идентичности*) в переговорах, предложенной С. Тинг-Туми, нашли отражение социокультурные аспекты коммуникации. Эта теория основывается на следующих предположениях: участники переговоров независимо от их культурной принадлежности стараются сохранять идентичность (лицо) во всех коммуникативных ситуациях; идентичность особенно проблематична в ситуациях неопределенности; конфликт требует от обеих сторон активного управления

формированием и сохранением идентичности; конфликтующие стороны осуществляют два типа управления: в отношении собственной и чужой идентичности.

1.4 Модели коммуникации

Коммуникационный процесс - это процесс передачи информации от одного человека к другому или между группами людей по разным каналам и при помощи различных коммуникативных средств (вербальных, невербальных и др.). Этот процесс может приобретать различные формы в зависимости от числа участников, целей участвующих сторон, используемых каналов, средств, стратегий и пр. Первое описание структуры коммуникационного процесса описана еще Аристотелем.

Модель Аристотеля. Данная модель универсальна — она отражает коммуникативный акт как в устной, так и в письменной формах. В этом акте выделяются три основных элемента коммуникации: ОРАТОР - РЕЧЬ – СЛУШАТЕЛЬ. Эти элементы, хотя и в измененном виде, воспроизводятся и в последующих моделях коммуникации. Только с развитием массовых коммуникаций через радио, кино, телевидение и под влиянием потребности в

совершенствовании методов пропаганды классическая модель претерпела изменения.

Модель Лассуэлла. В 1948 г. американский ученый Г. Лассуэлл предложил свою модель коммуникации, которая раскрывается по мере ответа на последовательно возникающие вопросы: *кто? что* сообщает? по какому каналу? *кому?* с каким *эффектом?* «Формула» Лассуэлла стала как собственно моделью, отражающей структуру коммуникационного процесса, так и моделью исследования этого процесса, его структуры и отдельных элементов. В соответствии с этой структурой Лассуэлл выделяет следующие разделы исследования коммуникации, каждый из которых представляет ответ на соответствующий вопрос:

— *анализ управления* процессами коммуникации: при ответе на вопрос «кто?» рассматриваются факторы, которые открывают и направляют сам акт коммуникации (в первую очередь это сам коммуникатор);

— *анализ содержания* передаваемых сообщений, сюда же включается статистический анализ частоты упоминаний тех или иных фактов и событий в средствах массовой информации;

— *анализ средств и каналов*, с использованием которых передаются сообщения (для массовой коммуникации это анализ работы самих массмедиа); выявление средств, адекватных характеру передаваемых сообщений и наиболее приемлемых для получателя;

— *анализ аудитории* (массовой, специализированной), являющийся жизненно важным для результативной коммуникации; к решению этой задачи привлекаются социологические службы, результаты деятельности которых используются профессиональными, вещательными корпорациями, рекламодателями и т.п.;

— *анализ результатов («эффекта»)* коммуникационного воздействия; в целом результативность коммуникации оценивалась на основании возникшего интереса к содержанию сообщения.

«Коммуникативная формула» Лассуэлла представляет собой одновременно и модель исследования коммуникационного процесса, и развернутый план собственно коммуникативного действия - в этом ее несомненное достоинство. Вместе с тем она обладает и существенным недостатком — она монологична, в ней отсутствует обратная связь, благодаря которой мы

рассматриваем коммуникацию не однонаправленной, а как двусторонний процесс.

Модель Шеннона—Уивера. Она основана на аналогии с телефонной связью. Предположим, что два человека, проживающие в разных странах, говорящие на разных языках и плохо понимающие язык своего абонента, вынуждены вести переговоры по телефону. При этом время разговора ограничено, а телефонная связь неустойчива. Такова ситуация, которую пытаются смоделировать К. Шеннон и У. Уивер в разработанной ими математической теории связи (коммуникации) (1949). В данной модели: источник — это тот, кто делает звонок (передает сообщение); сообщение — передаваемая информация; телефонный передатчик — кодирующее устройство, преобразующее звуковые волны в электрические импульсы; телефонный провод — канал; телефонный приемник (второй аппарат) — декодер, осуществляющий обратное преобразование электрических импульсов в звуковые волны; приемник — человек, которому адресовано сообщение. При этом разговор может сопровождаться постоянными помехами (шумами), возникающими на линии связи; частотный диапазон канала может быть ограниченным, а абоненты могут плохо понимать язык друг

друга. Ясно, что в этой ситуации они пытаются максимизировать количество информации, передаваемой по линии связи. Аналогичным образом осуществляется связь с помощью телеграфных и радиосистем. Математическая теория связи Шеннона абстрагируется от содержания (смысла) передаваемой информации, сосредоточиваясь целиком на ее количестве: неважно, какое сообщение передается, важно лишь, какое количество сигналов передается. С точки зрения Шеннона, информация — противоположность энтропии (хаоса, неопределенности, беспорядка), следовательно, она есть возможность уменьшения неопределенности: чем больше информации содержит система, тем выше степень ее упорядоченности (при этом Шеннон отмечает, что слишком большой объем информации также увеличивает степень неопределенности — возникает «информационный шум»). Достоинство данной модели связано с тем, что с ее появлением возникло представление о скорости и количестве передаваемой информации. Однако модель Шеннона—Уивера имеет и ряд ограничений:

— она механистична — отражает преимущественно технические способы коммуникации;

человек включается в нее лишь в качестве «источника» или «приемника» информации;

— она абстрагируется от содержания, смысла передаваемой информации, уделяя внимание только ее количеству;

— коммуникативный процесс в данной модели носит линейный, односторонний характер, обратная связь отсутствует.

Модель М. де Флера. Зачастую неспособность участников коммуникации осознать, что посланное и полученное сообщения не всегда совпадают, является причиной многих затруднений общения. Эта мысль, уже заложенная в модели Шеннона—Уивера, привлекла внимание и получила дальнейшее развитие в исследованиях М. де Флера. В частности, он отмечает, что в коммуникативном процессе первоначальная идея («значение») трансформируется в «сообщение», которое отправитель затем переводит в «информацию», посылаемую по каналу получателю. Получатель декодирует «информацию» в «сообщение», которое в свою очередь трансформируется в месте назначения в идею («значение»). Если между первым и вторым «значениями» есть соответствие, т.е. идея, возникшая в сознании

отправителя, соответствует идее, возникшей в сознании получателя, то коммуникация состоялась. Однако, согласно де Флеру, полное соответствие является весьма редким.

В модели де Флера учтен основной недостаток линейной модели Шеннона—Уивера — отсутствие обратной связи. Он замыкает цепочку следования информации от источника до получателя петлей обратной связи, повторяющей весь путь в обратной последовательности, включая трансформацию значения под воздействием «шума». Обратная связь дает коммуникатору возможность лучше приспособить свое сообщение к коммуникационному каналу для повышения эффективности передачи информации и увеличения вероятности соответствия между отправленным и принятым значениями.

1.5 Структура коммуникационного процесса

В структуре коммуникационного процесса можно выделить следующие элементы.

Источник (отправитель) сообщения. В качестве источника могут выступать отдельные индивиды, группы людей, общественные институты (государственные учреждения, политические партии общественные

организации, фирмы и т.п.). Источник является инициатором коммуникативного процесса, который начинается только тогда, когда у отправителя возникает потребность в создании и передаче какого-либо сообщения. Отправитель (источник) пытается заранее определить, какого рода впечатление должно сложиться у получателя от переданного сообщения, то есть как информация будет воспринята и интерпретирована получателем. При этом нет гарантии, что получатель поймет отправителя именно так, как хотел бы последний. Результат интерпретации зависит от многих факторов, среди которых наиболее важными являются такие характеристики источника, как его статус, надежность и квалификация.

Кодирование и декодирование. Цели кодирования — доведение замысла (идеи) отправителя до получателя; обеспечение такой интерпретации сообщения получателем, которая адекватна замыслу отправителя. Иными словами, получатель должен воспринять смысл сообщения именно таким, какой был вложен его отправителем. Для этого используются системы кодов — символов и знаков, одинаково интерпретируемых обеими сторонами. Под кодированием часто понимают соответствующую переработку исходной идеи сообщения с целью ее

доведения до адресата. Декодирование — это обратный процесс перевода закодированного сообщения на язык, понятный получателю. В более широком плане это:

а) процесс придания определенного смысла полученным сигналам;

б) процесс выявления первоначального замысла, исходной идеи отправителя, понимания смысла его сообщения. Если смысл сообщения будет адекватно расшифрован получателем, то его реакция будет именно такой, какую и стремился вызвать отправитель (источник) сообщения. То, как получатель расшифрует сообщение, в значительной мере зависит от индивидуальных особенностей восприятия информации, присущих каждому человеку.

Сообщение — это уже осмысленная и соответствующим образом (с помощью языка или других знаковых систем) закодированная информация. Сообщение может быть передано при личной беседе, в ходе выступления перед аудиторией, с помощью прессы, радио, телевидения, электронной почты и пр. Обычно сообщения — это высказывания или тексты. Но в невербальной коммуникации сообщением может быть изображение (дорожный знак, рисунок, схема или фотография),

физический предмет (например, подарок как знак признательности).

Канал. Средство с помощью которого сообщение передается от источника к получателю. При такой интерпретации коммуникационные каналы делятся на: а) средства массовой коммуникации — пресса, радио, телевидение, информационные и рекламные агентства и т.д.; б) межличностную коммуникацию - непосредственный личностный обмен сообщениями между источником и получателем. Коммуникационный канал — это реальная или воображаемая линия связи (контакта), по которой сообщения движутся от коммуниканта к реципиенту. Каналы можно разделить на: *естественные* — каналы, возникающие в сфере сенсорного взаимодействия человека с другими людьми и с внешним миром при участии разных органов чувств, а именно: аудиальные, визуальные каналы; *искусственные (технические)* - линии телефонной, телеграфной, радиосвязи, транспортные артерии и пр.

Получатель — тот (или те), кому адресовано сообщение. Именно для него, собственно, и осуществляется коммуникация. Получателем может быть одно лицо, группа лиц, общество в целом или какая-нибудь его часть. Когда в роли получателя выступает более чем одно лицо, его

(получателя) называют аудиторией коммуникации. Характеристики получателя являются одним из важнейших факторов, влияющих на результативность коммуникации. Важным условием является способность получателя воспринимать и декодировать посланное ему сообщение, распознавать и интерпретировать его смысл. Эта способность определяется компетентностью получателя, его жизненным опытом, групповой принадлежностью, ценностными ориентациями, общей культурой, социокультурными рамками, в которых осуществляется коммуникативный процесс. Реакция получателя выступает основным индикатором результативности коммуникации. О результативности коммуникации мы можем судить по степени ее влияния на получателя, на его установки (т.е. относительно устойчивые представления), привычки, стереотипы и т.д. Это не означает (хотя и не исключает), что они обязательно должны изменить свой вектор или смениться на противоположные. Чаще всего результатом коммуникации оказывается усиление тех стереотипов сознания и поведения, которые сформировались ранее. Частичное изменение взглядов и поведения получателя возможно в том случае, если его взгляды и установки неустойчивы, если существуют пробелы в знаниях в

соответствующих областях. Чем менее человек осведомлен в какой-либо области, тем более он подвержен в ней внешнему информационному влиянию. Перечисленные оценки результативности свойственны как массовой, так и межличностной коммуникации. В случае, когда речь идет о массовых коммуникациях, характеристики аудитории имеют особое значение.

Аудитория как объект информационного воздействия обычно делится на массовую и специализированную. Такое деление проводится: на основе количественного критерия, хотя специализированная аудитория в некоторых случаях может оказаться более многочисленной, нежели массовая; на основе характера объединения людей, составляющих аудиторию.

Обратная связь. Термин «обратная связь» появился в кибернетике— науке о процессах управления и контроля в системах самого разного типа. С точки зрения кибернетики биологические, социальные и механические системы (живые организмы, люди, общества, механизмы) действуют по одним и тем же принципам, везде наблюдаются сходные модели поведения. Непременным элементом всякой саморегулирующейся системы является обратная связь. В кибернетике под обратной связью

понимают процесс получения системой информации о последствиях решений и действий системы таким образом, чтобы в случае необходимости изменить ее поведение и приблизить к искомой цели. В теории коммуникации под обратной связью понимают ответную реакцию получателя на сообщение источника. При обратной связи коммуникация становится двусторонним процессом, позволяя обеим сторонам корректировать свои цели и свое поведение по отношению друг к другу. Именно благодаря обратной связи источник информации узнает, достигнут ли желаемый результат коммуникации (положительная обратная связь) или нет или сообщение вызвало не ту реакцию, на которую рассчитывал источник (отрицательная обратная связь). Обратная связь очевидна в ситуации межличностной коммуникации.

1.6 Коммуникации в процессе переговоров

Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия работающих людей, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель делового общения — постановка определенных целей и решение конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Значительную часть делового общения занимает служебное общение, т.е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации. Однако деловое (корпоративное) общение — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр. Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный контакт) и **косвенное** (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Три основных стиля делового общения:

— **ритуальный стиль**, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности

несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

— **манипулятивный** стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любые обучение, убеждение, управление всегда включают манипулятивное общение;

— **гуманистический** стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

К формам делового общения относятся: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т.п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

К структуре общения можно подойти по-разному, будет охарактеризована структура путем выделения в общении трех взаимосвязанных сторон: **коммуникативной, интерактивной и перцептивной.**

Коммуникативная сторона общения (или коммуникация в узком смысле слова) состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. Различают вербальные и невербальные средства коммуникации.

Интерактивная сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами (обмен действиями).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Все три стороны общения тесно переплетаются между собой, органически дополняют друг друга и составляют процесс общения в целом.

Все три стороны общения тесно переплетаются между собой, органически дополняют друг друга и составляют процесс общения в целом.

Вербальные средства коммуникации.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. В речевой деятельности можно выделить **три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.**

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей.

Выразительность речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т.д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Язык - это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

Основные функции языка:

Коммуникативная. Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

Познавательная. Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

Аккумулятивная. Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удерживать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

Конструктивная. Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется»,

приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

Эмоциональная. Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

Контактоустанавливающая. Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

Этническая. Язык как средство объединения народа.

Показателями культуры речи в деловом общении являются:

— **словарный состав** (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);

— **словарный запас** (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);

— **произношение** (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);

— **грамматика** (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);

— **стилистика** (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Доказательство как особый логический способ обоснования истины имеет свое строение. Всякое доказательство включает: тезис, аргументы, демонстрацию. Каждый из этих элементов в логической структуре доказательства выполняет свои особые функции, поэтому ни один из них нельзя игнорировать при построении логически правильного доказательства.

Тезисом доказательства называется то положение, истинность или ложность которого требуется доказать. Если нет тезиса, то и доказывать нечего. Поэтому все

доказательное рассуждение целиком подчинено тезису и служит для его подтверждения (или опровержения). В доказательстве: главная цель всех рассуждений — тезис, его подтверждение или опровержение. Тезис может быть сформулирован как в начале доказательства, так и в любой другой его момент. Тезис часто высказывается в форме категорического суждения, например: «Положение, которое я доказываю, состоит в следующем», «Вот мой тезис», «Передо мной стоит задача доказать», «Вот мое положение», «Я глубоко убежден(а), что...» и т. п. Нередко тезис формулируют и в форме вопроса, например: «Каким образом в условиях снижения курса евро к доллару на 12-15% Франция и Германия обходятся без внутренней инфляции?» Ответ на этот вопрос и будет доказательством.

Доказательства бывают простые и сложные.

Главное их различие состоит в том, что в сложном доказательстве имеются основной тезис и частные тезисы.

Основной тезис — это положение, которому подчинено обоснование ряда других положений. **Частный тезис** — это такое положение, которое становится тезисом лишь потому, что при его помощи доказывается основной тезис. Частный тезис, будучи доказанным, сам становится затем аргументом для обоснования основного тезиса.

Аргументами (или основаниями) доказательства называются те суждения, которые приводятся для подтверждения или опровержения тезиса. Доказать тезис — значит привести такие суждения, которые были бы достаточными для обоснования истинности или ложности выдвинутого тезиса. В качестве аргументов при доказательстве тезиса может быть приведена любая истинная мысль, если только она связана с тезисом, обосновывает его.

Основные виды аргументов: факты, законы, аксиомы, определения, документальные свидетельства и т. п. Рассмотрим их содержание подробнее.

Факт — это явление или событие, имевшее место в действительности. Факты — очень важный вид аргумента. Они обладают достоверностью и большой силой убедительности и поэтому широко используются в доказательствах. Поскольку факты отражают действительность, то отрицать их в то время, когда они существуют, или ссылаться на факты, которых, нет, значит не считаться с действительностью. Факты настолько авторитетны, насколько авторитетна сама действительность.

Практика показывает, что факты никогда не говорят сами за себя. Факты всегда объясняют люди. Вот почему один и тот же факт, взятый в различных связях и отношениях, может быть объяснен по-разному. Но в одном и том же отношении, в одно и то же время факт должен объясняться однозначно. Поэтому факты, прежде чем стать аргументами, должны быть правильно поняты. Для этого необходимо подходить к ним диалектически: рассматривать не изолированно, а во взаимной связи друг с другом, в единстве. Чтобы факты могли реализовать роль аргументов, нужно брать не отдельные факты, а совокупность относящихся к рассматриваемому вопросу фактов. Всякая односторонность в отношении фактов ведет к непониманию их существа, осознанному или неосознанному их искажению.

Важный вид аргументов — законы науки. Ссылка на закон является веским аргументом. Авторитетность законов науки как аргументов связана с нашим пониманием того, что такое закон.

Законы науки — это истины особого порядка, отличающиеся от других знаний как своим содержанием, так и формой их открытия. Законы науки являются отражением законов объективного мира и выражают

внутренние, существенные, устойчивые, повторяющиеся, необходимые связи между явлениями и процессами. В сфере рыночной экономики, например, действует закон стоимости, закон спроса, закон накопления, закон предложения, закон денежного обращения, закон падения производительности факторов производства и др.

Но всякий закон имеет границы своего действия. Законы действуют в определенных условиях, с изменением которых может появиться другой закон. Поэтому при обосновании какого-либо положения при помощи закона надо знать, можно ли доказываемый тезис обосновать именно данным законом.

В качестве оснований доказательства на практике широко используются также аксиомы и постулаты.

Аксиомы — это положения и принципы, которые в данных пределах принимаются за истины без доказательств.

Постулаты — это исходные допущения, принимаемые без доказательств.

При доказательстве истинности или ложности какого-либо положения в качестве аргументов часто приводятся **определения понятий**. Если выдвинутое положение с необходимостью вытекает из приведенного в

качестве аргумента определения понятия, то оно признается доказанным. Определение — результат глубокого познания предметов, отраженных в данном понятии. Определение раскрывает содержание понятия, включает признаки, выражающие сущность предметов. Поэтому ссылка на определение может оказаться достаточной для признания истинности положения, подпадающего под данное определение. Определение в таких случаях принимается за истину, не требующую доказательства.

Однако необходимо учитывать, что не всякое определение может быть аргументом. Чтобы определение могло быть использовано для обоснования тезиса, оно должно быть истинным, правильным, общепринятым, утвердившимся. Определение, которое оспаривается, требует своего уточнения, не может быть аргументом.

Демонстрацией (или формой доказательства) называется способ логической связи тезиса с аргументами. Тезис и аргументы доказательства по своей логической форме — суждения. Выраженные в грамматических предложениях, они воспринимаются нами непосредственно: тезис и аргументы можно увидеть, если они написаны, услышать, если они произнесены.

Однако тезис и аргументы сами по себе, вне логической связи друг с другом, еще не составляют доказательства. Аргументы начинают приобретать определенное значение, когда мы выводим из них тезис. Процесс выведения тезиса из аргументов и есть демонстрация. Она всегда выражается в форме умозаключения. Это может быть отдельное умозаключение, но чаще — цепочка умозаключений. Обоснование тезиса может принимать форму дедукции, индукции или аналогии, которые применяются самостоятельно или в различных сочетаниях. При этом особенность умозаключений, в форме которых протекает демонстрация, состоит в том, что нуждающееся в обосновании суждение, выступающее тезисом доказательства, является заключением и формулируется заранее, а суждения об аргументах, которые служат посылками, остаются неизвестными и подлежат восстановлению. Таким образом, в процессе доказательства по известному заключению (тезису) восстанавливаются посылки вывода (аргументы).

Доказательство — это логическая основа аргументации. Структура доказательства полностью входит в структуру аргументации, но не исчерпывает ее полностью. Это связано с тем, что знание воспринимается

не только разумом, но и чувствами человека. Поэтому целесообразно говорить о логическом и психологическом компонентах структуры аргументации. В целом же различия между доказательством и аргументацией можно представить следующим образом:

Таблица 1 Сравнительный анализ доказательства и аргументации

Доказательство	Аргументация
Целью является установление истинности или ложности тезиса	Целью является установление истинности или ложности тезиса, а также обоснование целесообразности принятия истинного тезиса, показ его важной роли в данной ситуации
Аргумент — это положение, подтверждающее истинность или ложность тезиса	Аргумент — это положение, подтверждающее истинность или ложность тезиса, а также обосновывающее целесообразность принятия истинности тезиса, демонстрирующее его преимущества по сравнению с другими подобными утверждениями. Аргументы более разнообразны, чем в доказательстве
В основе лежат логические средства	В основе лежат логические и психологические

	средства, обращение к разуму и чувствам людей
--	---

Такова общая характеристика структурных элементов доказательства и отличие его структуры от структуры аргументации.

Невербальная коммуникация

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения. Почему же невербальные сигналы так важны в общении?

- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценны невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни.

Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаем такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки, 38% значения несут звуки и интонации и 55% - позы и жесты.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).

2. Взгляд.

3. Оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:

- внешний вид собеседника,
- мимика (выражение лица),
- пантомимика (позы и жесты).

4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая:

- вокальные качества голоса,
- его диапазон,

- тональность,

- тембр.

5. Экстралингвистическая или внеречевая подсистема, к которой относятся:

- темп речи,

- паузы,

- смех и т.д.

Мы будем изучать три подсистемы, имеющие наибольшее значение, несущие максимум информации о собеседнике – взгляд, пространственную и оптико-кинетическую подсистемы.

К средствам кинесики (внешние проявления человеческих чувств и эмоций) относят выражение лица, мимику, жестикуляцию, позы, визуальную коммуникацию (движение глаз, взгляды). Эти невербальные компоненты несут также большую информационную нагрузку. Наиболее показательными являются случаи, когда к помощи кинесики прибегают люди, говорящие на разных языках. Жестикуляция при этом становится единственно возможным средством общения и выполняет сугубо коммуникативную функцию.

Проксемика объединяет следующие характеристики: расстояния между коммуникантами при различных видах

общения, их векторные направления. Нередко в область проксемики включают тактильную коммуникацию (прикосновения, похлопывание адресата по плечу и т. д.), которая рассматривается в рамках аспекта межсубъектного дистантного поведения.

Проксемические средства также выполняют разнообразные функции в общении. Так, например, тактильная коммуникация становится чуть ли не единственным инструментом общения для слепоглухонемых (чисто коммуникативная функция). Средства проксемики также выполняют регулирующую функцию при общении. Так, расстояния между коммуникантами во время речевого общения определяются характером их отношений (официальные / неофициальные, интимные / публичные). Кроме того, кинесические и проксемические средства могут выполнять роль метакоммуникативных маркеров отдельных фаз речевого общения. Например, снятие головного убора, рукопожатие, приветственный или прощальный поцелуй и т. п.

Т. А. ван Дейк в качестве одного из уровней анализа высказывания выделяет паралингвистическую деятельность и относит к ней дейктические и прочие жесты,

выражение лица, движение тела и физические контакты между участниками.

В принципе, к невербальной сфере относятся силенциальные и акциональные компоненты общения. Акциональные компоненты представляют собой действия коммуникантов, сопровождающие речь. Например, в ответ на просьбу говорящего что-либо сделать (скажем, включить свет, передать газету и т. д.) адресат может выполнить требуемое действие. Таким образом, невербальные действия могут чередоваться с вербальными в процессе коммуникации. Тем не менее природа таких невербальных действий сугубо поведенческая (практическая).

Невербальными по своей сути являются компоненты и других семиотических систем (например, изображения, явления культуры, формулы этикета и т. д.), а также предметный, или ситуативный, мир. Под ним понимаются объекты, окружающие участников коммуникации, а также ситуации, в которых они заняты.

Обмен невербальной информацией

Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к

передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность

речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: “У вас есть какие-нибудь идеи?” — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: “Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим”.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: “Хорошо... я дам поручение” — то пауза после слова “хорошо” может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: “Чем могу быть вам полезен?”

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы — нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: “Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?”

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих

случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Так, приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на “каменное выражение” лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

Итак, через невербальные проявления собеседник демонстрирует свое истинное отношение к происходящему. И наша задача, в данном случае, эти проявления увидеть и

интерпретировать, т.е. понять, что за ними кроется. Кроме этого, осознавая и управляя своим собственным невербальным поведением, Вы получаете в пользование очень действенный инструмент присоединения к собеседнику и воздействия на него.

Общее представление об языке телодвижений

к концу XX столетия появился новый тип ученого-социолога -специалиста в области невербалики. Как орнитолог наслаждается наблюдением за поведением птиц, так и невербалика наслаждается наблюдением за невербальными знаками и сигналами при общении людей. Он наблюдает за ними на официальных приемах, на пляже, по телевидению, на работе - повсюду, где люди взаимодействуют между собой. Он изучает поведение людей, стремясь больше узнать о поступках своих товарищей для того, чтобы тем самым больше узнать о себе и о том, как улучшить свои взаимоотношения с другими людьми. Кажется почти невероятным, что более чем за миллион лет эволюции человека невербальные аспекты коммуникации начали серьезно изучаться только с начала шестидесятых годов, а общественности стало известно об

их существовании только после того, как Юлий Фаст опубликовал свою книгу в 1970 году. Эта книга обобщала исследования о невербальных аспектах коммуникации, проделанные учеными - бихевиористами до 1970 года, но даже сегодня большинство людей все еще не знают о существовании языка телодвижений, несмотря на его важность в их жизни.

Чарли Чаплин и другие актеры немого кино были родоначальниками невербальной коммуникации, для них это было единственным средством общения на экране. Каждый актер классифицировался как хороший или плохой судя по тому, как он мог использовать жесты и другие телодвижения для коммуникации. Когда стали популярными звуковые фильмы и уже меньше внимания уделялось невербальным аспектам актерского мастерства, многие актеры немого кино ушли со сцены, а на экране стали преобладать актеры с ярко выраженными вербальными способностями.

Альберт Мейерабиан установил, что передача информации происходит за счет вербальных средств (только слов) на, за счет звуковых средств (включая тон голоса, интонацию звука) на 38%, и за счет невербальных средств на 55%. Профессор Бердвислл проделал

аналогичные исследования относительно доли невербальных средств в общении людей. Он установил, что в среднем человек говорит словами только в течение 10-11 минут в день, и что каждое предложение в среднем звучит не более 2,5 секунд. Как и Мейерабиан, он обнаружил, что словесное общение в беседе занимает менее 35%, а более 65% информации передается с помощью невербальных средств общения.

Большинство исследователей разделяют мнение, что словесный (вербальный) канал используется для передачи информации, в то время как невербальный канал применяется для "обсуждения" межличностных отношений, а в некоторых случаях используется вместо словесных сообщений. Например, женщина может послать мужчине убийственный взгляд, и она совершенно четко передаст ему свое отношение, даже не раскрыв при этом рта.

Восприимчивость, Интуиция и Предчувствия

Когда мы говорим, что человек чувствителен и обладает интуицией, мы имеем в виду, что он (или она) обладает способностью читать невербальные сигналы

другого человека и сравнивать эти сигналы с вербальными сигналами. Другими словами, когда мы говорим, что у нас предчувствие, или что "шестое чувство" подсказывает нам, что кто-то сказал неправду, мы в действительности имеем в виду, что заметили разногласие между языком тела и сказанными этим человеком словами. Лекторы называют это чувством аудитории. Например, если слушающие сидят глубоко в креслах с опущенными подбородками и скрещенными на груди руками, у восприимчивого человека появится предчувствие, что его сообщение не имеет успеха. Он поймет, что нужно что-то изменить, чтобы заинтересовать аудиторию. А невосприимчивый человек, соответственно, не обратит на это внимания и усугубит свою ошибку.

Женщины обычно более чувствительны, чем мужчины и этим объясняется существование такого понятия, как женская интуиция. Женщины обладают врожденной способностью замечать и расшифровывать невербальные сигналы, фиксировать самые мельчайшие подробности. Поэтому мало кто из мужей может обмануть своих жен, и, соответственно, большинство женщин могут узнать тайну мужчины по его глазам, о чем он даже не подозревает.

Эта женская интуиция особенно хорошо развита у женщин, занимающихся воспитанием маленьких детей.

Врожденные, Генетические, Приобретенные и Культурно Обусловленные Сигналы

Несмотря на то, что проделано много исследований, ведутся горячие дискуссии по поводу того, являются ли невербальные сигналы врожденными или приобретенными, передаются ли они генетически или приобретаются каким-то другим путем. Доказательства были получены через наблюдения за слепыми, глухими, и глухонемыми людьми, которые не могли бы обучиться невербалике благодаря слуховым или зрительным рецепторам. Проводились также наблюдения за жестикулярным поведением различных наций и изучалось поведение наших ближайших антропологических родственников - обезьян и макак.

Немецкий ученый Айбль - Айбесфельдт установил, что способность улыбаться глухих или слепых от рождения детей проявляется без всякого обучения или копирования, что подтверждает гипотезу о врожденных жестах. Экман, Фризен и Зорензан подтвердили некоторые высказанные Дарвином предположения о врожденных жестах, когда они

изучали выражения лица у людей, представителей пяти глубоко отличных друг от друга культур. Они установили, что представители различных культур использовали одинаковые выражения лица при проявлении определенных эмоции, что позволило им заключить, что эти жесты должны быть врожденными.

Существуют также разногласия по поводу того, являются ли некоторые жесты приобретенными и культурно обусловленными или генетическими. Например, большинство мужчин надевают свое пальто, начиная с правого рукава, большинство же женщин начинают надевать пальто с левого рукава. Когда мужчина пропускает женщину на многолюдной улице, он, проходя, обычно разворачивает тело к женщине; женщина же обычно проходит, отвернувшись от него. Делает ли она это инстинктивно, защищая грудь? Является ли это врожденным жестом женщины, или она научилась этому неосознанно, наблюдая за другими женщинами?

Большинство жестов невербального поведения являются приобретенными, и значение многих движений и жестов культурно обусловлено. Рассмотрим эти аспекты "языка тела".

Психологи давно установили, что существующий “язык тела” выражает то, что мы не хотим или не можем сказать. Он гораздо более правдив и искренен, чем все те слова, которые мы говорим друг другу. Врачи-психологи долго изучали этот феномен и пришли к ряду интереснейших выводов. Оказывается, что человек подсознательно доверяет больше не словам, а тому, как они были сказаны. Было установлено, что степень доверия человека словам составляет всего лишь 20%, тогда как степень доверия к невербальному общению (позе, жестам, взаиморасположению собеседников) – 30%. Но больше всего, как ни странно, мы доверяем интонациям собеседника и другим паралингвистическим компонентам невербального общения (темп речи, пауза, смешки и т.д.).

Если вы проникните в загадки этого удивительного “языка тела”, то без труда сможете понимать все тайные мысли вашего собеседника, сможете понять скучно ли ему с вами, лжет он вам или говорит правду.

Качество присутствия и элементы невербального общения

Всем нам из собственного опыта известно, что в критические моменты жизни простое присутствие другого человеческого существа может быть чрезвычайно благотворным. Люди часто обращаются за психологической помощью именно в такие критические периоды, стремясь обрести в лице свидетеля их личной драмы того, кто обеспечит им поддержку и понимание.

Каждый из нас в той или иной степени чувствителен к проявлениям внимания или невнимания со стороны других людей. Восприимчивость к невербальным проявлениям отношения к нам другого человека отражает базисную человеческую потребность в межличностных отношениях. Чувствительность к невербальным проявлениям предъявляет консультантам требование уделять особое внимание способам “бытия с” клиентом, которые показывают их способность к установлению контакта. Ведь невербальное поведение и те сообщения, которые консультант передаёт посредством него, могут влиять на клиента как позитивным, так и негативным образом. Невербальные проявления могут способствовать

доверию, открытости клиента и исследованию важнейших измерений его проблемы, но могут также приводить к недоверию и даже сопротивлению усилиям консультанта.

В данном реферате я хотела бы рассмотреть компоненты качества присутствия, которое можно определить как степень невербального выражения вовлечённости консультанта в контакт с клиентом в ситуации здесь и теперь.

Демонстрация качества присутствия консультантом служит основой установления контакта с клиентом в течение первой встречи и поддержания контакта на протяжении всего процесса психологического консультирования.

Качество присутствия включает в себя как физическое, так и психологическое присутствие в их единстве. Конгруэнтность здесь крайне желательна, однако не стоит забывать, что демонстрация присутствия - это процесс, который требует времени и специальных усилий. В этом процессе произвольное, пусть и неконгруэнтное выражение физического присутствия позволяет настроиться на одну волну с клиентом и приводит к увеличению степени психологического присутствия и аутентичности.

Теперь давайте перейдём к рассмотрению отдельных элементов невербального общения и тех сообщений, которые они могут передавать.

Позиция и дистанция

Расположение лицом к лицу - это наиболее часто практикуемая, хотя и не единственная возможность расположения консультанта и клиента друг к другу. Позиция лицом к лицу, которая задаётся расположением кресел консультанта и клиента в пространстве кабинета - это приглашение к диалогу. “Я расположен к вам, я с вами прямо сейчас” - вот то послание, которое консультант стремится передать клиенту. Такая позиция свидетельствует о готовности консультанта к контакту, сообщает о его вовлечённости в беседу и приглашает клиента к открытому самопредъявлению. Однако иногда готовность консультанта к прямой встрече воспринимается клиентом как угроза. Эта проблема может быть разрешена, если изменить положение кресел и увеличить дистанции между консультантом и клиентом. Располагая кресла под некоторым углом и изменяя дистанцию, можно регулировать степень открытости и участия в контакте.

Изначальное расположение кресел под определённым углом и на определённой дистанции задаёт последующие возможности регуляции контактной границы обоими участниками, поэтому обычно кресла ставят на расстоянии 1.5 - 2 метра под небольшим углом.

В разговоре труднее с теми, кто откидывается назад или разваливается в кресле. Наклон консультанта вперед передаёт сообщение “Я с тобой, мне интересен ты и то, что ты хочешь сказать”. А отклонение назад часто сообщает - “Я не совсем с тобой” или “Мне скучно”. Наклон вперёд может переживаться клиентом, погруженным в болезненные чувства, как поддержка со стороны консультанта, и, наоборот, отклонение назад - как отстранение и нежелание иметь дело с его чувствами. Слишком быстрый, внезапный наклон сокращает дистанцию между консультантом и клиентом, что может нарушить контакт и восприниматься как вызов. Так, например, консультант может сказать: “Итак, я выслушал ваши жалобы, а теперь я хотел бы узнать, в чём вы видите причины всех этих трудностей?”, при этом, как бы нависая над клиентом, резко наклониться вперед. Такое невербальное поведение может придать нежелательный смысл вполне уместному вопросу консультанта. И

наоборот, если консультант резко отклонится назад после данной фразы, клиент может воспринять это как нежелание слушать его жалобы и пренебрежение к объяснениям их причин.

Хороший консультант с уважением относится к психологическим границам другого человеческого существа, он внимателен к расстоянию, комфортному для клиента, и использует реакции клиента в качестве обратной связи относительно оптимальной физической дистанции и психологической близости.

Открытая поза

Серьёзно упрощая положение дел, традиционно выделяют открытую и закрытую позы. Открытая поза свидетельствует об открытости консультанта и его восприимчивости к тому, что скажет клиент. Закрытая же поза, явными маркерами которой считаются скрещивания ног или рук, свидетельствует о меньшей вовлечённости в беседу.

Консультанту полезно периодически спрашивать себя: “В какой степени моя поза передает клиенту мою открытость и доступность?” Идеальным вариантом здесь

можно считать ситуацию, когда принятие открытой позы является для консультанта естественным, аутентичным поведением. Типичным же является выбор между открытой, но при этом в той или иной степени неудобной, неестественной позой и комфортной, закрытой позой. В такой ситуации нужно как минимум отслеживать перипетии смен открытых и закрытых поз и использовать результаты наблюдения как информацию об особенностях вашего взаимодействия с клиентом. Это возможно, если периодически задаваться вопросом: “Что именно в поведении, реакциях клиента вызывает у меня желание сменить позу?” В ситуации же выбора, например, когда консультант непреклонно сохраняет открытую позу, но при этом всё его внимание сосредотачивается на злости на себя и клиента, пожалуй, лучше занять закрытую, но естественную позу и сконцентрироваться на природе взаимодействия и скрытых в вашей позе посланиях.

Открытая поза не предполагает, что заняв её, консультант отсидит в ней весь сеанс без изменений. Открытая поза только тогда произведёт должное впечатление, когда она будет не напряженной и естественной. Невербальная естественность включает в себя свободное и спокойное использование вашего тела в

качестве средства коммуникации. Активная жестикуляция часто отражает положительные эмоции и воспринимается как проявления заинтересованности и дружелюбия, а плавная смена поз и естественное использование жестов свидетельствует о спокойствии консультанта и включенности в контакт и порой напоминает танец.

Выражение лица

Выражение лица является важнейшим источником информации о человеке, особенно о его чувствах. Именно мимические реакции собеседника свидетельствуют о его эмоциональном отклике, служат в качестве средства регуляции процесса коммуникации. Кроме того, лицевая экспрессия является для клиента непосредственной информацией не только об испытываемых консультантом чувствах, но и о его способности сохранять над ними контроль.

Коротко коснёмся некоторых проявлений лицевой экспрессии и тех сообщений, которые они могут с собою нести. Наиболее заметным проявлением мимики является улыбка, которая, не будучи чрезмерно используемой, является хорошим позитивным стимулом. “Улыбка, как

правило, выражает дружелюбие, однако чрезмерная улыбчивость зачастую отражает потребность в одобрении... Натянутая улыбка в неприятной ситуации выдаёт чувства извинения и беспокойства... Улыбка, сопровождаемая приподнятыми бровями, выражает готовность подчиниться, а улыбка с опущенными бровями выражает превосходство” (Евсикова. Н.И. 1999)

Сдвинутые брови сами по себе обычно передают неодобрение, однако если консультант изредка сдвигает брови, он тем самым может сообщить клиенту, что не вполне следует за содержанием его речи. Сжатые челюсти могут свидетельствовать о твердости и уверенности, а также об агрессивном настрое. Страх, восторг, или удивление могут заставить слушателя открыть рот, как будто этим чувствам не хватает места внутри. А человек с напряженными ноздрями и опущенными уголками губ мог бы сказать: “Я дышу этим воздухом и нахожусь рядом с вами, но я не одобряю ни этот воздух, ни вас”. Это лишь немногие примеры тех сообщений, которые могут передаваться выражением лица в процессе взаимодействия консультанта и клиента. Отслеживание консультантом подобного рода мимических реакций, как собственных, так и клиента, рефлексия скрытых в них смыслов, могут

существенно обогатить процесс терапевтической коммуникации.

Визуальный контакт

Глаза - это, как известно, зеркало души, поэтому визуальный контакт можно выделить в качестве отдельного специфического умения. Прямой визуальный контакт - это еще один способ сказать: “Я с тобой, я хочу услышать то, что ты хочешь сказать”. Как писал Станиславский. К.С. “взгляд - это прямое, непосредственное общение в чистом виде, из души - в душу” (цит. по Лабунской. В.А. 1999). Однако оптимальный вариант на мой взгляд, состоит в том, чтобы поддерживать визуальный контакт, но вместе с тем периодически позволять себе отвлекаться и смотреть на другие объекты, не задерживаясь надолго на них. То есть, визуальный контакт не нарушается, если время от времени вы отводите взгляд. Но если слишком часто отводить взгляд, клиент может воспринять это как нерасположение к нему, а также свидетельствовать о вашем дискомфорте, вызванном уровнем близости в ваших отношениях или личными проблемами, связанными с интимностью. Существует разница между открытым прямым взглядом и

его крайностью - пристальным взглядом. Пристальный взгляд производит впечатление активного участия в контакте, на самом же деле зачастую он свидетельствует о “мёртвом контакте”. Пристальный взгляд, как будто человек хочет что-то разглядеть в глазах собеседника, может свидетельствовать также о специфической потребности в отзеркаливании, характерной для клиента с нарциссическим типом личности.

Визуальный контакт - это также средство взаимной регуляции процесса беседы. Всем нам из опыта повседневного общения известно, что визуальный контакт легко поддерживается при обсуждении приятной темы, однако собеседники обычно избегают его, когда речь заходит о запутанных или неприятных вопросах. Если говорящий то смотрит в глаза, то отводит взгляд в сторону, это обычно значит, что он ещё не закончил говорить. По завершении высказывания говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы предлагая тому вступить в разговор.

Некоторым людям трудно вступать в прямой визуальный контакт, и поэтому они избегают его, некоторые боятся выражения какой-то идеи или эмоции и обсуждения определённых тем и отводят глаза, как только

“на горизонте” появляется что-то подобное. Если у консультанта есть проблемы с визуальным контактом, если он избегает его, переводит взгляд с объекта на объект, или не сводит глаз с клиента это озадачивает клиента и вызывает напряженность.

Следя за тем, как складывается контакт между вами и клиентом, помните, что визуальный контакт - это процесс взаимодействия двух личностей. Если те или иные проблемы с визуальным контактом возникают не со всеми, а лишь с каким-либо одним клиентом, то тогда имеет смысл рассматривать их как потенциальный источник информации о клиенте. Так, например, если клиент избегает прямого взгляда, отводит глаза и изредка бросает на психолога взгляд исподлобья, то причиной этого может быть, например, пережитый в детстве опыт унижения, когда значимый для него человек ругал его и при этом требовал, чтобы он смотрел ему в глаза.

Кивки головой

Кивки головой - очень хороший способ показать клиенту, что вы его слушаете. Наблюдая за работой профессионалов, убеждаешься в том, насколько

терапевтичным оказывается простое кивание головой, в сочетании с хорошим визуальным контактом и реакциями типа “Угу” и “Я понимаю”. Пожалуй, не превзойдённым мастером в этом “простом” деле был Карл Роджерс. К сожалению, на собственном опыте убеждаешься в том, насколько это сложно. Кивки головой являются для клиента непосредственным подтверждением того, что вы следуете за ним, шаг за шагом понимая сказанное. Это простейшее умение, если его последовательно использовать, начинает выполнять функцию обратной связи. Отсутствие кивков сообщает клиенту о недостатке понимания и необходимости прояснения, а их появление - о том, что смысл, который пытается выразить клиент, ухвачен. В заключение хочется заметить, что кивки головой как ничто другое требуют меры, так как при их чрезмерном использовании они скорее раздражают и сбивают с толку, чем способствуют диалогу.

Тон, темп и громкость голоса

Голос является важным средством выражения целого диапазона субъективных чувств и смыслов. Тон и темп речи может многое сказать о эмоциональном

состоянии человека. Как правило, скорость речи возрастает, когда говорящий взволнован, возбуждён или обеспокоен. Быстро также говорит тот, кто пытается убедить своего собеседника. Медленная же речь часто свидетельствует об угнетённом состоянии, высокомерии или усталости.

То, насколько громко произносятся отдельные слова, может служить индикатором силы чувств. Та или иная фраза, в зависимости от интонации, может приобретать различный смысл. Так можно говорить уверенным и ноющим, принимающим и извиняющимся, ликующим и пренебрежительным тоном. Зачастую люди реагируют именно на интонацию, а не слова. Реакция клиента на то, что говорит консультант, во многом связана с тем, каким тоном с ним говорят. Поэтому консультанту нужно постоянно стремиться расширять диапазон интонационной выразительности и точно, без двойных посланий, выражать главное послание. Тон голоса должен быть не просто доброжелательным, он должен соответствовать тому, что говорится. С клиентом не стоит говорить слишком громко. Приглушенный голос в большей мере способствуют возникновению у собеседника ощущения доверительности.

Одним из проявлений голоса является смех. Смех может звучать мягко и с металлическими нотками, искренне

и деланно. В некоторых ситуациях смех - это лучший способ снять напряжённость или избежать погружения в болезненные чувства. Смех и юмор в целом имеют большой положительный потенциал в консультативной практике, и его наличие в умеренных дозах - это признак хорошей атмосферы, однако слишком частые весёлые сессии требуют исследования. Кроме того, не стоит забывать, что такие слова как “высмеивать” и “насмехаться” отражают негативный аспект смеха. Очень важно, чтобы клиент не воспринимал ваши шутки как высмеивание его качеств, поэтому нужно крайне осторожно использовать шутки, в которых мишенью является клиент.

Паузы и молчание

Умение выдерживать паузу является одним из важнейших профессиональных навыков консультанта. Соблюдая паузу, консультант предоставляет возможность говорить клиенту, стимулирует диалог. Наличие пауз создаёт в беседе ощущение неторопливости, продуманности происходящего, поэтому не следует слишком спешить задавать вопросы или комментировать то, что говорит клиент. Пауза даёт возможность добавить

что-то к уже сказанному, поправить, уточнить сообщение. Пауза подчёркивает значительность того, что сказано, необходимость осмыслить и понять это. Молчание консультанта акцентирует предоставленную клиенту возможность говорить и, поэтому, когда консультант заговорит в свою очередь, есть основания ожидать, что его будут внимательно слушать.

Время паузы воспринимается в беседе по-особому. Минутная пауза может восприниматься как вечность. Следует помнить, что чрезмерная пауза вызывает тревогу и провоцирует агрессию. Допустимая длительность паузы зависит от стадии консультирования и состояния клиента. Фактически, консультанту следует выдерживать некоторую паузу практически после любого высказывания клиента, кроме тех интеракций, которые содержат непосредственный вопрос. На первой встрече вряд ли стоит затягивать паузу более чем на 20 секунд. В последующем нормальная пауза обычно не превышает 30-40 секунд. А в длительном курсе психологического консультирования пауза может длиться минуты.

Многим начинающим консультантам молчание представляется чем-то угрожающим, фокусирующим на них всё внимание, демонстрируя их профессиональную

слабость. Именно так начинающие консультанты описывают периоды молчания. В результате появляется желание сказать хоть что-нибудь - лишь бы прервать молчание. Обычно в таких случаях консультант задаёт не самый лучший вопрос, который приводит к минимальному отклику клиента. В такой ситуации ответ клиента не столь уж важен, так как и вопрос не был продуман. Консультант может даже не слушать ответ. Такая ситуация возникает всякий раз, когда консультант придерживается мнения, что он несёт ответственность за рассказывание клиента. Как будто говорение является единственным свидетельством того, что клиент работает, а молчание - есть лишь бесполезная трата времени.

На клиентов молчание зачастую оказывает сходное влияние. Они также чувствуют требование говорить и испытывают потребность отвечать, заполняя пустоты в беседе. В связи с этим между консультантом и клиентом может возникнуть тайный договор о заполнении пустот бесполезной болтовнёй клиента. Осознав это, консультант может исправить ситуацию, предложив клиенту при очередной паузе помолчать и сосредоточиться на внутренних переживаниях. Тем самым молчание обретает другой смысл. Сосредоточение на внутреннем опыте

(ощущениях, чувствах, образах, фантазиях) требует времени и пауза в данной ситуации является адекватной реакцией консультанта.

Еще одной причиной молчания может быть желание обоих участников остановиться на некоторое время, чтобы осмыслить, суммировать ранее произошедшее, подумать о следствиях. Кроме того, клиент часто нуждается в паузе после периодов самовыражения или вслед за достигнутым инсайтом, чтобы усвоить полученный опыт, интегрировать его в существующую систему внутренних представлений. Для некоторых клиентов такие периоды интегрирующего молчания являются ранее не испытываемым опытом человеческого взаимодействия, прерывание которого было бы серьёзной ошибкой.

Молчание может иметь самые разные значения. Так, например, молчание может свидетельствовать о стремлении скрываться, уединяться и защищаться от других людей. Клиент может использовать молчание, чтобы передать консультанту сообщение: “Я приближаюсь к страшящей меня теме и нуждаюсь в поддержке” или “Я независим и не нуждаюсь в вашем понимании”. Консультант, в свою очередь, посредством молчания может передавать следующие послания: “Я хочу, чтобы мы

двигались немного медленнее”, или “Я хочу, чтобы вы больше подумали о только что сказанном”, или “В данный момент я очень внимателен к вашим чувствам”.

Хорошие консультанты часто используют молчание как лучшую технику для особых ситуаций. Это вовсе не значит, что при этом они не активны. Наиболее полезным средством для сосредоточения внимания на текущем моменте является молчаливое фокусирование с целью услышать эхо - эхо внутреннего отклика как клиента, так и консультанта. Молчание также может быть использовано как средство усиления происходящего, например, усиления определённых защитных механизмов и паттернов поведения, чтобы затем, когда они станут более выраженными, сделать их очевидными для клиента. Также можно говорить о молчаливой заботе. Такое молчание имеет место, когда нет подходящих слов для отклика на переживания клиента, например, на чувства, связанные с болезненным опытом утраты. В такой ситуации переживание и выражение чувств важнее всего. В данном случае молчание, прежде всего, передаёт сострадание.

Вышеперечисленные элементы невербальной коммуникации являются очень важными составляющими человеческого общения, постижение которого может стать

“царской дорогой” к внутренней жизни клиента, а также в ваш собственный внутренний мир. Невербальные проявления более спонтанны, чем вербальные, и их труднее контролировать. Для консультанта важно уметь “читать” как невербальное поведение клиента, так и собственные невербальные проявления. Отслеживание невербальных проявлений в ходе беседы позволяет их исследовать и выявлять скрытое в них значение. Так, например, если по мере того, как клиент говорит, вы чувствуете возрастание скованности и напряжения в теле, вы можете спросить себя: “Что вызвало мою тревогу?... Какое невербальное послание я передаю сейчас клиенту?” Ваши скрытые сообщения могут быть очень важной информацией о ваших отношениях, поэтому поиск ответов на вопрос - “Что именно вы неосознанно хотели сообщить клиенту, и почему эти сообщения не могут быть выражены вами открыто?” является важной составляющей профессиональной рефлексии. Чем раньше консультант осознает собственную невербальную реакцию, тем больше у него времени для её понимания и возможности для сохранения контроля над ней. Так например, если клиент сказал или сделал что-то, что вызвало у вас враждебность, следует попытаться контролировать внешнее выражение агрессии и некоторое

время порефлексировать о произошедшем. Стремление понять источники вашей агрессии и размышление о том, уместно ли её проявлять, позволяет в некоторой степени отстраниться от эмоции, а значит, и удержаться от её выражения. В обращении с внутренними реакциями консультант сталкивается с противоречивыми требованиями: быть открытым к собственным чувствам и вместе с тем воздерживаться от их внешнего выражения. Это трудная, но заслуживающая усилий задача.

Помимо того, что невербальное поведение само по себе является каналом коммуникации, через невербальные проявления (мимику, жесты, телесные движения и т.д.) консультант может осознанно или неосознанно дополнять и модифицировать своё вербальное сообщение. Кнап выделил следующие виды невербальных проявлений:

(1) Подтверждение и повторение. Невербальное поведение может подтверждать и повторять то, что было сказано словами. Например, если в ответ на выражение клиентом болезненных чувств, связанных с воспоминанием ситуации из прошлого, консультант медленно кивая головой, с соперечающим выражением лица говорит: “Я понимаю, как тяжело вам было в тот момент”, то он

невербально подтверждает сообщение сочувствия и понимания.

(2) Отрицание или запутывание. Невербальное поведение может отрицать или запутывать вербальное сообщение. Если консультант в ответ на обращённый к нему вопрос клиента “Кажется, я задел вас своей критикой?” дрожащим голосом отвечает, что он не расстроен и при этом отводит взгляд, избегая визуального контакта, то его невербальное послание отрицает сказанное им. Примером запутывания можно считать ситуацию, когда человек говорит, что он злится на кого-то, но при этом улыбается. В таком случае невербальная реакция запутывает другого. Улыбка в данной ситуации может означать “Я зол на тебя, но опасаясь, что ты от меня отдалишься” или “Я зол, но мне очень некомфортно говорить об этом”.

(3) Усиление и акцентирование. Невербальное поведение может усиливать и акцентировать сказанное, то есть увеличивать интенсивность сказанного и придавать ему ту или иную эмоциональную окраску. Например, если консультант предлагает клиенту обсудить какой-то вопрос с женой, он может ответить: “Я не могу даже представить себе этого”, закрывая при этом глаза руками. Или,

например, если консультант отказывает в совете клиенту, пытающемуся в очередной раз переложить ответственность на его плечи, и при этом пристально смотрит на него хмурым взглядом, то он даёт понять клиенту, что он решительно настроен, сердит и готов к конфронтации.

(4) Контроль и регуляция. Невербальные послания часто используются для регуляции и контроля над тем, что происходит в процессе взаимодействия, для контроля над поведением другого. Например, нахмуренные брови одного из участников беседы могут служить для говорящего сообщением о том, что его мысль не вполне понятна, что он нуждается в пояснении. И, наоборот, кивки консультанта свидетельствуют о последовательном понимании речи клиента. Таким образом, осуществляется регуляция темпа рассказа. А посредством отклонения тела консультант может сообщить клиенту о нежелании углубляться в какую-то тему, например в связи с тем, что он не знает, как реагировать и уровень тревоги становится слишком высоким.

В заключение хочется заметить, что все эти, способствующие высокому качеству присутствия специфические умения, несмотря на их очевидную простоту, требуют достаточно большого времени для их

практического освоения. И хотя профессиональный тренинг навыков невербального общения может дать хороший результат, постоянная демонстрация, с помощью выше приведённых умений, внимательности, заботы и чувствительности, то есть вовлечённости в контакт с клиентом - это весьма сложная задача, которая может быть решена только тогда, когда они станут расширением человеческих качеств консультанта, реализацией его личных ценностей, а не только составляющими технологии психологической помощи.

ГЛАВА 2

ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

2.1 Виды деловых переговоров

Российские эксперты выделяют следующие основные виды деловых переговоров.

Во-первых, это коммуникации, в рамках которых обсуждаются нюансы, связанные с продлением действующих соглашений на текущих условиях.

Во-вторых, это переговоры, во время которых предполагается обсудить условия продолжения сотрудничества на новых условиях.

В-третьих, это коммуникации между сторонами, которые до этого не заключали никаких соглашений.

В-четвертых, деловые переговоры могут подразумевать возобновление когда-то действовавших соглашений.

В-пятых, тематика соответствующих коммуникаций может быть связана с расторжением действующих соглашений на приемлемых для обеих сторон условиях.

Конечно, виды деловых переговоров могут классифицироваться и по иным основаниям. Некоторые эксперты считают, например, что данного типа

коммуникации можно подразделять в зависимости от степени важности ключевой темы. Так, например, переговоры классифицируют на стратегические, где решаются вопросы, определяющие дальнейшее развитие всего бизнеса, и ситуационные, на которых обсуждаются отдельные нюансы принятого совместного курса. Некоторые эксперты выделяют индивидуальные и коллективные переговоры. В рамках первых подразумевается общение между отдельными должностными лицами (например, генеральными директорами), в ходе вторых - коммуникации с участием коллегиальных органов управления фирмой или же с подключением сотрудников.

Как в личной жизни, так и на производстве люди используют переговоры для достижения своих целей с учетом интересов партнера. Цель переговоров — поиск общего решения, удовлетворяющего всех. Деловые переговоры ведут между коллегами, руководителями и подчиненными, партнерами по бизнесу. Их результатом становится коммерческая выгода или достижение консенсуса между коллегами по работе. Различают следующие виды деловых переговоров:

Официальные, которые проводят по установленной процедуре в соответствии с протоколом. Высказывания участников имеют юридическую значимость и стенографируются. Результатом официальных деловых переговоров, как правило, является соглашение, подписанное всеми сторонами.

Неофициальные — устные договоренности, принятые в ходе обсуждения сторонами. Никаких документов, подтверждающих достигнутые договоренности, участники не подписывают.

- Внешние, которые проводят с клиентами и партнерами.

- Внутренние — между коллегами, подчиненными и руководителями.

Типы деловых переговоров

Существуют несколько типов деловых переговоров

Ежедневные переговоры на рабочем месте. Каждый день участники производственного процесса обсуждают с коллегами или руководителями решения, которые обеспечивают бесперебойную работу и своевременное исполнение поставленных задач.

Переговоры между работником и начальником. Они необходимы, чтобы задания, получаемые работником от

руководителя, соответствовали его интересам и специализации. Работнику не следует безропотно принимать те задания, которые не относятся к его компетенции или которые он просто не успеет выполнить. Не нужно соглашаться с боссом только потому, что он распорядился сделать это.

Переговоры между коллегами. Переговоры между членам команды снижают вероятность возникновения споров и конфликтов. Их результатом становится равномерное распределение нагрузки и ответственности. Коллеги, которые умеют договариваться между собой, всегда готовы подставить плечо друг другу, поэтому даже временное отсутствие кого-то из них не сказывается на производительности.

Коммерческие переговоры. Этот тип деловых переговоров обычно проводится с представителями третьей стороны — поставщиками, заказчиками, партнерами по бизнесу. Две стороны обсуждают спорные вопросы и приходят к условиям, приемлемым для обеих сторон.

Учитывая особенности ведения деловых переговоров, их масштаб и состав участников, происходит подготовка к переговорам.

2.2 Основы формальной логики и аргументации

Формальная логика изучает принципы умозаключений. В первую очередь ее интересует структура аргументации и процесс, благодаря которому из посылок делаются выводы. Таким образом, основное внимание уделяется не высказываниям как таковым, а отношениям между ними. Другими словами, в формальной логике вопрос «Ложны или истинны высказывания в данной аргументации?» менее важен, чем вопрос «Правильно ли сделан вывод в данной аргументации?».

В основе предмета логики лежат три принципа:

1. Принцип тождества: если высказывание истинно, то оно истинно.
2. Принцип исключенного третьего: высказывание либо истинно, либо ложно.
3. Принцип противоречия: высказывание не может быть одновременно истинным и ложным.

Каждый из этих принципов оспаривается время от времени, но, правильно понятый, каждый из них истинен и не признает исключений. На первый взгляд мы можем, например, подумать, что некоторые реалии изменяются, и поэтому принцип тождества неверен. Высказывание

«ребенок весит 3 кг» истинно при рождении, но ложно в течение всей остальной жизни этого ребенка. Между тем, присмотревшись, мы видим, что это высказывание представляет собой утверждение о его весе в определенный момент времени. Его более поздний вес не имеет отношения к истинности данного высказывания.

Точно так же может показаться, что принцип исключенного третьего оспаривается высказыванием, которое частично истинно и частично ложно, такое, как «Тридцать пятый президент США Рональд Рейган одно время был губернатором Калифорнии». Но, присмотревшись, можно обнаружить, что это высказывание представляет собой по сути два отдельных высказывания, слитые воедино: ложное высказывание о том, что Рейган был тридцать пятым президентом США (на самом деле он был сороковым президентом США), и истинное в отношении его предыдущей должности.

Наконец, можно придумать высказывание, которое кажется одновременно и истинным и ложным, но только если дать ему две разные интерпретации. Предложение «Леонардо является итальянцем» не может быть одновременно и истинным и ложным одним и тем же способом. Возможно, конечно, что Леонардо является

итальянцем по рождению, а позднее он принял американское гражданство. Однако понять это предложение таким способом — значит прочесть «является итальянцем» в двух разных смыслах. Этот пример не оспаривает принцип противоречия.

Формальная аргументация

Традиционно логическая аргументация выражается в форме силлогизма. Силлогизм — это своего рода вербальная (словесная) математика: $a + b = c$ (или $1 + 2 = 3$). Он состоит из трех высказываний: большой посылки, малой посылки и вывода (заключения).

Вот знаменитый пример силлогизма:

Все люди смертны.

Сократ — человек.

Поэтому Сократ смертен.

Большая посылка — это первое высказывание. Она называется большой, потому что содержит больший термин силлогизма (в данном случае смертен). Больший термин всегда становится предикатом (сказуемым) вывода; меньший термин (в этом случае Сократ) всегда становится субъектом (подлежащим) вывода. Средний термин (люди/человек) не появляется в выводе, но служит общим элементом, связкой для обеих посылок.

Чтобы облегчить анализ и помочь себе сконцентрироваться на структуре, а не на содержании, логики часто заменяют термины силлогизма символами. Чаще всего используются символы P, Q и R. Предыдущий силлогизм символически будет выглядеть следующим образом:

Все P есть Q.

R есть P.

Поэтому R есть Q.

Часто встречающиеся ошибки в силлогизмах

Прежде чем мы перейдем к конкретным ошибкам, необходимо разъяснить понятие распределения (дистрибуции). Распределение означает сделать утверждение о каждом элементе того или иного класса. Таким образом, в высказывании «Все колледжи выдают дипломы» субъект распределен.

Есть четыре ошибки, которые часто встречаются в силлогизмах, и две родственные ошибки, которые, хотя технически не относятся к силлогизмам, похожи по форме:

Нераспределенный средний термин

Неправильное умозаключение

Подтверждение консеквента

Отрицание антецедента

Обращение условного высказывания

Отрицание антецедента и консеквента

1. Нераспределенный средний термин. В силлогизме каждый средний термин должен быть распределен хотя бы однажды. Если он не распределен в одной из посылок, которые он призван соединить, то имеет место ошибка нераспределенного среднего термина и умозаключение неправильно.

Таблица 2 Силлогизмы - нераспределенный средний термин

Символическое выражение	Пример
Все P есть Q.	Все хомяки — млекопитающие.
Все R есть Q.	Все слоны — млекопитающие.
Поэтому все P есть R.	Поэтому все хомяки — слоны.

Обе посылки истинны: и хомяки, и слоны — млекопитающие. Но это общее качество не является достаточным основанием, чтобы сделать вывод о том, что они относятся к одному виду животных. Есть много других видов млекопитающих помимо слонов.

2. Неправильное умозаключение. В силлогизме любой термин, который распределен в выводе, должен быть так же распределен в посылке, в которой он находится. Если больший или меньший термин распределен в выводе, но не распределен в посылке, в которой он находится, имеет место ошибка неправильного умозаключения:

Таблица 3 Неправильное умозаключение

Символическое выражение	Пример
Неправилен больший термин	
Все P есть Q.	Все далматинцы имеют пятна.
Ни один R не есть P.	Ни одна золотая рыбка не является далматинцем.
Поэтому ни один R не есть Q.	Поэтому ни одна золотая рыбка не имеет пятен.

Наличие пятен действительно является характерным признаком далматинцев. Другие виды животных, такие, как бабочки и леопарды, тоже имеют пятна. Поэтому тот факт, что золотые рыбки не далматинцы, не означает, что золотые рыбки не могут иметь пятен.

Таблица 4 Символические выражения

Символическое выражение	Пример
Неправилен меньший термин	
Все Р есть Q.	Все члены африканского племени менса умны.
Некоторые R есть Р.	Некоторые пастухи являются членами африканского племени менса.
Поэтому все R есть Q.	Поэтому все пастухи умны.

Это правда, что все члены африканского племени менса умны (по крайней мере, в отношении умственных характеристик, измеряемых тестами умственных способностей). Поэтому логичен, даже неизбежен вывод о том, что пастухи из африканского племени менса умны. Но этот вывод говорит только о некоторых пастухах, но не обо всех пастухах. Поэтому неверно делать вывод о том, что все они умны. Не члены этого племени могут быть весьма толковыми людьми, но слишком скромными, чтобы проявлять свою умственную одаренность, или могут оказаться тупее животных, за которыми ухаживают. На основании того, что дано в этом умозаключении, мы просто не можем этого сказать.

Четыре оставшиеся ошибки встречаются в гипотетическом (если — то) умозаключении. Они представляют собой искажения следующей правильной формы гипотетического умозаключения:

Если P, то Q.

P.

Потому Q.

Таблица 5. Подтверждение консеквента

Символическое выражение	Пример
Если P, то Q.	Если я очень стараюсь, я добиваюсь успеха.
Q.	Сегодня я добился успеха.
Поэтому P.	Поэтому я очень постарался [сегодня].

Первая посылка не говорит, что хорошее старание — это единственный способ добиться успеха. Она всего лишь говорит, что это один из способов. Поэтому могут быть и другие — случайность, например, или удача. Следовательно, неправильно говорить, что сегодняшний успех доказывает то, что сегодня я очень постарался. Быть может, сегодня мне всего лишь повезло.

Таблица 6. Отрицание antecedента

Символическое выражение	Пример
Если P, то Q.	Если Агнесс знает, то и Мария знает.
Не P.	Агнесс не знает.
Поэтому не Q.	Поэтому и Мария не знает.

Первая посылка утверждает всего-навсего, что Мария знает, когда Агнесс знает. Она оставляет открытой возможность того, что Мария также может знать, когда, как в этом случае, Агнесс не знает.

Таблица 7. Обращение условного умозаключения

Символическое выражение	Пример
Если P, то Q.	Если «звезда» завершит карьеру, то сериал будет прекращен.
Поэтому если Q, то P.	Поэтому если сериал будет прекращен, то «звезда» завершит карьеру.

Первая посылка утверждает, что существует прямая связь между участием звезды в сериале и продолжением

сериала. В ней подразумевается, что «звезда» является настолько важным фактором для успеха сериала, что он не сможет и дальше пользоваться успехом без этого актера. Вывод же утверждает, что, поскольку этот актер так важен, он не сможет продолжать пользоваться успехом без сериала. Это утверждение абсурдно.

Таблица 8. Отрицание антецедента и консеквента

Символическое выражение	Пример
Если P, то Q.	Если я поступлю в аспирантуру, то получу высокооплачиваемую работу.
Поэтому если не P, то и не Q.	Поэтому если я не поступлю в аспирантуру, то я не получу высокооплачиваемую работу.

Аспирантура, предполагает посылка, гарантирует человеку высокооплачиваемую работу. Но поскольку посылка не говорит, что это один-единственный путь к такой работе, остается открытой возможность, что человек может получить высокооплачиваемую работу и без поступления в аспирантуру.

2.3 Этапы переговорного процесса

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

- 1) взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников - "коммуникативное зондирование";
- 2) выдвижение предложений и их обоснование;
- 3) согласование позиций и выработка договоренностей. На первом этапе большое значение имеет нахождение общего языка с партнерами. Этой цели и служит коммуникативное зондирование: изучение интересов партнера и установление с ним доверительных деловых отношений.

Характер отношений с партнерами по переговорам оказывает значительное влияние на их результат. Скотт Браун выделяет шесть элементов, из которых складываются эти отношения.

1. Рациональность. Необходимо вести себя рационально, даже если партнер ведет себя излишне эмоционально. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений.

2. Понимание. Постарайтесь понять партнера. Невнимание к его точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений. Необходимо также убедиться, что используемая при переговорах терминология понятна обеим сторонам.

3. Общение. Даже если противоположная сторона вас не слушает, 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.

5. Избегайте нравоучительного 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.

Второй этап обсуждения направлен, как правило, на то, чтобы максимально в полном объеме реализовать собственную позицию. Стороны путем выдвижения аргументов в ходе дискуссии, высказывания оценок в адрес предложений партнеров дают понять, что, по их мнению, не

может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему, или напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Большое значение в изложении сторонами своих позиций имеет внесение официальных предложений и представление необходимых разъяснений по ним.

Когда лучше вносить предложения? С этим вопросам сталкивается любой участник переговоров. Не стоит спешить с внесением предложений, пока стороны не убедились, что достаточно хорошо уяснили точку зрения друг друга, но и затягивать тоже не следует. Это может привести к потере темпа, снижению заинтересованности в переговорах, к усталости их участников.

Как только участники видят, что информация начинает как бы вращаться по кругу, необходимо внесение новых идей. Ими и должны быть предложения сторон. Внося предложения, стороны тем самым определяют свои приоритеты, свое понимание возможных путей решения проблемы.

Третий этап - согласование позиций. Причем в зависимости от обсуждаемых проблем под этим может пониматься и компромиссная концепция или просто круг

вопросов, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Разумеется, выделенные этапы следуют не строго друг за другом. Уточняя позиции, стороны могут и согласовать сразу ряд вопросов или отстаивать свою точку зрения (возможно, образовав для этого специальные рабочие органы - экспертные группы), а в конце переговоров участники могут вновь перейти к уточнению своих позиций. Однако в целом последовательность в решении указанных задач должна сохраняться. Ее несоблюдение может вести к значительному затягиванию переговоров и даже их срыву.

2.4 Основные элементы подготовки к деловым переговорам

Для разработки плана переговоров и их проведения на хорошем профессиональном уровне необходима определенная подготовка. Эта подготовка включает в себя достаточно широкий спектр вопросов, который можно разложить на три основные составляющие обеспечения переговорного процесса:

- информационная;
- психологическая;

- тактическая.

Это и есть базовые элементы подготовки к проведению переговоров. Их особенность состоит в том, что они прежде всего определяют наше поведение на переговорах и являются основой для выбора стратегии, методики и приемов для их реализации. Определим несколько подробнее каждый из базовых элементов.

Информационная подготовка. Сбор информации — один из важнейших этапов подготовки к переговорам. Информацию условно можно подразделить на три категории:

- информация о собственных целях, планах и условиях, определяющих решение задач;
- информация о партнере. Эта информация никогда не бывает чрезмерной. Она включает в себя личностные характеристики оппонента, финансовое положение его фирмы, особенности продукции, его деловые связи и т. п.;
- информация о внешней среде, в которой идут переговоры. Под внешней средой здесь понимается политическая обстановка, ситуация на рынке, условия функционирования средств доставки, законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Психологическая подготовка. Включает в себя два основных аспекта:

- личная психологическая подготовка;
- общая психологическая подготовка, необходимая для создания определенного климата переговоров.

Тактическая подготовка. Включает разработку таких тактических приемов, применение которых позволяет «вести другую сторону» и добиваться поставленной цели с минимальными потерями.

Информационная подготовка. Информация о партнерах имеет определяющее значение и может существенно повлиять на результаты переговоров. Это аксиома. Однако в некоторых случаях бытует мнение, что высокий профессионализм переговорщика может с лихвой компенсировать отсутствие необходимых сведений о партнере.

Анализ собственной позиции

Постановка задачи. Прежде чем вступать в переговоры, следует определиться, в чем состоят наши интересы, каков может быть результат, чем можно пожертвовать для его достижения. И только после всесторонней оценки этого поставить перед собой цель.

Определение цели на первый взгляд кажется несложной задачей, так как можно предположить, чего конкретно добивается любой участник переговоров. Но все обстоит далеко не так просто, если рассматривать стратегический смысл вопроса. И он состоит не в том, «чего я хочу добиться на этих переговорах?», а в том, «почему я хочу этого добиться?» В этом контексте сам акт переговоров оказывается подчиненным более всеобъемлющей цели, которая решает более широкий круг задач, выходящих за рамки темы переговоров.

Для того чтобы квалифицированно сформулировать постановку задачи, необходимо ответить на ряд вопросов:

- минимально допустимый вариант;
- максимально возможный вариант;
- план действий, если соглашение не будет оформлено;
- каковы альтернативы обсуждаемому соглашению.

Определитесь, в чем состоят ваши интересы, каким должен быть результат, каковы альтернативы его достижения и чем можно пожертвовать для его достижения. Эта информация является основой для определения цели переговоров.

Минимально допустимый вариант. В некоторых случаях он определяется достаточно просто. Например, при

закупке и последующей перепродаже товара можно спрогнозировать худший вариант и вытекающие из этого накладные расходы. Здесь в первую очередь большую роль играет опыт и способность предвосхищать положение на рынке.

В других случаях для определения минимального варианта необходимо рассмотреть множество возможных. Иногда такой анализ может привести к парадоксальным на первый взгляд результатам.

Допустим, вы хотите продать свое маленькое кафе. И тут можно рассмотреть ряд вариантов. Может быть, подготовить себе преемника, передать ему кафе, а самому заняться новым бизнесом? А может, сдать часть помещения кафе под игровые автоматы? А может быть, если место позволяет, открыть при кафе книжный магазин? Таких вариантов может быть достаточно много. Распишите каждый из них и оцените с экономической точки зрения. Сравнивая перспективность и привлекательность различных вариантов, вы сможете определить минимальный уровень своих требований в предстоящих переговорах. В некоторых случаях такой анализ вариантов может привести к неожиданным, казалось бы, результатам.

Для определения минимально допустимого варианта необходимо рассмотреть множество возможных. Оцените каждый из них. Сравнивая перспективность и вероятность различных вариантов, определите минимальный уровень своих требований.

Максимально возможный вариант. Каким бы мог быть наилучший исход переговоров? Речь идет не о том, на что вы рассчитываете, а о том, что можно было бы ожидать, разворачиваясь события по-вашему. Этот вариант и определяет начальный уровень ваших требований. Максимальные требования обеспечивают вас «запасом прочности», а оппонента заставляют отнестись к вашим требованиям серьезнее. С другой стороны, начальная цена и сумма сделки совпадают редко. Несомненно лишь одно — вы никогда не получите больше, чем запросили сами.

Однако уровень требований должен отражать состояние дел на рынке. Стоит в своих требованиях выйти за пределы разумного, как оппонент тут же докажет их несостоятельность, тем самым сводя на «нет» любой план, который вы заготовили накануне. Чтобы этого не произошло, лучше всего подкрепить свои доводы документально. Приготовьте отчеты, счета, предложения

конкурентов — любые материалы, которые только удастся собрать.

Уровень максимальных требований должен отражать состояние рынка. Существенное неразумное повышение пределов по стоимости или другим параметрам дает хороший повод для доказательства несостоятельности требований. Рекомендуется доводы подкреплять документально (отчеты, счета, данные конкурентов).

Недостатки позиций, основанных на предельных вариантах. В результате давления или иных обстоятельств переговоры могут завершиться сделкой, от которой вы должны были бы отказаться. Участники переговоров обычно пытаются защитить себя от такого результата, продумывая заранее самый плохой вариант, на который они могут пойти, — свой «предел». Когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете заплатить. Если вы что-то продаете, пределом является самая низкая, приемлемая для вас, цена.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Если с вашей стороны в переговорах участвует более одного человека, совместно определенный предел дает гарантии, что вам не придется довольствоваться меньшим. Эти гарантии следуют из того,

что в вашей команде никто не сможет намекнуть другой стороне, будто вы могли бы довольствоваться меньшим.

Вы можете обезопасить себя: посылая сотрудника на переговоры, оговорите с ним соответствующий предел.

Однако защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой и высокие затраты. Этот прием ограничивает ваши возможности пользоваться информацией, которую вы получаете во время переговоров. По определению предел — это позиция, которую вы не можете изменить. Решив заранее, что никакие доводы и аргументы другой стороны не заставят вас изменить предел, вы лишаете себя возможности слушать.

Предел также подавляет воображение. Он снижает стимул к разработке и поиску новых решений, которые могли бы согласовать различные интересы для достижения взаимовыгодных соглашений. Почти каждые переговоры предоставляют более одного варианта решения.

Если нижний предел установлен, легче сопротивляться нажиму. Однако защита, которую обеспечивает установленный предел, влечет за собой ограничения. Он снижает стимул к разработке и поиску новых решений, которые могли бы согласовать различные интересы для достижения взаимовыгодных соглашений.

Для разработки альтернатив обсуждаемому решению необходимо разработать способ, который даст возможность экономически оценить любое соглашение. Этот способ оценки защитит вас от принятия невыгодных условий и отказа от условий экономически выгодных, но не столь очевидных на первый взгляд.

Подготовьте план действий, если соглашение не будет достигнуто. Какими бы ни были радужными надежды на заключение сделки, всегда полезно иметь план действий на случай, если соглашение не будет достигнуто. Проработка альтернативных возможностей для проведения сделки с другими партнерами только усилит ваши позиции на этих переговорах. Рассмотрите несколько реальных вариантов. Вы не должны потерпеть фиаско ни при каких обстоятельствах.

Информация об оппоненте и фирме

Информация об оппоненте. Очень важно знать как можно больше о людях, с которыми вы собираетесь вступить в переговоры.

Большинство людей предсказуемо. Персональный стиль поведения сказывается во всем, что бы они не делали, включая и переговоры. Прежде чем встречаться с оппонентом, постарайтесь выяснить у его друзей, врагов и

тех, кто имел с ним контакт, особенности его характера. Выясните, где он живет, кто его окружает, круг его интересов.

Наиболее ценной является информация о стиле поведения его на переговорах: способность отстаивать точку зрения, стремление к жесткости или к компромиссу, способность адекватно и быстро реагировать на быстро изменяющуюся ситуацию на переговорах. Это очень важная информация, особенно в тех случаях, когда предстоят длительные совместные работы и первый удачный контакт предопределяет дальнейший уровень отношений.

Важно побольше узнать о прошлом оппонента, проанализировать его предыдущие сделки и деловые предприятия, особенно потерпевшие неудачу. Очень часто неудачи говорят о людях больше, чем победы. Тщательно рассмотрев причины провалов, вы лучше поймете способ мышления оппонента, его образ действий и психологический настрой. Все это поможет лучше понять его интересы и даст преимущество на переговорах. Исследуйте, какие предложения он выдвигал сам и какие предложения противоположной стороны отклонил, насколько гибко вел торг и поддавался эмоциям.

В некоторых случаях указанная информация труднодоступна и является явно недостаточной для вступления в контакт. В этой ситуации может быть применен метод получения информации посредством лиц, которые по вашему указанию вступают в переговоры. Эти переговоры чистейший блеф, так как при их проведении отрабатываются все наиболее важные для вас аспекты, выясняется подробная информация о реакции оппонента на интересующие вас вопросы, но в конечном итоге переговоры «срываются». И вот теперь, получив всю информацию, вы начинаете переговоры. Это довольно трудоемкий, но очень действенный способ получения информации. Вопрос в другом: насколько этично его применение?

Информация о фирме. Очень часто информация о личности оппонента и информация о фирме, которую он представляет, взаимосвязаны. И все же о состоянии фирмы имеет смысл говорить отдельно.

Для полноценного анализа деятельности фирмы можно с успехом использовать официальные источники: бюджетно-финансовые планы, публикации и отчеты, рекламу и публичные выступления.

Почти вся информация, которую, как вам кажется, трудно получить, может быть добыта так называемым прямым методом с помощью телефона. В этом случае необходимо продумать такие косвенные вопросы, которые давали бы ответ на интересующие вас вопросы. Просто удивительно, как много закрытой информации можно получить таким образом. В это иногда трудно поверить, но это так. Чтобы убедиться в этом, организуйте такой звонок к себе фирму и посмотрите, что из этого выйдет.

Один из наиболее успешных способов получения информации о фирме — это посещение помещения фирмы. Находясь в приемной, посмотрите печатные материалы: рекламные проспекты, корпоративные бюллетени, журналы для рабочих и служащих — везде могут быть сведения для «внутреннего пользования», полезные вам. Обратите внимание на встречающиеся имена и должности людей; ознакомьтесь со списком намеченных мероприятий, новых приобретений или с производственными извещениями. Если появится возможность, постарайтесь уйти от опеки сотрудников фирмы и побывайте в фирменном кафе, в местах курения и скопления людей. Вы получите неформальную информацию о фирме, почувствуете климат

в ней. Все это позволит в дальнейшем правильно спланировать переговоры.

Если неофициально или с помощью подставных лиц посетить фирму не удастся, а впереди достаточно сложные переговоры, можно запланировать встречу. В этом случае полезно для начала встретиться с партнером и изложить свою идею, ее преимущества. Для вас это было бы чем-то вроде «разведки боем». На такую встречу не берут подготовленных материалов, и она не затягивается. Получив необходимую дополнительную информацию о фирме и оппонентах, вы планируете следующую встречу как главную в серии.

Любые договорные обязательства содержат определенную долю риска, который можно существенно снизить, если вы позаботились о получении достаточно полной информации о фирме, с которой собираетесь взаимодействовать. Информацию можно получить прямыми методами из официальных источников и косвенными путями опроса и контактов с сотрудниками фирмы.

Информация о внешней среде. Под внешней средой мы понимаем здесь политическую обстановку, ситуацию на рынке, условия функционирования средств доставки,

законы и положения, регламентирующие тот или иной вид деятельности, налоговое и таможенное законодательство.

Вся эта информация достаточно обширна. Крупные фирмы имеют соответствующие аналитические и юридические отделы, задача которых — отслеживать все нововведения в законодательстве и на рынке. Для малого предприятия иметь такие отделы зачастую не под силу. В этом случае для проведения переговоров привлекаются эксперты и консультанты. В любом случае, всегда полезно выписывать издания аналитического характера, чтобы быть в курсе событий на рынке и в мире.

В настоящее время можно получать любую интересующую вас информацию, привлекая консультантов, но опыт проведения переговоров свидетельствует: никакие магнитные или иные носители информации не заменят вам собственной эрудиции.

Читайте законы, законодательные акты, указы, постановления, распоряжения любого рода, относящиеся к вашей сфере деятельности. Предстоит встреча с кем-либо, работающим на ином поприще, — изучайте все законы, относящиеся к его сфере деятельности; возникнет спор — победа будет за вами.

Не принимайте цитату оппонента из закона на веру. Будьте внимательны, запомните — какой закон цитируется. Если он не назван, не стесняйтесь — спросите номер статьи закона и приложения к нему. Изучите закон хотя бы перед вторым раундом переговоров, если это не удалось сделать раньше.

Защитите свои тылы. При вступлении в переговоры вы чаще всего считаете, что партнер будет располагать той информацией о вас и вашем бизнесе, которую вы будете ему поставлять. Однако далеко не всегда ваш уверенный тон и вид могут скрыть ваши слабые места. Возможно, у вас сейчас долги, вы не обладаете опытом проведения крупных сделок, не сильны в расчетах и не очень компетентны в некоторых вопросах.

По всем этим вопросам необходимо предпринять защитные меры:

- что можно — скройте; вы не обязаны давать порочащую вас информацию;
- заготовьте необходимое объяснение тому, что скрыть нельзя;
- переговорите с теми, кто может дать о вас информацию, до того как это сделает ваш оппонент;

- наймите консультанта по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны сами;
- приучайте себя делать паузы, дайте себе время подумать, прежде чем вы начнете говорить.

Внимательно проанализируйте свои слабые места и позаботьтесь об их защите. Заранее подготовьте необходимые объяснения по поводу своих слабостей, что можно — скройте, наймите консультантов по вопросам, в которых ваша компетенция недостаточна. Постарайтесь до переговоров сформировать определенное отношение к вам оппонента.

Мы рассмотрели основные вопросы, связанные с информационной подготовкой. Каждая конкретная ситуация требует своего объема необходимой информации, и ее меру определяет переговорщик, исходя из своего опыта, здравого смысла и интуиции.

Психологическая подготовка

Закономерности работоспособности. Нередко переговоры — это состязание, требующее большой выдержки, воли, быстрого анализа и принятия решений. Все это требует больших затрат: волевых, умственных и физических. Основная задача психологической подготовки состоит в том, чтобы к началу переговоров вы были в

наилучшей форме. Для этого необходимо знать особенности своего характера и физические возможности организма. Это позволит применить восстановительные мероприятия для сглаживания естественных спадов работоспособности и поддержания оптимального режима труда и отдыха.

Когда лучше работать? У одних людей наивысшая работоспособность, подъем сил и чувств возникают в утренние часы и продолжаются всю первую половину дня. После обеда желание работать постепенно падает, минимум работоспособности приходится на ночь. Такие люди утреннего биоритмического типа — «жаворонки» — предпочитают рано ложиться спать и рано вставать.

Для других людей подъем работоспособности сдвинут на вечерние или ночные часы. Это люди вечернего типа — «совы». Для них предпочтительнее поздний отход ко сну и соответственно более поздний подъем утром. Первая половина дня для них — это мучительная борьба с сонливостью и нежеланием работать. Статистика подтвердила на примере биржевых маклеров-«сов», что утро — это время большого числа ошибок для таких людей. Между тем во второй половине дня этих людей не узнать: работа кипит в руках!

Существует третий тип людей, не принадлежащий к первым двум. У этих людей уровень работоспособности в течение суток меняется мало.

Следует особенно отметить тот факт, что различия работоспособности «жаворонков» и «сов» утром и вечером довольно внушительны. В специальных наблюдениях с созданием аварийных ситуаций «совы» утром делали 1,7 ошибок в минуту, а вечером всего 0,7. У «жаворонков» наблюдаются те же отклонения в работоспособности.

При учете ритмической силы можно повысить производительность труда на 25%. В этой связи совершенно очевидно стремление назначить время переговоров в удобное для вас время. Этот дополнительный источник энергии может повлиять на эффективность конечного результата.

Итак, вы определили, к какому типу относитесь с точки зрения биоритмологии. С учетом этого вы назначили время переговоров. Теперь рассмотрим вопрос об изменении производительности труда в зависимости от его продолжительности.

Работоспособность бизнесмена характеризуется пятью периодами.

1. Период адаптации к деятельности длится 20-30 минут. По мере приложения волевого усилия работоспособность возрастает до полного включения механизмов автоматического, стереотипного действия.

2. Период оптимальной работоспособности, при котором производительность удерживается на высоком уровне и волевые усилия незначительны. Продолжительность периода 3-4 часа.

3. Период компенсации. Уровень работоспособности продолжает оставаться устойчивым, но требует выраженных волевых усилий, направленных на преодоление утомляемости. Период продолжается 1-2 часа.

4. Период неустойчивой компенсации. Характеризуется колебаниями работоспособности, но без закономерной тенденции к снижению. Появляются явные признаки утомления. Период продолжается 1-2 часа.

5. Период снижения работоспособности. Производительность падает на 20-25%. Появляются признаки усталости. Продолжительность периода 1-2 часа.

На фоне типичной динамики проявления работоспособности некоторые изменения могут быть обусловлены психологическими и физиологическими причинами. Наиболее часто снижение работоспособности

связано с перерывом в работе и с психологическим угнетением.

Перерыв в работе для приема пищи приводит к снижению работоспособности, которая не сразу восстанавливается после обеда.

Угнетающее воздействие на людей, участвующих в переговорах, отрицательных эмоций, вызванных неприятными известиями, обидными замечаниями, оскорблениями, нельзя недооценивать. Угнетенное состояние может существенно снизить работоспособность и привести к ошибкам, за которые потом придется дорого платить.

При проведении переговоров с учетом изложенного необходимо обращать внимание на следующее:

- необходимо знать динамику работоспособности, чтобы корректировать свою деятельность при проведении переговоров;
- колебания бдительности (осторожности) переговорщика связаны с изменением работоспособности. Это важно при принятии ответственных решений;
- длительные перерывы при проведении переговоров приводят к спаду не только работоспособности, но и

внимания. Отсюда большой риск допустить ошибку при решении задач;

- снижение работоспособности в конце дня или недели требует снижения ритма и величины нагрузки в это время и особого внимания к профилактике принятия неудачных решений и срывов.

Учет этих особенностей является существенным и может быть использован оппонентом. Мало кто удержится от соблазна использовать «безобидные» приемы, позволяющие снизить работоспособность оппонента на 25-30% без каких-либо явных усилий

2.5 Конструктивные приемы ведения переговоров

На практике не может быть единой стратегии ведения переговоров на все случаи жизни. Каждый конкретный переговорный процесс требует выбора определенной стратегии, отвечающей конкретным условиям. В связи с этим можно говорить о том, что стратегий столько, сколько переговоров. И все же можно выделить основные базовые стратегии по проведению переговоров. Сочетание их элементов на разных этапах

проведения переговоров и позволяет создавать любую стратегию, отвечающую особенностям конкретной ситуации. Рассмотрим основные подходы к переговорам.

Стратегия "выигрыш-проигрыш"

Этот подход означает: «Будет так, как решу я». Люди с такой установкой используют силу характера, власть, связи, особенности ситуации и любые другие преимущества для того, чтобы добиться победы над партнером. При таком подходе партнер по переговорам — это прежде всего противник, с которым следует придерживаться жесткого курса во взаимоотношениях. Следует активно настаивать на своей крайней позиции, пренебрегая интересами другой стороны, стремиться ввести ее в заблуждение относительно истинных мотивов и целей, применять уловки и угрозы. Этот перечень можно было бы продолжить.

Здесь, однако, необходимо отметить одну важную особенность: стороны на переговорах находятся в состоянии обороны и нападения. В таком состоянии мозг человека не способен ни к продуктивному творчеству, ни к полноценному сотрудничеству. Это серьезно препятствует разработке конструктивных взаимовыгодных решений.

При такой стратегии другая сторона, решения которой влекут за собой уступки, находится под жестким

психологическим давлением. В этом случае остается все меньше стимулов для быстрого продвижения вперед. Это может существенно затруднить достижение соглашения. Но даже если оно принято, оно чревато по меньшей мере двумя отрицательными факторами.

1. Если условия слишком кабальные для другой стороны, то она, скорее всего, будет саботировать решение и не выполнит соглашение со всеми вытекающими отсюда экономическими и моральными последствиями.

2. Переговоры "выигрыш-проигрыш" угрожают продолжающимся отношениям. Распри в ходе переговоров ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а возможно, и к их разрыву.

Стратегия "выигрыш-проигрыш" — жесткая стратегия ведения переговоров с явно выраженным стремлением одной стороны добиться преимуществ за счет интересов другой. Она не ориентирована на установление прочных долговременных партнерских отношений. Как правило, применяется при кратковременных деловых связях.

Стратегия "проигрыш-выигрыш"

Есть люди, которые в той или иной степени запрограммированы на подход "проигрыш-выигрыш" и

встают на эту позицию, как только чувствуют, что им не сдержать давления. Это люди с установкой: «Я неудачник и всегда был неудачником». Среди них выделяется особый тип людей, скрывающих свои слабости ярко выраженным стремлением к бесконфликтным отношениям: «Я человек миролюбивый и готов на все, только бы избежать конфликта между нами».

На деловых переговорах люди с установкой "проигрыш-выигрыш" чаще всего стоят перед дилеммой — уступить или вообще сорвать переговоры и тем самым обезопасить себя от необходимости принимать решения в сложных ситуациях. Такие люди под натиском воли и убеждений идут на уступки скрепя сердце. Чаще всего они хорошо представляют степень опасности принимаемых решений, но не находят мужества и воли, чтобы воспрепятствовать этому. Те, кто попадал в такую ситуацию, представляют, насколько она мучительна. Если до завершения переговоров напряженность достигнет предела их возможностей, они могут покинуть стол переговоров под любым благовидным предлогом, попросту говоря, спасаясь бегством.

Людей с установкой "проигрыш-выигрыш" очень легко распознать. Они, как правило, услужливы, готовы

соглашаться с мнением других, им не хватает мужества выражать свои истинные чувства и убеждения, их сравнительно легко запугать.

Люди с установкой "проигрыш-выигрыш" получают удовольствие от переговоров с теми, кто настроен на "проигрыш-выигрыш". Для них это игра, в которой они могут лишний раз убедиться в своем превосходстве над другими. Но в этом есть своя опасность. Дело в том, что люди с комплексом "проигрыш-выигрыш" или попавшие в эту ситуацию переживают множество отрицательных эмоций. Они стараются подавлять чувства раздражения, глубокой неудовлетворенности, разочарования, отчаяния и унижения. Однако рано или поздно эти чувства могут вырваться наружу в самых уродливых проявлениях. Раздутые до невероятных пределов гнев, цинизм и мстительность могут превратить этих людей не только в ярых, но иногда и очень опасных врагов.

Обычно люди попадают в ситуацию "проигрыш-выигрыш" под давлением обстоятельств, но бывают случаи, когда эта стратегия выбирается осознано.

Как правило, это происходит, если результаты переговоров сами по себе не имеют значения и служат каким-то иным целям. Например, в сфере политики

переговоры могут быть просто ширмой для достижения договоренностей по другим вопросам. Иногда такие переговоры — это завуалированная форма взятки, а иногда это одна из форм жульничества.

Вот рассказ одного из участников тренинга по переговорам.

Провели мы как-то такие переговоры и послужили они нам не каким-то иным целям, а получению хорошей прибыли.

Наша фирма продала книжному магазину небольшую партию календарей. «Для пробы», — как говорили сотрудники магазина. Нам же необходимо было продать срочно и всю партию. Для того чтобы это осуществить, послали в магазин двух якобы «представителей фирмы из далекого восточного, но очень богатого района страны». Эти «представители» пришли в восторг от календарей и договорились о закупке всей партии товара, которая только будет в наличии на складе в магазине. Оплата должна была быть произведена по факту: покупатель забирает все, что ему предоставили и тут же оплачивает товар наличными.

Сотрудники магазина, предвкушая просто ошеломительную прибыль, срочно скупили у нас всю

партию календарей. В назначенный день завершения сделки представители «очень богатой фирмы», как вы понимаете, не появились. Попытка сотрудников магазина отыскать их, естественно, тоже не удалась. Удивительно, как теряют люди бдительность, когда думают, что могут получить большие деньги.

Стратегия "проигрыш-выигрыш" приводит к существенным уступкам и нарушению собственных интересов. Как правило, это происходит при жестком давлении со стороны оппонента, который использует силу характера, власть, связи и другие особенности ситуации. Осознано эту стратегию выбирают лишь в том случае, если результат на переговорах является второстепенным и служит достижению иных целей.

Стратегия "проигрыш-проигрыш"

Эта ситуация возникает обычно при взаимодействии двух решительных, упрямых, эгоцентричных личностей с установкой только на выигрыш. Проигрывают оба, так как переговоры заходят в тупик и представляют скорее соревнование в упрямстве и упорстве.

Это одна из наиболее неэффективных стратегий. Заранее ее, конечно, мало кто планирует. Но личностные

качества переговорщиков, которые не могут или не хотят обуздать свои эмоции, приводят к этому результату.

С психологической точки зрения они испытывают те же отрицательные эмоции, которые мы перечислили для людей, попавших в ситуацию "проигрыш-выигрыш".

Стратегия "проигрыш-проигрыш" не такое уж редкое явление. Каждый из нас мог бы привести на эту тему достаточно примеров. Эта стратегия может выявиться не только на бытовом уровне или между двумя фирмами, но и на уровне международных отношений.

Стратегия "выигрыш-выигрыш"

Эта стратегия представляет собой реализацию на практике одного из важнейших принципов человеческого взаимодействия. Он состоит в том, что выигрыш одного из партнеров более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

Установка на "выигрыш-выигрыш" основана на убеждении, что именно в плодотворном сотрудничестве и возникают новые блага.

В условиях переговоров стратегия "выигрыш-выигрыш" означает, что договоры и решения одинаково выгодны для всех заинтересованных лиц. В этом случае обе стороны удовлетворены решением и готовы приложить

максимум усилий для его выполнения. Таким образом, стратегия "выигрыш-выигрыш" основана на осознании того, что бизнес — это прежде всего сотрудничество, а не арена борьбы.

Подход "выигрыш-выигрыш" не требует поступаться своими интересами ради интересов других участников переговоров. Более того, он дает приемы для жесткого отстаивания своей справедливой позиции.

Рассмотрим небольшой пример на эту тему.

Один из руководителей фирмы спрашивает: «Мы давно сотрудничаем с фирмой, которая, судя по всему, идет к банкротству. Как вы считаете, следует ли нам по-прежнему в соответствии со стратегией "выигрыш-выигрыш" предоставлять ей техническое обслуживание?»

На это можно ответить так: «Вы не можете брать на себя риск неоплаченных работ. Это как раз противоречит идее подхода "выигрыш-выигрыш", так как ваши интересы могут быть нарушены. Прекратить работу с этой фирмой вряд ли верно. Попробуйте изменить схему сотрудничества. Доведите до их сведения вот такую мысль: "Мы понимаем, что вы находитесь в тяжелом финансовом положении в настоящий момент. Мы не можем брать на себя риск неоплаченной доставки товара, поэтому хотели бы получать

оплату при каждой доставке. Мы готовы сократить размеры поставок и сделать их более частыми. Это облегчит вам оплату сразу после доставки товара"».

Подход "выигрыш-выигрыш" признан одним из наиболее конструктивных методов проведения переговоров. Особенно если приходится вести переговоры с людьми, ориентированными на жесткую форму стратегии "выигрыш-проигрыш".

Замечательной отличительной особенностью подхода "выигрыш-выигрыш" является то, что он позволяет достаточно твердо отстаивать свои обоснованные позиции. Здесь вопрос состоит лишь в качественном применении определенных правил и приемов проведения переговоров. Стратегия "выигрыш-выигрыш" реализует основной принцип человеческого взаимодействия: выигрыш одного партнера более результативен, если созданы условия для успешной деятельности всех партнеров.

В этом случае каждый партнер удовлетворен решением и готов приложить максимум усилий для его выполнения. Проведение стратегии "выигрыш-выигрыш" требует специальных приемов ведения переговоров.

Стратегия "выигрыш"

При этой установке на проведение переговоров основная задача состоит в достижении собственного выигрыша. При этом не имеет значения, к чему приходит другой — выиграет или проиграет. На практике эта позиция проявляется, как только один из партнеров начинает чувствовать отсутствие соперничества. Как утверждал Нергеш Янош: «Переговорщики сотрудничают (лояльно) лишь до тех пор, пока принуждены к этому; если же они чувствуют возможность избежать сотрудничества, то немедленно превращаются в беспощадных конкурентов и стремятся вырвать друг у друга максимально возможные уступки».

Один из эффективных способов взаимодействия с партнером, ориентированным на "выигрыш", состоит в применении подхода "выигрыш-выигрыш".

Стратегия "выигрыш" ориентирована на достижение собственного выигрыша независимо от того, учитываются или нет интересы оппонента. Эта стратегия легко переходит в стратегию "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

Выбор успешной стратегии переговоров

Стратегия "выигрыш-выигрыш" считается наиболее успешной. Большинство людей придерживаются этой точки зрения, даже если не осознают ее явно.

Это можно проиллюстрировать на следующей небольшой притче, известной в Венгрии.

После долгих переговоров покупатель и продавец, наконец пришли к взаимовыгодному решению. Продавец говорит: «Подпишем контракт, раз мы договорились». На что покупатель отвечает ему: «Причем здесь это! Если цена поднимется на рынке, вы просто не поставите товар, если упадет — я его не приму».

Сделка, следовательно, состоится, если не будут нарушены интересы обеих сторон. Это и есть проявление стратегии "выигрыш-выигрыш".

Есть люди, считающие эту стратегию конструктивной, но не реалистичной. И здесь лучше всего процитировать Стивена Кови.

Однажды мне довелось консультировать президента широкой сети предприятий розничной продажи. Он сказал:

— Идея "выигрыш-выигрыш" весьма привлекательна, но не реалистична. Все время кто-то выигрывает, а кто-то проигрывает. Если не соблюдать правила игры, ничего не получится.

— Отлично, — ответил я. — Попробуйте применить к покупателю принцип "выигрыш-проигрыш". Если вы не монополист, это реально?

— Ну... Нет.

— Почему?

— Я попросту потеряю покупателей.

— Хорошо. Следуйте схеме "проигрыш-выигрыш": отдавайте товар без коммерческой наценки. Это реально?

— Нет. Без прибыли нет торговли.

Мы рассмотрели оставшиеся варианты стратегий и оказалось, что, действительно, "выигрыш-выигрыш" — самый реалистичный подход.

— Положим, с клиентами это так, — признал мой собеседник. — Но не с поставщиками.

— По отношению к поставщику вы сами являетесь клиентом. Почему здесь не должен действовать тот же принцип?

Этот диалог хорошо иллюстрирует жизненность стратегии "выигрыш-выигрыш". Подход "выигрыш-выигрыш" имеет много преимуществ перед другими, однако из этого вовсе не следует, что его надо применять при любых обстоятельствах.

Постоянно придерживаться какой-либо одной стратегии, не учитывая конкретные цели переговоров и изменяющиеся условия их проведения, было бы ошибкой. Так, например, в условиях дефицита, монопольного положения партнера и иных конкретных обстоятельств можно с успехом применять остальные стратегии.

В частности, если вы дорожите отношениями с партнером и результат переговоров для вас является на этом этапе второстепенным, скорее всего, вы используете подход "проигрыш-выигрыш". И в этом случае это будет наиболее успешная стратегия.

Жесткая форма стратегии "выигрыш-проигрыш" может быть оправдана, если в последующем отношения не будут продолжены и побежденный не нанесет вам ущерба своими действиями явно или косвенно.

Здесь хотелось бы отметить, что понятие "выигрыш" не всегда воспринимается однозначно. Поясним на примерах.

Как-то на одном из семинаров ко мне обратился менеджер одной перспективной фирмы. Из его рассказа следовало, что у него наилучшие показатели в фирме по количеству заключенных контрактов на поставку оборудования. Однако по числу контрактов, которые

завершились реальными поставками, он существенно уступал своим коллегам.

Мы внимательно рассмотрели все эти контракты и заключили еще несколько подобных. И тут выяснилось, что они были проведены в крайне жесткой форме, хотя внешне и создавалось впечатление достаточно дружественной атмосферы. Надо отдать должное этому человеку. Он обладал сильной волей, мощным интеллектом, способностью убеждать и при всем этом оставаться обаятельным человеком. Он и не подозревал, что всю эту мощь он обрушивал на партнеров и те соглашались на маловыгодные условия, слабо отстаивая свои интересы.

«Как же так, они же почти не возражают против моих условий, значит, разделяют мою позицию», — говорил менеджер.

«Разделяли, пока находились под вашим влиянием, а без вас, разобравшись во всем, кидали контракт в мусорную корзину» — вот все, что можно было ему ответить.

Менеджер считал, что проводит стратегию "выигрыш-проигрыш" в мягкой форме. В действительности проводилась стратегия "проигрыш-проигрыш". Таким образом, вопрос о том, какая стратегия возобладала, лучше решать после окончания срока действия контракта.

Еще пример.

Сотрудник одной из фирм оформил закупку на оптовую поставку косметики. Трудно сказать, почему до его сведения не довели информацию о системе скидок, но полагающуюся скидку он не получил. Менеджеры по продаже с радостью отрапортовали о сбереженных средствах, рассчитывая на премию.

Формально осуществилась стратегия "выигрыш-проигрыш", но это оценка на момент заключения сделки. Дальше события развивались таким образом. Через некоторое время позвонил покупатель и высказал им все, что о них думает, и пообещал наказать. Обещание свое он выполнил. Как оказалось, он был тесно связан с кругом лиц, от которых зависело решение вопросов, важных для фирмы-поставщика. И здесь опять установка на "выигрыш-проигрыш" привела к тому, что проиграли оба, т. е. в конечном счете сработали по стратегии "выигрыш-проигрыш".

Из приведенных примеров, особенно последнего, можно сделать вывод: если нет каких-либо дополнительных обстоятельств, то стратегией "выигрыш-проигрыш" следует пользоваться корректно. В противном случае она легко трансформируется в "проигрыш-проигрыш".

Стратегия "выигрыш" эффективна в условиях высокой степени неопределенности из-за отсутствия информации. Эта позиция усиливается, если нет представления о том, как долго будут продолжаться деловые связи.

Во всех указанных ситуациях успех стратегии "выигрыш" предопределяется тем, что в ходе переговоров она может перейти в "выигрыш-выигрыш" или в "выигрыш-проигрыш".

В экстремальных ситуациях, когда важен только определенный результат и совершенно безразлично, как сложатся дальнейшие отношения, вы, естественно, выбираете стратегию Выигрыш. В ходе переговоров она может перейти в стратегию "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

Из сказанного следует, что выбор стратегии зависит от конкретных обстоятельств. Основная задача — верно оценить ситуацию и подобрать подход с учетом ее особенностей. А это прежде всего большое и удивительное искусство.

Таким образом, стратегия "выигрыш-выигрыш" успешна при проведении переговоров с оппонентом,

использующим любую стратегию, и особенно "выигрыш-проигрыш".

Стратегия "выигрыш-проигрыш" успешна в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

Стратегия "проигрыш-выигрыш" намеренно используется, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели.

Стратегия "выигрыш" успешна, если легко трансформируется в "выигрыш-проигрыш" или "выигрыш-выигрыш".

Рассмотрим основные приемы ведения переговоров.

Прием поиска общей зоны решения. Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найдите общие моменты или общие интересы.

Прием компромисса. Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу.

Прием разделения проблемы на отдельные составляющие. Если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные составляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь частичного соглашения.

Преимущества, если переговоры ведет один человек

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

Команда лучше потому, что...

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.
2. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

Таблица 9 На чьем «поле» встречаться

На территории	вашей	«На чужом поле»
Всегда можно посоветоваться с партнерами или поручившим переговоры	можно с лицом, вести	Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком много отвлекает
Вы можете заниматься и делами, а также	можете и другими будете	Можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой

оказаны привычными удобствами	
Психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему	Существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу
Это экономит время и деньги на дорогу	Организационные вопросы ложатся на оппонента
Вы можете организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной коммуникации	Находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним

Таблица 10 Стратегии взаимодействия

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1. <i>Возражать</i> «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в этом?», «К какой теме вы исказенном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. <i>Задавать вопросы</i> «Какого вы мнения об этом?», «Хотите обратиться?»
2. <i>Поучать</i> «Вы должны еще раз тщательно просмотреть	2. <i>Констатировать</i> «Это новый аспект вопроса для меня»

документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»	
3. <i>Оправдывать</i> «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»	3. «Я»-обращение «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»
4. <i>Убеждать</i> «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. <i>Внимательно слушать</i> «Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но...»
5. <i>Утверждать, настаивать</i> «По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»	5. <i>Аргументация к выгоде</i> «Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»
6. <i>Провоцировать, игнорировать, иронизировать</i> «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике	

это все ВЫГЛЯДИТ ПО-	другому»
----------------------	----------

Типы вопросов для успешных переговоров

1. Настройка. *Вы привлекаете внимание партнера и подготавливаете почву для обсуждения (например, «Как ваши дела?»).*

2. Получение информации.

3. Передача информации.

4. Толчок к работе мысли. *«Какой же выход вы видите, у вас есть конкретные предложения?»*

5. Принятие решения. *«Мы можем подвести итоги?»*

Завершение и анализ результатов переговоров

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

Например, стороны заинтересованы в обмене взглядами, точками зрениями, но не готовы еще па

совместные действия и решения, считая их невыгодными или преждевременными. В этом случае функция переговоров будет **информационная**, а их результатом будет более близкое знакомство с партнером. К этой функции близка также функция, связанная с налаживанием новых связей, отношений, контактов - **коммуникативная**. Она в той или иной степени обязательно присутствует на любых переговорах.

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

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

В любом случае **критерием успеха** переговоров выступает следующее триединство.

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

Большое значение для дальнейшего развития отношений имеет **анализ** проведенных переговоров. Обычно подводятся итоги содержательной части - действий и их результатов. Вопросы же о том, как были достигнуты договоренности, участниками переговоров, к сожалению, зачастую не рассматриваются. Такое игнорирование анализа процессуальной стороны может впоследствии обернуться неудачами. Поэтому каждый раз по завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы:

- какие действия способствовали успеху переговоров;
- какие возникли трудности и как они преодолевались;
- что и почему не было учтено при подготовке к переговорам;
- какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров;
- каково было поведение партнера на переговорах;

- какие принципы ведения переговоров следует использовать на других переговорах.

Создание благоприятного психологического климата на переговорах

Перед началом переговоров для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат.

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

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

Когда партнер неправ, можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете ему, что он не прав, 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 как "Я умнее вас". Естественно, это вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно не прав? В данном случае лучше начать с фразы: "Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты".

Почему нужно именно так повернуть разговор? Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: "Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты".

А факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно. Можно сказать по-другому: "Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав".

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Желательно при наличии "острых углов" в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: "несомненно", "конечно", "только так и не иначе". Их лучше заменить на следующие фразы: "мне так кажется", "я полагаю", "я думаю".

Практика ведения переговоров показывает, какое большое влияние на их ход оказывает психологическая атмосфера. 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 партнера впечатление, что вы навязываете ему свое мнение. Слишком тихая или невнятная речь также мешает ходу переговоров: 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 Ик' директор, не 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 невольно сказанное слово может сменить акценты и даже сорвать все дело, поэтому "скользкие" моменты следует объяснить своим подчиненным еще до начала переговоров.

2.6 Анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей

Период прямого взаимодействия сторон завершился, но говорить об окончании переговоров было бы преждевременно. Оппоненты покидают стол переговоров, а сам переговорный процесс вступает в заключительную

стадию анализа результатов переговоров и выполнения достигнутых договоренностей.

Итоговый анализ переговоров

Прежде всего, каждой из сторон необходимо *проанализировать прошедшие переговоры* вне зависимости от того, были они удачными или нет, и решить:

- насколько хорошо была проведена подготовка к переговорам;
- была ли соблюдена запланированная программа переговоров;
- каков был характер взаимоотношений с оппонентами;
- какие аргументы были убедительны для оппонентов, а какие они отклонили и почему;
- пришлось ли идти на уступки и каковы будут их последствия;
- какие возникали трудности в процессе переговоров;
- каковы перспективы дальнейших взаимоотношений;
- какой опыт переговоров можно использовать в будущем;
- каковы основные причины достигнутых результатов.

Зримым критерием результативности переговоров является достигнутое соглашение, но его наличие не следует трактовать как безусловный успех. Для оценки успешности переговоров можно использовать ряд *критериев*.

1. Степень решения проблемы. Достигнутое в ходе переговорного процесса соглашение есть свидетельство того или иного решения проблемы. Однако в зависимости от характера договоренностей итог взаимодействия сторон различен:

- достижение взаимовыгодного результата снимает проблему с повестки дня и создает прочный фундамент для дальнейших взаимоотношений сторон;
- поражение в той или иной мере одной из сторон ставит под угрозу соблюдение соглашения.

2. Субъективные оценки переговоров и их результатов. Переговоры увенчались успехом, если обе стороны удовлетворены их итогами и расценивают достигнутое соглашение как справедливое решение проблемы. Впрочем, не исключено, что впоследствии эти оценки изменятся.

3. **Выполнение условий соглашения.** Необходимо помнить, что даже самый блестящий результат переговоров заметно потускнеет, если возникнут проблемы с выполнением обязательств, взятых на себя сторонами.

Выполнение достигнутых условий

Готовность сторон к выполнению условий соглашения позволяет не только оценить степень успешности переговоров. Этот аспект является также важной содержательной характеристикой последней стадии переговорного процесса. Результат переговоров становится сомнительным, если его участники не торопятся с выполнением условий договора.

Наилучший способ обеспечить долговременный эффект переговоров – включение в соглашение *плана по его реализации*^[1]. Важно, чтобы в нем четко оговаривалось, что необходимо сделать, к какому сроку, чьими силами. Иначе может получиться, как в одесском анекдоте.

Мендель покрасил пароход и требует оплаты согласно договору.

– Какая оплата? Ты же покрасил только одну сторону.

– Ну и что, посмотрите договор, там сказано: Мендель – с одной стороны, Одесское пароходство – с другой.

Должна быть предусмотрена также и система контроля за выполнением соглашения. Именно эта функция была возложена на писателя и дипломата А. С. Грибоедова, обеспечивавшего выполнение Персией условий Туркманчайского мира (1828). Ему предстояло взыскивать контрибуцию и возвращать на родину российских подданных. Напомним, что, выполняя эту миссию, он погиб в Тегеране от рук фанатиков.

Кроме того, в итоговом документе можно оговорить и процедуру возможного пересмотра соглашения или его частей.

Подводя итог, необходимо отметить, что участникам переговоров следует приступать к выполнению взятых на себя обязательств как можно скорее. Поскольку отсрочка выполнения может вызвать сомнения и недоверие сторон друг к другу.

2.7 Альтернатива переговорам

Если вы прочли все эти основные правила и следуете им, можете считать себя джентльменом (леди) в среде переговоров.

Осталось только продемонстрировать другим свою разумность, учтивость, конструктивность – и начать переговоры. Когда вы готовы приступить?

«Сейчас» – неправильный ответ.

Когда следует вступать в переговоры

Во—первых, в переговоры следует вступать:

- не всегда;
- когда нет выбора;
- когда необходимо взаимодействие двух сторон;
- когда это единственный способ достичь цели;
- если результат неопределенный;
- если ставкой являются ваше время и усилие.

Эти условия связаны с тем, что переговоры – это способ решения проблемы, который требует взаимной заинтересованности сторон.

Должны существовать сфера интересов и готовность к поиску решения. Если только одна из сторон готова к переговорам, ей придется заинтересовать другую своим предложением, обещанием определенных уступок. Хотя, как уже было сказано выше, не всегда следует это делать. Надо сначала оценить соотношение выгоды и трат для себя,

затем попытаться найти другие методы решения проблемы. О них мы будем говорить несколько позднее.

Также в переговоры вступают в том случае, если есть одновременно частичное согласие и конфликт по данному вопросу. Если согласие полное – нет смысла начинать переговоры. Так же и в случае полного конфликта стороны не начнут переговоры, пока не найдут в данных отношениях какой—либо пользы для себя. Пользы объективной. Оставим филантропию и услужливость другим. В торговле и бизнесе от них больше вреда, чем пользы.

Еще одно необходимое условие для начала переговоров – это наличие компетенции для принятия решения. Если мы представляем кого—то, но не имеем права принимать решения, то от переговоров с нами будет мало пользы. Часто, однако, этот аргумент приводят в случае, когда необходимо потянуть время: «Хотелось бы согласиться, но это от меня не зависит». Поэтому уже на начальном этапе следует определиться, кто из представленной другой стороны обладает необходимой компетенцией. Не поленитесь уточнить, от кого тогда все зависит.

Перед началом переговоров необходимо к ним подготовиться. Начало разговора в условиях недостатка

информации несет в себе риск потери всяких шансов. Не начинайте также, если вами овладели эмоции. Когда это произошло в процессе, возьмите паузу, успокойтесь. Гнев, сомнения, смущение ясно показывают сопернику ваши слабые стороны, и опытный хладнокровный человек всегда сумеет этим воспользоваться.

Не вступайте в переговоры, если существуют другие способы достижения цели.

Альтернатива переговорам

Метод переговоров может быть использован не во всех видах контактов.

Существуют и другие способы заставить окружающих поступать так, как нам бы этого хотелось. Правда, эти способы часто напоминают отношения взрослых и детей, когда одна сторона хочет получить что—то от другой и усиленно старается склонить ее к принятию необходимого решения. Однако они бывают гораздо более эффективными, чем долгие обсуждения. К этим способам стоит прибегнуть, когда ваш собеседник находится в подчиненном, зависимом от вас положении. Вы ведь не будете вступать в переговоры с ребенком. Так и в бизнесе: **существуют ситуации, когда долгие рассуждения излишни.**

Вот модели поведения в таких случаях.

«Наши услуги наилучшего качества».

Этот способ очень популярен, но он редко помогает добиться успеха в том случае, когда интересы продавца противоположны интересам покупателя. Например, если вы недавно купили новую мебель, трудно будет вас заставить купить «вот этот милый диван».

«Так и быть, снижу цену на 30 %».

Уступить цену следует только в том случае, когда интересы сторон диаметрально противоположны или продукт обмена некачественен. Однако этот метод нужно использовать осторожно в ситуации с «трудным» партнером, так как нажим может спровоцировать еще большую его неуступчивость.

«Исполни мои требования».

В некоторых ситуациях можно попробовать заставить других поступать так, а не иначе, но в таком случае вы рискуете утратить шанс на будущее взаимодействие и вызвать у соперника желание отыгаться.

Принуждение силой нежелательно в переговорах, потому что оно является причиной плохого отношения или даже реванша с другой стороны.

Инструкции.

Этот метод чаще всего используется в отношениях «начальник – подчиненный» и существует на основе признания авторитета более сильной стороны. Он требует пристального внимания, поскольку, если люди, которым дают инструкции, почувствуют, что их самолюбие уязвлено, они непременно дождутся ситуации, чтобы все—таки настоять на своем.

Четыре стадии переговоров

Если переговоры все—таки необходимы, задайте себе четыре основных вопроса.

1. Чего я хочу достигнуть?
2. Что хочет получить вторая сторона?
3. Какие уступки я мог бы получить в процессе переговоров?
4. Какие уступки получу?

Четыре вопроса – четыре стадии переговоров: приготовление, обсуждение, предложение и реализация.

Переговоры можно представить как завоевание в миниатюре. Если вы хотите, чтобы ваша кампания увенчалась успехом, не полагайтесь на случай. Лучше спланировать все заранее. Прежде всего четко изложите свои намерения, сформулируйте для себя, чего вы хотите добиться и какие условия необходимо выполнить, чтобы

этого результата достигнуть. Например, хорошо, если бы ремонт квартиры закончили за 10 дней при оплате за работу 3000. Однако, в крайнем случае, вы могли бы согласиться на две недели и выложить 3500. Если вы не представляете себе, чего хотите добиться и какой ценой, то становитесь лишь мишенью для своего оппонента.

Вторая ступень – разведка. Узнайте больше о своих «противниках»: как они ведут себя на переговорах, насколько они непреклонны и что хотят получить. Однако и этой информации может быть недостаточно. Полезно провести предварительный SWOT—анализ. Говоря простым языком, выяснить, в чем слабость и в чем сила ваших будущих партнеров. После этого обратите внимание на свои собственные преимущества и недостатки. Что можете сделать вы, чтобы плюсы оказались значительнее, а минусы не так бросались в глаза. Трезво оцените свой опыт в осуществлении подобного рода предприятий. Может быть, имеет смысл пригласить третью сторону. Например, если речь идет о том же ремонте квартир, можно привлечь вашего приятеля, который недавно делал ремонт, разбирается в расценках и, вдобавок, лучше вас умеет налаживать контакты с людьми, так что он сможет добиться

от рабочих приемлемой для вас цены, сроков и качества ремонта.

Следующей, третьей, ступенью в процедуре переговоров является определение времени и места для встречи. При этом необходимо рассчитать время так, чтобы не спешить, не нервничать, иначе это заставит вас идти на ненужные уступки. Вообще, место, как и время переговоров, может являться дополнительным инструментом манипуляции. Однако об этом мы поговорим позже.

Переходим от стадии приготовления, которая включала в себя три предыдущие ступени, непосредственно к самим переговорам. Начиная обсуждение, проведите короткую презентацию, обозначьте свои намерения. Не ограничивайтесь общими фразами, будьте конкретны, чтобы ваш противник до конца понял, что именно вы предлагаете и каковы преимущества вашего предложения. Часто переговоры или сделки срываются именно потому, что партнеры не умеют показать всех преимуществ данного предприятия. Стадия обсуждения обычно завершается вынесением предложения с обеих сторон и его последующим принятием или отклонением.

Как это чаще всего бывает, переговоры содержат в себе не только скрытые возможности, но и противоречия. В таком случае противник начинает спорить, чтобы сбить вас со своих позиций и получить более выгодные условия. Внимательно выслушайте все его доводы, ведь он имеет на них право, но не заискивайте и не будьте высокомерны. Скажите что-нибудь вроде: «Вы правы, цена – важнейший фактор в принятии решения». Только после того как вы выразили свое формальное согласие, можете перейти к встречному предложению.

В первую очередь, просите представить доказательства тезисов, которые приводит собеседник: «Где вы обнаружили данные, на основании которых пришли к такому выводу?» или «Вы можете обосновать эту цену, приведя цены на другие аналогичные квартиры в этом районе? По моим данным, они значительно ниже». На этом этапе, который мы можем также назвать укреплением позиций, недопустимо разрешать противнику думать, что вы колеблетесь, – напротив, всем своим видом показывайте, что вы уверены в себе и в своих доводах, полны энтузиазма и желая довести сделку до конца. Если сопротивление продолжается и переговоры грозят зайти в тупик, спросите

у вашего соперника, как он сам видит решение этой проблемы.

Всегда держите в мыслях то, ради чего вы пришли на эти переговоры. Не заикливайтесь на обсуждении деталей, так как рискуете упустить самое важное, а этого и добивается ваш оппонент. Однако и не оказывайте услуг, не получив ничего взамен. При этом насколько возможно старайтесь сохранить положительную атмосферу и партнеру в сложной ситуации оставляйте возможность сохранить лицо.

На заключительном этапе переговоров, когда начинает «поджимать время», имеет смысл сделать перерыв или перейти непосредственно к подведению итогов. Иногда можно немного блефовать, если больше ничего вы предложить не можете. Однако не перегибайте: вашу уловку легко выявит опытный переговорщик. Под занавес прибегите к какой-нибудь уступке – это может сыграть решающую роль. Также стоит проверить, насколько ясно понимание обеими сторонами их договоренностей: внимательно просмотрите итоговый документ, убедитесь, что вы и партнер одинаково понимаете те или иные его пункты.

Даже если сделка не состоялась, не расставайтесь с партнером по переговорам как с врагом. Поблагодарите его за встречу, выразите надежду на возможное сотрудничество в будущем. Мир тесен.

ГЛАВА 3

ТЕХНОЛОГИИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

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

Чтобы ориентироваться в этой сложной ситуации, необходимо хорошо понимать, что собой представляет сам процесс переговоров: из каких этапов он состоит, какие предполагает тактические приемы, как они соотносятся со способами решения проблем. Все это и составляет технологию ведения переговоров.

3.1 Тактические приемы ведения переговоров

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

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

Прием "ухода" может сыграть свою позитивную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с предложением партнера. Однако не стоит злоупотреблять этим методом. И если можно дать ответ сразу, лучше сделать это без промедления.

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

Прием "выражения согласия" проявляется в подчеркивании общности с уже высказанными точками зрения партнеров. Он заключается в таких фразах как "наша

сторона придерживается такого же мнения", "я полностью разделяю вашу точку зрения", "я согласен с вами" и т.д.

Прием "салями" получил название по аналогии с нарезанными тонкими кусочками колбасы салями. Это очень медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции. Смысл этого приема - в том, чтобы затянуть переговоры, получить как можно больше информации от партнера.

Прием "пакетирования" состоит в том, что несколько предложений или вопросов увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде пакета, т.е. обсуждению подлежат не отдельные вопросы, а их комплекс.

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

Существует еще много тактических приемов, которые используются на определенных этапах переговоров. Но следует помнить правило: **никогда первым не применяйте приемы, направленные на**

конфронтацию, или - как они еще называются - "грязные методы" ведения переговоров.

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

Прием "максимальное завышение начального уровня".

В ходе переговоров один из партнеров стремится как можно дольше отстаивать эту крайнюю позицию. Часто этот прием предусматривает включение таких пунктов, от которых впоследствии можно было бы безболезненно отказаться, выдавая их за уступки и результаты ожидания аналогичных шагов от партнера по переговорам. Этот прием часто приводит к отрицательным последствиям. Подобное поведение вызывает недоверие.

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

Прием "**вымогательства**" также близок к только что описанным приемам. Различия заключаются, в основном, в том, когда эти приемы используются. Если применение первых двух наиболее характерно для начала переговоров, то "вымогательство" обычно используется в конце, когда стороны подошли к подписанию договоренностей. Иногда этот прием называется "**выдвижением требований в последнюю минуту**", поскольку нацелен именно на завершающий этап переговоров. Одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, вдруг выдвигаются новые требования; при этом она исходит из того, что ее партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании достигнутых договоренностей, пойдет на уступки. Последствия такого поведения достаточно очевидны. Какими будут после завершения переговоров отношения между участниками - представить нетрудно. Более того, репутация в современном деловом мире значит порой значительно больше, чем получение конкретных прибылей и преимуществ.

Прием "**постановка партнера в безвыходную ситуацию**". Довольно образно этот прием описан американским исследователем Т. Шеллингом.

Два грузовика мчатся навстречу друг другу по узкой дороге. Приблизившись, один водитель на глазах у другого выбрасывает свой руль в окно. У второго водителя два возможных варианта поведения: либо съехать на обочину, уступив первому дорогу, либо врезаться в него. Разумеется, первый водитель может и добиться уступки, но он, с одной стороны, рискует причинить себе значительный ущерб в случае столкновения, с другой - вызывает отрицательную оценку своего поведения с этической точки зрения.

Па переговорах "поставить партнера в безвыходную ситуацию" - это прежде всего риск сорвать их. Соглашение же, полученное таким путем, вряд ли будет прочным.

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

Прием "отказ от собственных предложений", когда партнер готов пойти на их принятие. Цели здесь могут быть

различными: и затягивание переговоров, и попытка "выторговать" побольше, и нежелание вообще чего-либо решать с помощью переговоров.

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

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

выход из данной ситуации. Оно осложняет в дальнейшем продолжение диалога.

3.2 Техники работы с возражениями

Познакомимся с причинами, которые толкают наших собеседников на замечания и возражения.

Чисто защитная реакция. Она возникает, когда собеседник не понял нашей аргументации или просто хочет возразить. Зачастую это бывает естественное сопротивление, оказываемое всему новому, в том числе потоку информации, требующему неприятного и мучительного доучивания и изменения своего мнения. Последствия: отговорки, замечания, возражения.

«Спортивная» позиция. Наш собеседник — человек «по спортивному» настроенный, поэтому он склонен к соперничеству в беседе и проверке наших способностей. Он хочет узнать:

- насколько мы опытни;
- с какими трудностями можем справиться;
- границы наших возможностей;
- насколько далеко он может зайти по отношению к нам (это ему особенно важно знать до того, как он начнет выдвигать свои крайние требования);

- как мы выходим из неприятных положений.

Разыгрывание роли. Собеседник считает, что он находится в исключительном положении в данной ситуации. Его роль не зависит от действий присутствующих; он — хозяин положения, который мгновенно замечает и устраняет все слабые места в беседе.

Другой подход. У собеседника другое мнение, иная точка зрения, что чаще всего является результатом того, что он оперирует устаревшими сведениями или опирается на «классические» идеи и теории.

Несогласие с предложенным методом решения. Мы в недостаточной степени приспособили аргументацию к особенностям характера собеседника (типичное замечание: «я это вижу совсем по-другому») или же сделали акцент на особенностях и отрицательных характеристиках, а не на преимуществах и возможностях объекта беседы.

Тактическое обдумывание. Собеседник хочет обеспечить себе преимущество, чтобы получить дополнительный материал для спора.

Наиболее распространенные виды замечаний

Для того чтобы достойно встретить замечания и возражения, мы должны знать, что, когда и как следует ответить. А для того чтобы знать, что нужно сделать, мы

должны узнать, с какими **видами замечаний** можно столкнуться в том или ином случае.

1. Невысказанные замечания — это те, которые собеседник не успевает (так как мы не даем ему возможности), не хочет или не смеет высказать, поэтому мы должны сами их выявить и нейтрализовать.

Анализ: собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

Причина: молчаливость или недоверие к нам, а часто — невозможность сказать слово из-за нас самих.

Тактика: обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником, активизировав его с помощью ряда открытых вопросов.

2. Отговорки по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

Анализ: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что мы еще не добились профессионального контакта с собеседником, поэтому тема его все еще не заинтересовала.

Причина: слишком быстрый переход к фазе аргументации, поэтому партнер остается холоден, т. е.

контакт с ним не установлен, что ставит под сомнение нашу аргументацию. Но наряду с этим причиной может быть и нерешительность нашего собеседника.

Тактика: принять к сведению и больше по поводу этого замечания не дискутировать.

3. Предубеждения относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания. Особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву и, следовательно, логические аргументы являются практически выстрелом в небо.

Анализ: собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он — пессимист).

Причина: неверный подход с нашей стороны, антипатия к тому, что мы представляем, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

Тактика: разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления. Хорошую службу может сослужить сравнение

с аналогичными ситуациями, где мы не столкнулись с подобными предубеждениями.

4. Ироничные (ехидные) замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда — и его желания проверить наши душевные возможности.

Анализ: непрочная связь данной фазы с предшествующим ходом беседы. Замечание носит вызывающий и даже оскорбительный характер.

Причина: недовольство нашим поведением, личные и деловые неудачи, плохое настроение или «спортивное» изучение наших возможностей.

Тактика: проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя попадаться на удочку. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

5. Стремление к получению информации. Замечание, указывающее на это, требует точного объяснения предмета беседы, поэтому оно имеет положительное значение для успешного ведения беседы. Оно является доказательством заинтересованности нашего собеседника и указывает на недостатки фазы передачи информации и конструкции нашей аргументации, причем

сразу же появляются возможности устранить замеченные недостатки.

Анализ: собеседник явно хочет получить дополнительную информацию; вероятно, ему не совсем ясны все преимущества предложения, о котором мы ему сообщили.

Причина: неясность нашей аргументации и, возможно, неуверенное изложение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он просто прослушал какие-то детали.

Тактика: дать спокойный и деловой ответ и попытаться разобрать вопрос вместе с собеседником.

6. Желание проявить себя. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение или показать, что в данном вопросе он максимально беспристрастен. Как ни странно, частота этих замечаний пропорциональна правильности и силе нашей аргументации: чем она мощнее и обстоятельнее, тем больше потребность у собеседника высказать иное мнение.

Анализ: собеседник выступает с непрофессиональными и неделовыми объяснениями, преследуя цель лишь высказать собственное мнение и

подчеркнуть необходимость его вмешательства. Нетрудно заметить, что в эти моменты он чувствует себя оставленным без внимания или даже притесненным и замечания служат ему средством преодоления такого состояния.

Причина: эти замечания вызваны слишком сильной аргументацией с нашей стороны, которая отличается совершенством и безупречностью, так же как и наш, быть может, излишне самоуверенный тон.

Тактика: не создавать впечатление, что все выводы исходят от нас и мы держим все нити в своих руках. Беседу нужно направить в такое русло, чтобы собеседник нашел в ней известное подтверждение своих идей и мнений. В любом случае при принятии решений следует учитывать точку зрения собеседника.

7. Замечания субъективного характера. Они, несомненно, относятся к наиболее сложным. В отдельных случаях наш собеседник имеет все основания для таких замечаний, а в других случаях практически нет никакой возможности его разубедить. В любой среде существуют люди, которые уверены, что их проблемы уникальны, что их дела нельзя сравнивать с делами других людей и что чужой опыт к ним самим неприменим, одним словом, они занимаются чем-то исключительным. Если мы увидим

такое отношение со стороны собеседника, можно считать, что наша аргументация была формальной и обобщенной и не затронула его интересов и проблем.

Анализ: приведем типичную формулировку нашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне не подходит».

Причина: слишком мало детальной информации для придания убедительности аргументам, недостаточно внимания к личности собеседника, в результате чего он не соглашается с предлагаемыми доказательствами. Кроме того, вероятно, он не доверяет нашим источникам информации, а поэтому он не ценит и факты.

Тактика: усилить акцент на фактах и принять во внимание проблемы собеседника. Вместо формального перечисления особенностей и технических характеристик нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

8. Объективные замечания. Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, и которые относятся к сущности проблемы, т. е. замечания, на которые он вполне откровенно, без тактических уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Анализ: собеседник не согласен с предложенным решением. У него все еще сохранились веские причины против конкретного решения, он не принял наше объяснение преимуществ предложенного решения.

Причина: у собеседника другой подход к теме, он не согласен с нашим методом решения.

Тактика: не противоречить собеседнику в открытую. Довести до его сведения, что мы учитываем его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему наше решение.

9. Общее сопротивление. Здесь речь идет не о замечаниях в прямом смысле слова. Эти замечания и наблюдения возникают у собеседника, как правило, в начале аргументирования, поэтому они не являются и не могут быть конкретными. Попытаться разобраться в них поглубже — значит свернуть с дороги.

Анализ: замечания собеседника неясны, они имеют малозначащий общий характер и относятся к широкому кругу вопросов. Поэтому беседа сводится к простому изменению отдельных предложений.

Причина: собеседник еще не познакомился с нашей аргументацией, а область беседы четко не определена. Но, если фронтальное сопротивление, возникшее в начале

аргументирования, будет возрастать, это может означать, что тема или тактика выбраны нами неверно.

Тактика: четко определить область беседы и начать аргументацию. Если сопротивление собеседника растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае и саму тему беседы, которую нужно будет частично переформулировать и, возможно, дополнить.

10. «Последняя попытка». Эти замечания собеседник редко делает всерьез. Перед окончанием любой беседы собеседника охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о делах, которые его ожидают, о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, возникает страх из-за преждевременности или бесцельности принятых мер, все это — нормальные явления и ощущения, проявляющиеся в замечаниях типа: «без одной минуты двенадцать».

Анализ: часто эти замечания представляют собой лишь слегка измененные замечания, высказанные собеседником раньше, в ходе беседы, на которые он уже получил ответ; в то же время они являются сигналом к завершению беседы и принятию окончательного решения.

Причина: неприятное «ощущение конца» — это симптом последней, часто тщетной попытки собеседника

отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Тактика: вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привести еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к последней фазе беседы — к принятию решения.

С чего начать, когда собеседник делает нам замечание или приводит возражение? Как вести себя в таких случаях? Во-первых, попытаемся понять смысл замечания, задавая вопросы, подведем собеседника к тому, чтобы он сам ответил себе на сделанное им замечание или от него отказался. Признаем его правоту и продолжим свое выступление, особенно если замечания сделаны к месту (профессиональные замечания). Попытаемся превратить замечание в стимул к дальнейшему выступлению («любая ткань имеет две стороны»), привести примеры из реальной жизни, которые опровергают сделанное замечание. Однако мы должны резко выступить против некорректных или уничижительных замечаний (если недооценивается наша организация или предприятие, наше государство или наша личность).

Из этой стратегии со временем выработалось несколько **технических методов нейтрализации (опровержения) замечаний**, некоторые из них имеют универсальный характер. Мы на них и остановимся (в сжатой форме и с самыми необходимыми комментариями), причем очередность перечисления не зависит от эффективности метода.

1. Ссылки на авторитеты (признание свидетелей). Чаще всего одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

2. Метод «бумеранга». Многие замечания вопреки желанию нашего собеседника в сущности прямо или косвенно говорят о преимуществах описанного нами проекта решения, и мы можем воспользоваться ими как отправной точкой нашей аргументации.

3. «Сжатие» нескольких замечаний. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно смягчается, если на них отвечать «одним махом», т. е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

4. Одобрение и уничтожение. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний

и возражений. Эти замечания и возражения мы сначала принимаем, а потом нейтрализуем их значение, повторно разъясняя собеседнику значение/ преимущества и особенности предложенного нами решения. Иногда можно считать успехом и то, что нам удастся хотя бы локализовать и ограничить практическое значение возражения.

5. Перефразирование. Этот метод заключается в повторении и одновременном смягчении замечания собеседника, на которое мы можем дать удовлетворительный ответ или просто его перефразировать.

6. Условное согласие заключается в том, что мы сначала признаем правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваем его на нашу сторону. Такие действия дают возможность установить и удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

7. «Эластичная оборона» применяется в тех случаях, когда наш собеседник механически засыпает нас замечаниями и возражениями в раздраженном и недовольном тоне. В такой ситуации лучше прямо не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не

оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, он уже будет проигрывать в силе.

8. Принятые предпосылки в основном относятся к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать, и поэтому мы можем позволить себе отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

9. Сравнение. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из той области, которую наш собеседник знает, или же можно провести параллель из собственного опыта.

10. Метод опроса. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в бурных водах неприятной дискуссии. Он основан на том, что мы не отвечаем собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваем, причем строим вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток этого метода — его обширность.

11. Метод «да..., но...» заключается в том, что мы до определенного момента соглашаемся с собеседником для того, чтобы уменьшить его желание противоречить нам и подготовить его к контраргументации. Пример: «Вы

совершенно правы. Но учли ли вы, что...?» Со временем из-за частого употребления это самое «но» может несколько обесцениться. Кроме того, это «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал («а вот теперь-то наконец он скажет то, что хотел сказать»). Поэтому можно порекомендовать метод «да... и...» и метод «да...?», что является лишь модификацией метода «да..., но...». В таком случае вышеприведенный пример выглядел бы следующим образом: «вы совершенно правы. Учли ли вы, что...?»

12. Защитная мера упрощенно означает, что мы строим свое выступление таким образом, что у собеседника вообще не возникает замечаний, поскольку мы не даем ему для этого повода. Многие потенциальные замечания можно развеять заранее, если основные аргументы разложить на большое число частичных, которые можно к тому же высказать в форме вопросов. Рекомендуется после высказывания каждого частичного аргумента с помощью подвопросов проверить, принят ли он собеседником.

13. Предупреждение. Неприятное замечание, которое наверняка можно ожидать от собеседника, легко смягчить, если первым включить его в свое выступление. Этим мы одновременно определяем и момент ответа. А это, несомненно, преимущество.

14. Доказательство бессмысленности. Если все наши ответы на замечание собеседника указывают на его несостоятельность, мы можем подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно сделать с максимумом такта и только тогда, если это действительно необходимо, придерживаясь известной народной мудрости «по Сеньке и шапка».

15. Отсрочка. Практика показывает, что замечание теряет свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно высказано. Но наряду с этим нужно очень аккуратно обращаться с формулировкой: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то и таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?». Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание очень мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует. В любом случае, если уж мы пользуемся этим методом, безусловно, необходимо остановиться на этом замечании до завершения беседы, т. е. в такой момент, который мы сочтем благоприятным для нас. Ведь известно, что отложенные и несогласованные замечания всегда вновь возникают при последующих контактах и беседах.

16. Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спрашиваем собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, предлагаем ему дополнительно детально заняться этим вопросом. Особенно важно внимательно наблюдать за собеседником, так как его ответ должен быть в соответствии с внутренним состоянием. Этого, однако, может и не быть, что относительно несложно заметить по внешним проявлениям (нетерпение, неодобряющая позиция, повышенный тон).

17. Недопущение превосходства. Если мы будем, почти не задумываясь, успешно парировать каждое замечание, постепенно у нашего собеседника сложится такое мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого нет никаких шансов бороться. Поэтому он при первой же возможности вновь попытается нанести контрудар. В связи с этим:

- не следует парировать каждое возражение;
- нужно показать, что и нам не чужды человеческие слабости;
- особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим мы косвенно недооцениваем

собеседника: то, что его мучает в течение многих дней или недель, мы решаем за пару секунд. Признайтесь, вряд ли бы вы сами хотели оказаться в такой ситуации.

18. Подготовка к нейтрализации замечаний. К этой фазе, как и ко всей беседе в целом, необходима основательная подготовка. Следует как можно лучше ознакомиться с темой и содержанием беседы и со вспомогательными сведениями и информацией. Нужно заранее подумать о личности своего собеседника, собрать информацию о нем самом, его реакциях и привычках. Следует заранее подготовиться к возможным замечаниям и возражениям, которых можно ожидать по ходу беседы.

Осталось определить, какой момент является наиболее благоприятным для нейтрализации замечаний. Очень важно понять, что выбор подходящего момента для ответа на замечание намного значительнее, чем принято считать, а зачастую это так же важно, как и содержание самого ответа. Когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты: до того, как замечание высказано; сразу после того, как оно сделано; позднее; никогда.

Посмотрим теперь, **когда и на что нужно решаться.**

До. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратить на него внимание и объяснить ему, какие могут быть последствия. Преимущества:

- мы избежим противоречий с собеседником и тем самым снизим риск ссоры в беседе, мы имеем возможность сами выбрать формулировку замечания, за счет чего уменьшим, насколько это возможно, тяжесть замечания;
- у нас есть возможность самим выбрать наиболее подходящий момент беседы для ответа на такое замечание и обеспечить себе время, необходимое для обдумывания ответа;
- укрепится доверие между нами и нашим собеседником, так как он увидит, что мы не пытаемся обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаем все «за» и «против».

Сразу. Это наиболее принятый метод для ответа, и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

Позже. Откладывать ответ на более поздний момент имеет смысл, если в тот же момент нельзя найти подходящий ответ и если немедленный ответ может поставить под угрозу нормальный ход беседы. В соответствии с этим мы должны в любом случае обеспечить

себе право самостоятельно решать, в какой момент мы будем отвечать собеседнику. А особенно если нет желания прямо ему противоречить, поэтому ответ откладывается до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента. К этому также прибегают, когда хотят снизить значение замечания, поскольку оно теряет свое значение по мере продолжения беседы. Важно помнить, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на какие-то замечания: ответ возникает сам по себе после известного времени. Может также случиться, что замечание собеседника полностью выходит за рамки нашей беседы.

Никогда. Отдельные виды замечаний, отговорок, особенно враждебных замечаний, и прежде всего тех, которые представляют собой общую помеху беседе, особенно в ее начале, следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к отговоркам, тактическим маневрам, а также к замечаниям, не затрагивающим суть деловой беседы. А также в тех случаях, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Этим заканчивается краткий обзор тактик нейтрализации замечаний, и вам остается лишь испытать их на практике.

3.3 Техники ведения конструктивного спора

Эффективность переговоров оценивается не только выгодой, полученной от них, но также результативностью проведения, динамичностью. Всем известно, что каждое решение ограничено во времени и по истечении какого—то часового отрезка становится менее важным или абсолютно бесполезным. Поэтому разумность переговоров предостерегает и от затягивания принятия решения, так как это может привести к тратам. Траты эти не могут перейти определенной границы, но они неизбежны, и та сторона, которая готова пойти на уступки, которая более мобильна, получает моральное преимущество.

Мобильность в переговорах имеет еще один плюс. Она влияет на общий характер контакта. Ведь когда мы говорим о переговорах, мы обсуждаем не только актуальный договор. Доход важен, но нас интересуют также будущие отношения. Плохую репутацию приобрести легче хорошей. Поэтому минимальное требование к контакту: он не должен портить уже установившихся отношений между сторонами, а лучше – способствовать их развитию.

Третьим характерным элементом разумного решения является относительная **устойчивость результата.** Это значит, что договор должен быть обдуман

всесторонне, чтобы не зависеть от случайных изменений ситуации.

Конструктивность – это рациональное и целесообразное поведение, умение выделить важное и опустить несущественное, эффективность и логичность действий и высказываний, уважение к своему времени и времени партнера, структурированность везде и во всем

Наконец, в идеальном случае договор должен предусматривать интересы окружающего **сообщества**. Ведь те, кто вступает в переговоры, живут в сообществе, и результат их договора часто касается не только их самих, но и близких. Можно привести в пример много случаев, когда пренебрежение хотя бы вопросами экологии приводило к недовольству общественности или, что хуже, к необратимым последствиям. Чем обширней сфера принятия решения, чем важней оно, тем более обдуманнм оно должно быть. Окружение всегда должно приниматься во внимание.

Наиболее опытные переговорщики активно используют (чаще всего интуитивно) многочисленные психологические нюансы, возникающие при обсуждении проблем, что, в определенной степени, облегчает принятие

ими разумных соглашений. Остановимся на рассмотрении некоторых из них. Здесь на наш взгляд, есть **три достаточно крупные проблемы.**

1. Первая — **люди, ведущие переговоры, не стремятся к тому, чтобы быть понятыми.** Очень часто каждая из сторон считает безнадежным делом объяснять что-либо другой стороне и не пытается наладить с ней серьезное общение. Продолжаются переговоры лишь с одной целью — произвести впечатление на третью сторону или даже на публику. Вместо того, чтобы искать с интересующим партнером подходы к приемлемому соглашению, делаются попытки поймать его в ловушку. Естественно, что в такой ситуации эффективное общение между сторонами совершенно невозможно.

2. Даже если вы говорите ясно и прямо, **вас все равно могут не услышать.** Это составляет вторую проблему общения. Часто кажется, что люди не обращают внимания на ваши слова, как и вы порой не в состоянии повторить, что они сказали. Во время переговоров вы можете быть настолько заняты обдумыванием ответа на последующее замечание или тем, каким образом сформулировать следующий аргумент, что забываете, о чем говорит в этот момент ваш

партнер по общению. Отчасти вас можно понять. Те, кого вы представляете, ждут вашего отчета о результатах переговоров. Именно их вы хотите в первую очередь удовлетворить. Неудивительно, что вы уделяете этому обстоятельству пристальное внимание. Таким образом цель остается не достигнутой — общения не получается.

3. И третья проблема общения — это **недопонимание**. То, что говорите вы партнер по общению может не так понять. Там, где стороны говорят на разных языках, вероятность недопонимания всегда увеличивается. Нередко люди формулируют свои мысли таким образом, чтобы в случае чего иметь возможность легко от них отказаться и это всегда необходимо учитывать.

Пять типов конфликтных личностей

Исходя из результатов исследований отечественных психологов можно выделить пять основных типов конфликтных личностей. Рассмотрим их основные особенности.

Конфликтная личность — демонстративный тип:

- хочет быть в центре внимания;
- любит хорошо выглядеть в глазах других;

- его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся;
- ему легко даются поверхностные конфликты, присуще любование своими страданиями и стойкостью;
- хорошо приспосабливается к различным ситуациям;
- рациональное поведение выражено слабо, налицо поведение эмоциональное;
- планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает его в жизнь;
- кропотливой систематической работы избегает;
- не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо;
- часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность — ригидный тип:

- подозрителен;
- обладает завышенной самооценкой;
- нуждается в постоянном подтверждении собственной значимости;
- часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств;
- прямолинеен и негибок;

- с большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением;
- выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное;
- выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимает как обиду;
- малокритичен по отношению к своим поступкам;
- болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимой или действительной несправедливости.

Конфликтная личность — неуправляемый тип:

- импульсивен, недостаточно контролирует себя;
- поведение трудно предсказуемо;
- ведет себя вызывающе, агрессивно;
- часто в запале нарушает общепринятые нормы;
- обычно имеет высокий уровень притязаний;
- несамокритичен;
- во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других;
- не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь;

- недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами;
- из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы.

Конфликтная личность — сверхточный тип:

- скрупулезно относится к работе;
- предъявляет повышенные требования к себе;
- предъявляет повышенные требования к окружающим, причем делает это так, что люди, с которыми он работает, воспринимают это как придирки;
- обладает повышенной тревожностью;
- чрезмерно чувствителен к деталям;
- склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих;
- иногда резко порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели;
- страдает от себя сам, переживает свои просчеты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т. п.);
- сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях;

- не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность — бесконфликтный тип:

- неустойчив в оценках и мнениях;
- обладает легкой внушаемостью;
- внутренне противоречив;
- для него характерна некоторая непоследовательность поведения;
- ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях;
- недостаточно хорошо видит перспективу;
- зависит от мнения окружающих, особенно лидеров;
- излишне стремится к компромиссу;
- не обладает достаточной силой воли;
- не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Хотя это может показаться странным, здесь уместно дать один важный совет: относитесь с сочувствием к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть посредством рационального самоконтроля и усилий воли. «Воспитательные» воздействия со стороны

руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность — не вина, а беда таких людей. Реальную помощь им может оказать специалист — практический психолог.

Приемы конструктивного взаимодействия

Одно из наиболее известных описаний приемов взаимодействия — это правила ведения конструктивного спора по С. Кратохвилу (табл. 11 и 12), включающие описания позитивных и деструктивных приемов вербальной коммуникации в конфликтной ситуации.

Таблица 11. Конструктивный спор по Кратохвилу: стиль спора

Качества	+	—
1. <i>Конкретность</i>	В споре имеется предмет, нападение или защита сводится к конкретному поведению.	Обобщение: поведение называется «типичным», ссылка на события прошедшие или не имеющие отношения к делу.
2. <i>Вовлеченность</i>	Оба увлечены, наносят и получают сильные «удары».	Один из участников не задействован, находится в стороне от спора, оскорбляется, прекращает спор преждевременно и т. д.

3. <i>Коммуникация</i>	Ясная, открытая, каждый говорит за себя, думает то, что говорит. Его можно понять и ответить ему. Хорошая «обратная связь».	Слишком частое повторение своих доводов и невнимание к доводам другого. Скрытые признаки непонимания, намеки, неясности «шум».
4. <i>«Честная игра»</i>	Не допускаются «удары ниже пояса» и принимается внимание, сколько может вынести партнер.	Аргументы не относятся к предмету спора, но нацелены в чувствительное место.

Таблица 12. Конструктивный спор по Кратохвилу:
результат спора

	+	—
1. <i>Информативность</i>	Что-то узнал(а) или получил(а), научился чему-то новому.	Не узнал(а) ничего нового.
2. <i>Отреагирование</i>	Исчезла напряженность, уменьшилось озлобление, выяснены претензии.	Напряжение не исчезло, а осталось или усилилось.

<p>3. <i>Сближение</i></p>	<p>Спор привел к взаимопониманию и сближению партнеров. Есть ощущение, что это их касается, что так и должно быть. Сохраняют свое достоинство.</p>	<p>Партнеры более отдалены, чем прежде. Ощущение, что они не поняты или сильно обижены.</p>
<p>4. <i>Улучшение</i></p>	<p>Устранение проблемы, разрешение ситуации, оправдания, извинения, планы на будущее.</p>	<p>Ничего не решено, участник не старается ничего исправить или оставляет это другому и не хочет его простить.</p>

Наиболее распространенными приемами ведения обсуждения и предъявления своей позиции являются приемы *аргументации* и *контраргументации*. К техникам аргументации обычно относят предъявление аргументов, развертывание аргументов и метод положительных ответов, а к техникам контраргументации — «перелицовку» аргументов партнера, их расчленение и встречное развертывание аргументации. Например, метод положительных ответов предполагает постановку конкретных вопросов, с помощью которых по каждому отдельному пункту достигается согласие оппонента и тем

самым оба партнера постепенно приходят к одному выводу; метод перелицовки направлен на подведение партнера к противоположным выводам с помощью постепенного прослеживания решения проблемы вместе с ним; метод расчленения предполагает конкретизацию и разделение аргументов партнера с их последующей проработкой и т. д.

3.4 Публичное выступление

Отдельно следует коснуться публичных выступлений. Публичное выступление — это устное монологическое высказывание с целью оказания воздействия на аудиторию. В сфере делового общения наиболее часто используются такие жанры, как доклад, информационная, приветственная и торговая речь.

2.1. Этапы подготовки и проведения публичного выступления

В основе классической схемы ораторского искусства лежит 5 этапов:

1. Подбор необходимого материала, содержания публичного выступления;
2. Составление плана, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности;

3. Словесное выражение», литературная обработка речи;

4. Заучивание, запоминание текста;

5. Произнесение.

Сегодня в ораторской деятельности выделяют 3 основных этапа: докоммуникативный, коммуникативный и посткоммуникативный.

Подготовка к любому ораторскому монологу начинается с определения его темы и цели. Тему определяет либо сам автор, либо те, кто приглашает его произнести речь. Название выступления должно быть ясным, четким, по возможности кратким. Оно должно отражать содержание речи и привлекать внимание слушателей (Например: «Нужны ли нам атомные электростанции?», «Состояние охраны труда и техники безопасности в цехе № 5», «О подготовке к проведению сертификации изделий»). При разработке повестки для совещаний необходимо особое внимание обращать на формулировку тем докладов и сообщений. Темы должны ориентировать людей на участие в обсуждении конкретных проблем. Поэтому целесообразно «расшифровывать» пункт повестки дня «Разное», «О разном» — человек будет иметь возможность заранее подготовить и продумать свое выступление.

Некоторые речи не имеют названий: приветственная, митинговая и другие.

Приступая к разработке текста, необходимо определить цель выступления. Говорящий должен ясно представлять, какой реакции он добивается. Основные цели публичного монолога — сообщение и воздействие. Оратор может поставить задачу информировать слушателей, дать определенные сведения. Или он рассчитывает взволновать аудиторию, сформировать у людей убеждения, представления, которые станут мотивами их поведения, то есть призывает к каким — либо действиям. Часто эти цели перекрещиваются, совмещаются в одном выступлении. Свои цели и задачи следует сообщить слушателям.

Важно оценить состав будущей аудитории, заранее настроиться на своих слушателей, учитывая такие факторы: образовательный уровень, направление образования (гуманитарное, техническое ...), познавательные интересы, пол, возраст, отношение к теме и к оратору.

Всегда легче говорить, обращаясь к однородному (гомогенному) составу (дилетанты, специалисты, коллеги, студенты, люди

одинаковых политических взглядов и т. д.). Чем однороднее аудитория, тем единодушнее реакция на выступление.

Обращаясь к молодежи, нельзя заигрывать, льстить, поучать, упрекать в незнании, некомпетентности, подчеркивать свое превосходство, уклоняться от острых проблем и вопросов.

Перед слушателями с высоким уровнем профессиональной или научной подготовки нельзя выступать, если нет новых взглядов, подходов к решению проблемы, нельзя допускать повторы, тривиальные суждения, демонстрировать свое превосходство, злоупотреблять цифрами, цитатами, уклоняться от существа проблемы.

В неоднородной (гетерогенной) аудитории произносить речь труднее. Если публика различна по составу, надо, по возможности, адресовать какой — то фрагмент каждой группе. Следует заранее подумать о том, что сказать отдельным, особо авторитетным, важным персонам, если вы знаете, что они придут.

Необходимо также выяснить численность аудитории. Большим количеством слушателей сложнее управлять. В огромной массе человек легковверен, склонен к

обезличиванию, не способен к критике, видит все в черно — белых красках, реагирует на эмоции. Чем больше аудитория, тем проще, нагляднее, образнее следует говорить.

Знание своих слушателей, «прицельная» подготовка речи приобретают особое значение при обсуждении какого — то трудного вопроса в узком кругу специалистов, деловых людей.

Следует узнать, в какой обстановке будет проходить выступление — в зале, в кабинете, есть ли там кафедра, стол, микрофон ...

Кафедра помогает сконцентрировать внимание на ораторе, за ней надо располагаться свободно, непринужденно, установив и стараясь сохранять постоянно расстояние в 20 — 30 сантиметров между ртом и микрофоном.

Важное значение имеет и размещение слушателей в аудитории.

Проксемика — наука о временной и пространственной организации общения — описывает следующие способы:

«конференция» (Официально. По субординации. Может вызвать конфронтацию, противостояние мнений),

аудиторное (отделяет оратора от аудитории, обратная связь затруднена, большое количество участников),

V-образное,

«подкова» (Способствует взаимодействию.

Доступный | визуальный контакт. Хорошие возможности контроля),

«круглый стол» (Объединяет людей, демократизирует обстановку обсуждения проблем)

«кабаре» (Для работы маленькими группами. Возможны трудности фокусирования внимания)

Надо выяснить также после каких других речей планируется ваше выступление. Ведь каждая последующая речь должна быть интереснее по содержанию и форме, чем предыдущая.

Следующая ступень докоммуникативного этапа — «кодирование» — составление текста — начинается с подбора материала. Чтобы выступление получилось содержательным, лучше использовать не один источник, а несколько. Источники материала подразделяются на группы:

1. Непосредственные — материал, добытый автором из жизни путем наблюдений, собственного опыта:

- . знания, практика;
- . личные контакты, беседы, интервью;
- . воображение — мысленное создание новых картин,

образов, проектов на основе прошлого опыта с элементами творчества.

2. Опосредованные:

- . а) официальные документы;
- . б) научная и научно — популярная литература;
- . в) художественная литература;
- . г) статьи газет и журналов;
- . д) передачи радио и телевидения;
- . е) справочная литература: энциклопедии, словари;
- . ж) результаты социологических опросов.

Следует помнить, что «живой» опыт всегда хорошо воспринимается слушателями, он убедителен и ему верят.

Материал публичного выступления может быть теоретическим и фактическим . Насыщенность речи тем или другим типом материала зависит от жанра. Так, в отчетном докладе требуется приводить множество фактов, чтобы доказать положения и убедить слушателей. Материал

выступления должен быть достоверным. Предварительно проверяют точность информации, цифр, дат, цитат, имен.

Систематизируя материал, оратор создает план, продумывает композицию, логику изложения, составляет и редактирует текст.

Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно проверять, исправлять; она легче запоминается и дольше удерживается в памяти. Писать следует на отдельных листах, на одной стороне. Опытный оратор может ограничиться составлением тезисов, конспекта или развернутого плана выступления.

Репетиция представляет собой произнесение текста мысленно либо вслух, лучше перед зеркалом. Надо найти такую позу, в которой вы чувствуете себя легко и удобно, и постараться ее запомнить; изучить лицо — расправить нахмуренные брови, мимические морщины, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится 20 — 25 минут подготовки. Если выступление тщательно разработано, то в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно.

2.1.1. Способы выступления с речью

Существует три способа произношения речи:

- . Чтение текста;
- . Воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст);
- . Свободная импровизация (экспромт).

Читают такие речи, от текста которых нельзя отступить: дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания.

Остальные виды, как правило, произносят с опорой на письменную основу. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы восстановить ход изложения, найти нужную цифру и т. п. Такое выступление создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями. У говорящего, однако, не всегда есть возможность предварительно подготовить текст.

Иногда на совещаниях, заседаниях, собраниях, встречах приходится выступать экспромтом. При этом требуется большая мобилизация памяти, энергии, воли. Импровизация возможна только на базе больших знаний, владения риторическими навыками.

После выступления говорящий часто отвечает на вопросы слушателей, полемизирует с ними. Такая форма

общения требует от оратора быстрой реакции, доброжелательности, владения юмором. Ответ выступающего предназначается не только спрашивающему но и всем присутствующим.

Методика ораторского искусства рекомендует не торопиться с ответом, а сначала убедиться, что вопрос правильно понят; отвечать лаконично, ясно и по существу, не давать необоснованных или сомнительных ответов; иметь под рукой справочный материал для тех, кто хочет получить более подробное обоснование ваших предположений.

2.2. Установление контакта с аудиторией

Самое высшее проявление мастерства публичного выступления — это контакт со слушателями, то есть общность психического состояния оратора и аудитории. Эта общность возникает на основе совместной мыслительной деятельности, сходных эмоциональных переживаний. Отношение говорящего к предмету речи, его заинтересованность, убежденность вызывают у слушателей ответную реакцию. Как гласит пословица, слово принадлежит наполовину тому, кто говорит, и наполовину тому, кто слушает. Главные показатели взаимопонимания между коммуникантами — положительная реакция на

слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их поза, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты), «рабочая» тишина в зале. Контакт — величина переменная. Он может быть полным (со всей аудиторией) и неполным, устойчивым и неустойчивым в разные фрагменты произнесения речи.

Чтобы завоевать аудиторию, надо установить с ней и постоянно поддерживать, зрительный контакт. Выступающий обычно медленно обводит взглядом слушателей.

Перед началом речи выдерживают небольшую психологическую паузу — 5 — 7 секунд.

Как бы не интересна была тема, внимание аудитории со временем притупляется. Его необходимо поддерживать с помощью следующих ораторских приемов:

. Вопросно-ответный прием. Оратор ставит вопросы и сам на них отвечает, выдвигает возможные сомнения и возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам.

. Переход от монолога к диалогу (полемике) позволяет приобщить к процессу обсуждения отдельных участников, активизировать тем самым их интерес.

. Прием создания проблемной ситуации. Слушателям предлагается

. ситуация, вызывающая вопрос: «Почему?», что стимулирует их познавательную активность.

. Прием новизны информации, гипотез заставляет аудиторию предполагать, размышлять.

. Опора на личный опыт, мнения, которые всегда интересны слушателям.

. Показ практической значимости информации.

. Использование юмора позволяет быстро завоевать аудиторию.

. Краткое отступление от темы дает возможность слушателям «отдохнуть».

. Замедление с одновременным понижением силы голоса способно привлечь внимание к ответственным местам выступления (прием «тихий голос»).

Действенным средством контакта являются специальные слова и выражения, которые обеспечивают обратную связь. Это личные местоимения 1 и 2 лица (я, вы, мы, мы с вами), глаголы в 1 и 2 лице

(попробуем понять, оговоримся, отметим, прошу вас, отметьте себе, подумайте, конкретизируем и др.), обращения (уважаемые коллеги, дорогие мои), риторические вопросы (Вы ведь хотите услышать мое мнение?). Перечисленные языковые средства контакта помогают преодолеть «барьер», служат объединению говорящего со слушателями.

2.3. Поза, жесты, мимика оратора

Поза, жесты, мимика — принадлежность индивидуального стиля. Эти элементы кинетической системы общения действуют на зрительный канал восприятия, акцентируют внимание на содержании информации, поступающей по слуховому каналу, повышают эмоциональность и тем самым способствуют лучшему усвоению высказанных мыслей. По мнению психологов, речь на 25% воспринимается зрительным путем.

Оратор должен добиться ощущения устойчивости, равновесия, легкости, подвижности и естественности на трибуне, перед аудиторией. Вид человека, который длительное время стоит неподвижно, утомляет слушателей. Во время длительного доклада опытный выступающий меняет позу. Шаг вперед в нужный момент усиливает

значимость того или иного места речи, помогает сосредоточить на нем внимание. Отступая назад, оратор как бы дает аудитории возможность «отдохнуть» и затем переходит к другому положению речи. Не следует расхаживать, двигаться в стороны во время выступления.

Мастерство оратора проявляется в усилении воздействия жестом, мимикой. Излишняя виртуозность не украшает говорящего и вызывает иронию, неприязнь. От жестов значимых, которые способствуют успеху речи, необходимо отличать бессмысленные, механические (встряхивание головой, поправление волос, одежды, верчение ручки и др.). Утверждают, что лучший и самый совершенный жест тот, который не замечают слушатели, т. е. который органично сливается с содержанием речи.

В ораторском искусстве используются:

. Ритмические жесты. Они подчеркивают логическое ударение, замедление и ускорение речи, место пауз. Например, замедленное движение вправо при произнесении фразы «Говорит, что воду цедит».

. Эмоциональные передают оттенки чувств (сжатый кулак, овальное движение руки, «отрубающая» фразу рука).

. Указательные рекомендуется использовать в очень редких случаях, когда есть предмет, наглядное пособие, на которые можно указать.

. Изобразительные наглядно представляют предмет, показывают его

(например, винтовую лестницу).

. Символические несут определенную информацию. К этой группе относятся жест категоричности (саблевая отмашка кистью правой руки), жест противопоставления (кисть руки исполняет в воздухе движение «там и здесь»), жест разъединения (ладони раскрываются в разные стороны), жест обобщения (овальное движение двумя руками одновременно), жест объединения (пальцы или ладони рук соединяются).

О важности жестикуляции, говорит тот факт, что в риториках, начиная с античных времен, ей посвящались специальные главы.

Основным показателем чувств говорящего является выражение лица.

Мимика оратора стимулирует эмоции аудитории, способна передать гамму переживаний: радость и скорбь, сомнение, иронию, решимость ... Выражение лица должно соответствовать характеру речи. У хорошего оратора, как

замечал

А. Ф. Кони, «лицо говорит вместе с языком». Лицо и весь внешний облик выступающего должны выражать доброжелательное и даже дружественное отношение. Аудитория не любит сердитых или безучастных.

2.4. Анализ ораторской речи

После ораторского выступления необходим анализ. Прежде всего для того, чтобы найти, выделить и учесть в дальнейшем недостатки.

ГЛАВА 4.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ТЕХНИКИ ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

4.1 Как работать со сложными людьми: основные реакции и варианты поведения

При постоянном ускорении темпов жизни нам совершенно не нужны проблемы со сложными людьми, которые создают неприятности и трудности, замедляя работу и требуя дополнительных усилий. К сожалению, такие сотрудники не изменяют свой характер в одночасье. Руководство к тому, как с ними обращаться, практически одинаково, вне зависимости от занимаемой ими должности: *сложны люди, а не их роль.*

1. Цели

Пообщавшись со сложными людьми, вы можете получить следующие результаты:

- вы отвязались от них, но не получили от них того, что вам было нужно в плане работы;
- вы разрешили свою краткосрочную проблему, но у них осталось чувство обиды;

- они довольны, но у вас ушло полдня, чтобы просто получить от них информацию;
- вы на данный момент приостановили ссору между членами команды, но они вскоре примутся за старое.

Когда речь идет о проблемах с людьми, вам нужно поставить перед собой следующую цель: *оперативно разобраться с ситуацией таким методом, который соответствует целям работы и удовлетворяет всех задействованных лиц.*

2. Основные варианты поведения

Существуют несколько технологий, которые можно применять при взаимодействии со сложными людьми. Потребуется время, чтобы овладеть этими методами, но эти инвестиции себя окупят.

Предлагайте сотрудничество

Люди не меняются. Вы не можете изменить их внутреннюю сущность. Если вы примете этот постулат, ваша эффективность повысится. При этом *вы можете, опираясь на их сотрудничество, заставить их изменить поведение.* Кроме того, при таком условии вы можете провести дружескую дискуссию, когда каждый из

собеседников принимает точку зрения другого: это нередко приводит к иному разделению обязанностей.

Если вы пытаетесь изменить людей, вы порождаете обиду и раздражение у обеих сторон, когда ваши усилия не срабатывают. Но если вы принимаете внутреннюю сущность человека и работаете с ней, стороны начинают чувствовать, что их понимают и уважают — первый и самый важный шаг к сотрудничеству.

Развивайте свои навыки

Как можно реализовать более терпимый подход к сложным людям? Возможно, данный человек счастлив оттого, что он сложен, поскольку собственное поведение его устраивает. Поэтому вам надо вооружиться необходимыми навыками, и первый, который отсутствует у многих из нас, когда дело доходит до сложных людей, — это *решительность*.

Проявление решительности — это обращение с другими людьми как с равными себе и признание своего права на обращение с собой как с равным со стороны других людей. Когда вы начинаете вести себя более решительно, люди будут оказывать вам уважение.

Решительные люди находятся посередине между двумя типами личностей: покорными, которых зачастую

упускают из виду, даже когда они вносят ценный вклад в дело, и доминирующими, к которым прислушиваются всегда, вне зависимости от того, разумны ли их слова.

Вот простой способ стать решительным: *искренне выражать свои чувства, быть честным и стоять на своем*. Такое поведение не разрешит незамедлительно любую сложную ситуацию, но оно будет иметь два ключевых последствия: сократит количество возникающих у вас на работе проблем с сотрудниками и позволит вам постоять за себя, когда нужно разобраться со сложными людьми.

Сохраняйте спокойствие

Даже когда вы раздражены, рассержены или огорчены! Некоторые люди могут вызывать вполне оправданную сильную эмоциональную реакцию, но проявление ваших эмоций не поможет быстро или эффективно решить проблему, а скорее всего, лишь приведет к конфликту и нарастанию враждебности.

Как отмечалось, решительный подход состоит в том, что вы даете другому лицу понять, какие чувства у вас вызывает его поведение; но вы должны это объяснять словами, а не потоками слез или вспышками ярости. Вы можете сформулировать свое отношение так, чтобы человек

не занял оборонительную позицию, а пошел на сотрудничество.

Организовывайте обратную связь

Обратная связь — это специальный вид техники для общения с другими людьми неконфронтационным образом. Одно из ее главных преимуществ состоит в том, что это относительно простой способ обратиться к другому лицу так, чтобы не довести себя до нервного срыва, прежде чем вы решите проблему.

Обратная связь особенно хорошо работает при решении проблем, возникающих постоянно, когда вы имеете дело со сложными людьми. Предположим, что в вашей команде есть человек, который все время на что-либо жалуется. Поговорите с ним наедине, когда вы оба никуда не торопитесь:

- решите заранее, какие ключевые моменты вы хотите подчеркнуть, и подготовьте способ их сформулировать, который не подразумевает преувеличений, суждений и ярлыков;
- когда вы говорите с этим человеком, фокусируйтесь на себе, а не на нем;
- объясните, почему вы так себя чувствуете;

- теперь дайте другому человеку сказать все, что он хочет. Слушайте его и покажите, что слушаете;
- фокусируйтесь на том, как он себя ведет, а не на том, каким он (в вашем представлении) является;
- будьте готовы описать реальные случаи из практики;
- предложите решение и посмотрите, как себя чувствует ваш собеседник. Это очень важно, поскольку вы не можете изменить личность человека, только его поведение. Поэтому вы должны иметь в виду альтернативное поведение, о котором вы собираетесь его попросить;
- выслушайте ответ вашего собеседника и будьте готовы пойти на компромиссы.

Другие варианты поведения

Когда у вас будет время поразмыслить над проблемами с окружающими вас людьми, задайте себе вопрос: *а не может ли иногда проблема быть в вас самих?* У некоторых людей возникает больше проблем со сложными личностями, чем у других, и это может быть хорошим индикатором того, что по крайней мере часть проблемы кроется в них самих.

Есть также ряд общеметодологических подходов для общения со всеми типами сложных людей:

- будьте позитивны;
- побольше улыбайтесь;
- проявляйте заботу о других;
- активно слушайте;
- сопереживайте;
- празднуйте успехи других людей;
- демонстрируйте уважение к другим;
- просите совета и вклада других людей;
- не высказывайте суждений, пока не соберете всю информацию;
- старайтесь не жаловаться;
- рассматривайте мнения и идеи, которые отличаются от ваших собственных;
- демонстрируйте хорошее чувство юмора.

Другой вариант конструктивных действий, описывающий алгоритм борьбы с проблемным поведением, был сформулирован П. Мак-Кенной и Д. Майстером:

1. опишите ситуацию, в которой вы усматриваете поведение, вызывающее ваше беспокойство;

2. объясните, почему это вас беспокоит, и ясно выразите свое желание изменений;
3. активно ищите причины такого поведения. Прислушивайтесь к тому, как люди это объясняют;
4. дайте знать, как изменение (улучшение) поведения скажется на карьере;
5. спрашивайте о том, какой люди видят выход из подобной ситуации;
6. предлагайте свое одобрение и поддержку;
7. договоритесь о плане действий и назначьте дату рассмотрения изменений.

3. Реакция на проблемное поведение

Существуют определенные типы проблемного поведения, которые может демонстрировать почти каждый человек, причем это может происходить совершенно неожиданно, и вам нужно быть готовым к тому, чтобы сразу на них реагировать.

Гнев. Гнев некоторых людей оправдан, тогда как другие зачастую гневаются, чтобы заставить вас сделать что-то по их желанию.

Оправданный гнев. Большинству из нас приходится иметь время от времени дело с гневом других людей. Это

может быть связано с взаимонепониманием, а может — с неразумностью каких-то аспектов всей системы, представителем которой вы являетесь как менеджер.

Люди, которые сердятся по оправданной причине, делают так, поскольку чувствуют, что не могут получить нужный им результат, не рассердившись. Обычно они считают, что их не слушают. Поэтому прежде всего нужно выслушать, что они хотят сказать, тогда они начинают успокаиваться.

Покажите этому человеку, что вы сочувствуете его точке зрения; возможно, вы не в состоянии дать ему то, что он хочет, но вы показываете, что понимаете его чувства. Не заводите его, пытайтесь оправдать свои действия. Это выглядит так, как будто вы больше заинтересованы в своей стороне дела, чем его. Разгневанные люди хотят получить результат, поэтому постарайтесь согласовать итог вашего разговора. Лучше всего попытайтесь дать им возможность выбора, тогда они будут чувствовать, что вы предоставили им определенную степень контроля.

Тактический гнев. Люди, которые выходят из себя, чтобы вынудить вас им поддаться, — совершенно иное дело. Самое худшее — пойти у них на поводу; если их прием сработает, они будут продолжать так поступать с

вами и с другими. Для начала вам потребуется ваша решительность: вы не должны уступать или позволять на себя кричать. Если они продолжают кричать, уйдите. Продолжайте так себя вести при любых последующих стычках, когда они злятся, пока они не научатся вести себя с вами рационально и разумно.

Молчание. Люди прибегают к нему, когда хотят вам показать, как они расстроены, поскольку без этого, по их мнению, вы подумаете, что эта проблема для них неважна. Люди, которые часто так делают по поводу незначительных аспектов, создают неприятную атмосферу, которая может испортить рабочие отношения. Молчание рассчитано на то, чтобы вызвать у вас чувство вины, когда вы поймете, как расстроен этот человек. Любой подход к проблеме сработает только в том случае, если у вас совершенно искренне нет оснований чувствовать себя виноватым.

Поэтому если у вас возникают дискуссии с «молчуном», слушайте его с открытой душой, объясните, на чем основывается ваша точка зрения, и ведите себя дружелюбно и разумно. Когда дискуссия закончится, если ваш собеседник решит продолжать дуться, вы будете знать, что сделали все возможное.

Вы просто не сдались без причины, лишь для того, чтобы избежать этого молчания, цель которого — заставить вас капитулировать. Никогда этого не делайте, потому что если это сработает однажды, «молчуны» будут прибегать к подобному приему постоянно. Но не будьте с ними резки; ведите себя так, как будто все нормально. Подождите, пусть они сами нарушат молчание. Если вы покажете, что можете продержаться дольше, чем они, они больше не станут использовать эту технику.

Эмоциональный шантаж — популярное оружие, чтобы заставить людей сделать то, что хочет шантажист, который играет на вашем чувстве вины или желании быть популярным. Эмоциональный шантаж не срабатывает с решительными людьми, и шантажисты распознают решительных людей и не прибегают с ними к этой технике. Научитесь узнавать эмоциональный шантаж (например, когда вы чувствуете вину, сказав «нет», или дискомфорт из-за своего ответа кому-то).

Скажите себе, что эмоциональный шантаж не является справедливым поведением взрослого человека и что вы ничего не должны шантажисту. Теперь просто стойте на своем, не позволяя шантажисту вызвать у вас чувство неловкости. Иногда целесообразно шутивно

сказать: «Осторожно, это начинает напоминать эмоциональный шантаж», что может остановить попытки шантажа.

4.2 Конфликтные социальные роли

В социальной психологии показано, что в процессе совместной деятельности и взаимодействий многие склонны играть **социальные роли**, то есть осуществлять такие формы поведения, которые отражают притязание человека на определенное положение в группе или коллективе. Случается, что конкретные личности выступают во множестве социальных ролей, которые отражают лишь определенные их черты. Выполнение определенной роли упрощает систему взаимодействия, позволяет предвосхищать реакции окружающих и даже помогает в какой-то мере разрешать внутриличностные конфликты.

Играя социальные роли, люди тем самым в какой-то мере удовлетворяют нереализованные потребности, скажем, управлять, когда ты не руководитель, контролировать других, когда ты не администратор, и т. п. Но в этом случае неизбежно возникают противоречия, ведь

люди делают не то, что положено, а то, что им хотелось бы. Кроме того, многие социальные роли конфликтны по своей природе. Естественно, что такое ролевое поведение может привести к конфликтам. Возникающие конфликты обычно эмоциональные, лихорадящие, межличностные и «личность-группа». Они, как правило, редко бывают продолжительными.

Психологические исследования, проведенные в организациях, в которых часто возникают межличностные конфликты, показали, что сотрудники выполняют до четырнадцати видов социальных ролей. При этом существуют *неконфликтные, низкоконфликтные, среднеконфликтные и высококонфликтные роли*. Определить социальную роль, выбранную тем или иным индивидом, можно с помощью наблюдения и фиксации отмеченных характерных признаков. Это поможет прогнозировать возможные формы конфликтного поведения, так как выполнение принятой социальной роли делает их поведение стереотипным.

Рассмотрим эти социальные роли:

- *«Генератор идей»*. Это очень значимая социальная роль. Генераторы идей склонны к

инновационной деятельности, обеспечивают развитие познавательных процессов в совместной деятельности. Они стремятся к поиску новых способов решения профессиональных задач, весьма эрудированны, хорошо ориентируются в достижениях в своей области.

- *«Учитель»*. Эта роль обеспечивает стабильность деятельности, формируя ее единый стиль («школу»), обучение членов коллектива. «Учитель» серьезно влияет на ценностные ориентации в коллективе. «Учителя», как правило, консервативны, но, в зависимости от степени выраженности, это может быть как стабилизирующим, так и тормозящим фактором.

- *«Мастер»* — это роль, часто играемая высококвалифицированным специалистом, берущим на себя ответственность в решении сложных профессиональных задач. «Мастера» стремятся работать самостоятельно, минимизируя взаимодействия, но при этом добровольно выполняют самые сложные обязанности.

- *«Организатор»* обеспечивает реализацию принятых решений, координирует совместную деятельность, создает положительную мотивацию, обеспечивает изменения в регулятивной сфере.

Эта роль может свидетельствовать о наличии организационного потенциала у личности.

- *«Администратор»* — роль, связанная с добровольным принятием контрольных функций.

- *«Исполнитель»* — одна из самых безобидных ролей. Такой работник выполняет все распоряжения как непосредственного начальника, так и неформальных лидеров.

- *«Бунтарь»* — конфронтационная социальная роль. Своим поведением «бунтарь» дестабилизирует работу, не признает иерархии, традиций коллектива, принятых норм поведения и отношений, стремится их изменить только ради самого факта изменения, не подвержен влиянию авторитарных личностей.

- *«Хранитель традиций»* — роль, являющаяся полной противоположностью бунтарю.

- *«Проходимец»*. Эта роль отражает направленность личности — такие люди в основном стремятся к получению личной выгоды за счет других или служебных возможностей, при этом они не щепетильны в выборе средств.

- *«Критик»*. Эта роль, скорее всего, является следствием нонконформизма личности. Часто подвергает

сомнению принятые решения, мнение коллектива, но при этом не предпринимает никаких действий к изменению существующего положения (так называемый вербальный противник), отличается скептицизмом, внутренней оппозиционностью.

- *«Поборник справедливости»* — сложная социальная роль. «Поборник справедливости» склонен искать в действиях руководства постоянное «ущемление прав и достоинства людей», часто берет на себя функции общественного защитника, стремится выразить мнение обиженного меньшинства.

- *«Миротворец»*. Такой человек постоянно стремится улаживать конфликты и ссоры, выступая в качестве посредника.

- *«Пересмешник»*. Это на самом деле важная роль, влияющая на настроение группы или коллектива. «Пересмешник» его повышает с помощью шуток, розыгрышей и т. п.

- *«Лентяй»*. Постоянно уклоняется от выполнения совместных задач, стоящих перед коллективом. Да это, собственно, и не роль, а личностная позиция.

К **высококонтликтным**, как показали исследования и практика, относятся *положительные социальные роли «организатора», «генератора идей», «учителя» и «мастера»*, как ни парадоксально это звучит. Несмотря на то что эти роли являются ценными для коллектива, люди, им следующие, склонны к конфликтам между собой из-за несовместимой направленности данных ролей. «Генератор идей» создает когнитивные конфликты, связанные с поиском нестандартного способа решения проблем. В этом случае для него характерны самоутверждение, стремление укрепить свой авторитет. Обычно конфликтует с «учителем», «мастером» и «организатором». «Учитель» также весьма конфликтен, так как для него важно сохранение социального статуса, которым он дорожит, кроме того его роль отличается дидактичностью. «Мастер» конфликтен в силу понимания собственной значимости и незаменимости, желания работать исключительно самостоятельно, без «указаний сверху».

Весьма конфликтными являются роли «*бунтаря*» (так как они не признают сложившихся норм поведения и отношений, стремятся их изменить и поэтому являются дестабилизирующим, а то и разрушительным фактором) и

«борника справедливости» (они очень остро воспринимают ошибки или промахи руководства, считая их исключительно злонамеренными и направленными на ущемление прав и интересов коллектива). Но, несмотря на остроту реагирования людей с такими социальными ролями, все же данные роли считаются **среднеконфликтными**, так как острота создаваемых ими конфликтов и их последствия, как свидетельствует опыт психологических исследований, все же ниже, чем у «учителя», «генератора идей», «мастера» и «организатора». К средне-конфликтным относят также роли «критика» и «проходимца».

Остальные роли являются **низкоконфликтными**.

4.3 Как противостоять манипуляциям в ходе переговоров

Манипуляция — это вид психологического воздействия, которое используется для скрытого внедрения в психику жертвы целей, желаний, намерений, отношений или установок манипулятора, не совпадающих с актуально существующими потребностями жертвы.

Рассмотрим шесть наиболее распространенных **принципов**, встречаемых нами в жизни.

1. Принцип последовательности.

Быть последовательным — естественное желание любого человека. Быть последовательным в своих взглядах — значит являться уважаемым человеком. На это-то и рассчитан принцип манипуляции, когда, вынудив человека первоначально удостовериться в своих обязанностях (например, заполнить самолично форму договора, или написать стишок о том какая хорошая фирма, или великолепен тот или иной товар), тем самым «гарантировано» получает «нового клиента». Для человека очень важно ощущать себя последовательным. И если он сделал первый шаг, то почти обязательно сделает и второй.

2. Принцип авторитета.

Если с какой-нибудь просьбой к нам обратится не просто какой-то человек (тем более, неизвестный нам), а наделенный какими-то знаками отличия и общественного признания (например, академик, генерал, губернатор — обращающийся лично к вам), в большинстве случаев можно говорить что вы последуете его просьбе. Это принцип авторитета.

3. Принцип благосклонности.

Нам легче поверить внешне привлекательному (даже красивому) человеку, чем имеющему какой-либо внешний

дефект. Если нас о чем-то попросит красивая актриса или фотомодель, это намного большая гарантия того, что мы откликнемся на ее просьбу, нежели чем на просьбу какого-нибудь бомжа, или пьяницы, валявшегося в грязи. Руку мы быстрее подадим поскользнувшейся Шерон Стоун (для женщин — выберете любого актера-мужчину), чем грязному, оборванному, и полупьяному нищему. Это происходит как бы независимо от нашего сознания, бессознательно.

4. Принцип взаимного обмена.

Или «правило признательности». Этот принцип широко используется в крупных супермаркетах, когда нам бесплатно предлагают попробовать какой-либо товар, тем самым бессознательно вынуждая нас (в качестве признательности) в дальнейшем (или тут же) купить этот самый товар.

5. Принцип заразительности.

Если большое количество народа покупает какой-либо товар, мы как бы бессознательно стремимся сделать то же самое. Здесь же происхождение и популярность различных рейтингов, проплаченных хлопков в зрительном зале во время выступления деятелей эстрады и шоу-бизнеса, и т. п. Везде в таких случаях индивид как бы первоначально

и бессознательно ориентируется на массовое поведение других людей.

6. Принцип дефицита.

Он основан на том, что человек начинает что-то покупать в случае если эту вещь может потерять или наоборот, выгодно приобрести. Риск чего-нибудь лишиться напрямую воздействует на наше подсознание, вынуждая совершать зачастую ненужные покупки. В советское время многое считалось дефицитом, в т. ч. например книги. Многие помнят то время, когда за нужную книгу необходимо было предварительно сдать пару десятков килограммов макулатуры, или оказаться перед выбором приобретения этой книги только у спекулянтов-перекупщиков. И это при том, что книги выходили миллионными тиражами. Сейчас же, когда вы можете найти практически любое издание в магазине (а сами книги находятся в свободной продаже), тиражи книг редко когда превышают 5 тыс. экз. Парадокс? Нет. Ведь многие тогда покупали книги «просто так», только из-за того, что появлялась возможность «достать». Сейчас же в этом исчезла необходимость.

И уже как бы то ни было, все это как раз наглядно демонстрирует принцип дефицита, принцип

манипулирования нашим сознанием. Сознанием масс. И большинство из нас, к сожалению, поддается этим манипуляциям.

Говоря о современных средствах **массовых воздействий на аудиторию**, мы, по всей видимости, должны говорить о некотором **сочетании рекламы и средств массовой коммуникации (СМК)**. Не секрет, что реклама в значительной мере подменяет истинные (внутренние) ценности человека, подменяя их навязываемыми ему. Воздействуя на подсознание индивида, реклама приводит к тому, что человек уже как бы и не принадлежит самому себе. Он **подчиняется навязываемым ему принципам и нормам жизни**. И даже если сознательно он еще противиться некоторым из них, подсознательно он уже делает выбор в пользу той или иной психологической установки. Почти здесь же, кстати, и формирование комплекса неполноценности у определенных групп населения, не имеющих возможности купить тот или иной товар. Товар, соответствующий тому или иному стилю жизни. (Быть может поэтому, определенная часть населения готова к любому виду обогащения, в претворении своего желания шагнуть на следующую ступеньку социальной лестницы.

Рассмотрим некоторые **манипулятивные уловки, используемые в процессе переговоров.**

Программирование восприятия

Реакция на какое-то явление весьма подвластна шаблону ожидаемости. Если поместить что-либо (или кого-либо) в не свойственные ему условия, можно заранее предвидеть реакцию на это. Еще во времена СССР был такой анекдотичный случай: в обществе "Знание" устроители выступлений напутали с направлением лекторов — известного ученого доставили туда, где ждали писателя-сатирика, а к любителям юмора привезли ученого. Эффект был потрясающий: мастер сатиры и юмора при всех своих стараниях так и не смог вызвать ни улыбок, ни смеха своих слушателей, зато маститый академик никак не мог понять, почему его научные изыскания настолько комичны для аудитории. Еще до того, как познакомить кого-то с кем-то, сообщите одному из них (или обоим) об отношении к этому человеку окружающих, о его репутации, и Вы получите загодя запрограммированную реакцию на него и его слова.

Создание первичного настроения

На встрече вы сразу предоставляете слово тому, чье мнение вас устраивает: "Вася, ты считаешь, что эта тема будет очень интересна?"

Ознакомление с материалами лишь в последний момент

Применяется, когда необходим выигрыш во времени, когда нужно "не дать думать". Если человек не сможет (не успеет) ознакомиться со всей информацией (документами, условиями, правилами) и не успеет все хорошо осмыслить, победа в обсуждении их будет за Вами.

Блокирование "второго чтения"

Фразы типа: "Чтобы обсуждение шло быстрее, мы не будем скакать с места на место: оговорили какой-то пункт — идем дальше, и что бы ни получалось, снова к этому уже не возвращаемся"

Организация перепалки

Перепалка между легко возбудимыми, несдержанными, агрессивными участниками переговоров может быть выгодна третьей стороне. Нужно только выбрать момент, когда она всем надоест, завязнет на эмоциях, и привнести свое решение.

Если видно, что в переговорах начались эмоциональные

всплески, то можно их усилить либо подначиванием, либо неконструктивным успокоением ("Ну вы уж прямо вообще..."), а дальше сказать: "Так, ладно, давайте решать, примем мы такое решение или нет, а то эта перепалка уже всем надоела, противна и ни к чему хорошему не приведет".

Перерыв в нужном месте

Когда обсуждение дойдет до желаемого нами варианта, временно приостановите его — объявите перерыв, перекур, а после этого продолжайте обсуждение с этой точки, как с уже принятого решения.

Избирательность в предоставлении времени

Кого-то одергивать в разговоре ("Ну что вы так долго об одном и том же?.." или "Так, этот вопрос давайте мы сейчас не будем обсуждать, а поговорим о..."), а кому-то дать полностью высказаться, да еще и стимулировать репликами по выгодной нам точке зрения.

Не давать говорить

Это одна из самых грубых уловок. Она направлена на срыв выступления, демонстрации чуждой точки зрения или навязывания дискуссии. Собеседник постоянно перебивает Вас, пытается вставлять свои фразы более громким голосом или просто активно демонстрирует нежелание слушать: затыкает себе уши, заводит разговор с

другими, напевает, свистит и т. д. Выступать, разговаривать, приводить какие-то доводы при таких условиях, конечно, невозможно.

Коварное нарушение клятв

В истории несть числа образцов вероломства. Пообещать что-то лишь с целью вызвать доверие и затем коварно воспользоваться этой доверчивостью — тактика многих монархов, военачальников, политиков, чиновников. Если кому-то что-то нужно от вас, трижды подумайте, прежде чем сказать "да" в ответ на все его обещания и посулы. Это может быть элементарной "заманихой". Подумайте, достаточно ли вы подстраховались от возможного невыполнения партнером своих обязательств, не обернется ли это для вас бедой.

С больной головы — на здоровую

Собеседник, дабы заблокировать невыгодный для него разговор или спор, может нагло заявить: "С Вами невыносимо разговаривать, потому что Вы не даете ясных ответов на вопросы" или "...потому что Вы просто не даете сказать и слова". Причем это может происходить в условиях, когда слова не дали сказать именно Вам. Могут быть и более тонкие варианты: "Простите, я не могу с Вами больше вести беседу. Это слишком тонкие материи. Такие

мысли — выше моего понимания. Они слишком учены для меня". Хитрец знает, что после такого пассажа продолжать неприятную для него беседу очень трудно.

Отдельно от контекста

Если из высказываний оппонента "выдернуть" отдельные фразы и преподнести их в таком урезанном виде как самостоятельную мысль, то можно добиться совершенно противоположного значения. Эта техника, к примеру, была очень распространена в период "холодной войны", а сейчас повсеместно применяется в предвыборных технологиях.

Принятие решения через "взгляд со стороны"

Спросите просто присутствующего при обсуждении человека (приглашенного со стороны, без права голоса) о его мнении по данному вопросу — и подайте его точку зрения за принятое решение, через которое нельзя переступить. В некоторых случаях возможно специальное приглашение специалиста с "мнением в последней инстанции". То, что он не имеет права голоса, сознательно игнорируется.

Нагнетание усталости второстепенными вопросами

Например, в строительной фирме решается вопрос о цене ремонта дома, а клиент с самого начала начинает обсуждать, насколько вообще "глупый" строительный рынок в данном городе, какие бракоделы строители и придирчивые клиенты. Оппонент вовлекается в этот никчемный спор, теряет энергию, а потом, когда всем это уже надоест, клиент задает вопрос: "Ну, ладно, давайте уточним, сколько все-таки это будет стоить?" Оппоненту хочется все быстрее решить — он утомлен, и вероятность принятия нужного клиенту решения возрастает. Защита: тщательно следите за логикой разговора и жестко пресекайте "отход от темы".

Предоставление неполного комплекта материалов

Когда у человека нет необходимых документов, которые "случайно" "забыли", "потеряли", "взяли для оформления", то он уже не может грамотно участвовать в дискуссии.

"Сменить пластинку"

Один из способов обойти "горячее" место в беседе или споре состоит в уходе от атаки путем перехода к обсуждению другого вопроса, не имеющего никакого отношения к только что обсуждавшемуся предмету.

Внимание собеседников легко перенаправляется, к примеру, задаванием им вопросов по "отвлекающей" теме.

Заваливание массой информации

Когда дают очень много материалов или / и ставят очень много целей и физически невозможно во все вникать, решение приходится принимать "оптом" — по всем обсужденным и необсужденным вопросам. Данная уловка применима и в дискуссиях, и в организации "нужного" голосования, и в тактике менеджмента.

Уловки, использующие особенности психики (чувства самолюбия, стыда и др.)

Исполинские планы

Ненасытность и алчность характерна для людей, а если это сочетается с азартом, они готовы желать большего до бесконечности. Перспективы метаморфозы Васюков во вселенскую шахматную столицу, виртуозно нарисованные Остапом Бендером членам местного шахматного клуба, — один из примеров такого воодушевления грандиозностью. Человек в состоянии душевного подъема — легкая добыча для манипулятора.

Употребление "заумных" терминов

Эта уловка использует недостаток интеллекта (хотя ни один человек не может знать все) и стеснительность.

Если человеку не знаком какой-то термин, он, чтобы не показать своей некомпетентности, может притвориться, что ему все понятно, но не решится развивать эту тему дальше; или же будет и дальше участвовать в разговоре, но незнание терминологии неизбежно "посадит его в лужу".

Все — через малость

Разве откажешь тому, кто просит совсем чуть-чуть? В такой момент как-то не думаешь о том, что малое — часть большого. Но если за это малое "потянуть", то целое вслед за этим запросто может "обрушиться". Суть этой уловки хорошо иллюстрируют поговорка: "Ему палец в рот не клади — всю руку откусит" Ошеломление интенсивностью обсуждения

Дискутирование "нон-стопом", да еще в таком темпе, когда что-то "схватить", осмыслить, подумать невозможно. Собеседники, навязывающие такой стиль обсуждения, стараются ошарашить партнеров скоростью речи, сменой мыслей, а затем, не дав опомниться, победоносно делают желательный им вывод.

Многовопросье

Разновидность предыдущего приема. Когда "очередью" задается много вопросов, то ответить даже на

часть из них невозможно. Практически — беспроегранный "наезд".

Гнетущее безмолвие

Генри Уилер Шоу когда-то сказал великие слова: "Молчание — один из наиболее трудно опровергаемых аргументов". Тот, кто первый навязывает паузу своим молчанием, получает психологическое превосходство. Умение "держать паузу" — мощный ход в общей стратегии достижения целей. Многие общественные деятели отмечали такую форму психологического давления у индийского лидера Дж. Неру. Его метод борьбы с неприятными вопросами или просьбами заключался в абсолютном молчании. Когда безмолвие делалось уже абсолютно непереносимым, человек повторял свои слова — и снова "молчаньем был ему ответ". В этот момент собеседник уже был рад услышать хоть что-то, даже отказ. Услышав его, он спешил уйти... с благодарностью.

Торможение

Древняя мудрость гласит: "То, что легко дается, как правило, не ценится". В соответствии с ней тому, кто просит что-то побыстрее, дают, наоборот, потянув время. Чем дольше хотят, тем сильнее дорожат.

Приведение к ошибкам через раздражение

Вывести собеседника из себя можно разными путями: отвернуться, зевнуть, встать и налить кофе, посмотреть презрительно, показать невнимательность, хмыкать и хихикать во время беседы, допускать грубые выходки, оскорбления, издевки, глумление. Если противник "вскипел" — дело выиграно: он потерял много шансов в споре (будет ошибаться). В этот момент "нападающий" может принять вид несказанного добродушия и сказать покровительственным тоном: "Ну, Юпитер! Ты сердишься, значит, ты не прав". Это рождает у человека желание побыстрее закончить "битву". Когда "нападающий" это увидит, то может навязывать свое решение проблемы.

Универсальные истины

Употребление вместо ясных возражений, доводов, фактов абстрактных красивых фраз, проверить справедливость которых невозможно в принципе (например: "Все мужчины — подлецы", "Лучше разумно молчать, чем глупо говорить"), пословиц и др.

Домыслы

Иногда эта уловка еще называется "Чтение в сердце". При ее использовании "анализируются" не столько слова и доводы собеседника, сколько тайные мотивы, вынудившие

их высказать. Разумеется, такие обвинения невозможно ни доказать, ни опровергнуть.

"Вы же по бумажке читаете, потому что, наверное, вообще ничего не соображаете".

"Вы себя так ведете, потому что у вас, наверное, просто зависть разыгралась (варианты: "отомстить захотелось", "в семье не все в порядке", "для поднятия своей популярности" и т.п.)..."

"Вы так говорите, потому что вам так приказали говорить..."

Пакостный метод, или уловка конкурентов

Перед важным событием, выступлением, соревнованием, разговором сообщают человеку крайне неприятное известие, чем-нибудь расстраивают или выводят из себя оскорблением, рассчитывая, что после огорчения человек будет гораздо хуже владеть собой и плохо выступит или неуверенно себя поведет. Прием крайне подлый, гадкий, против него перед ответственными событиями всегда нужно быть настороже.

Дефицит внимания

Один из методов психологического давления — перестать обращать внимание на объект манипулирования. Несмотря на свою простоту, это очень мучительный способ воздействия на человека. Один из способов отражения этого

приема — показать, что Вы располагаете чем-то, что неминуемо должно заинтересовать манипулятора.

"Карфаген должен быть разрушен"

Уловка исходит от Катона-старшего, который в Римском Сенате заканчивал любую свою речь этими словами. У него была цель — приучить слушателей к данной мысли. Такое многократное повторение одной и той же фразы в конце концов действительно стало настолько привычным для сенаторов, что предстоящее разрушение Карфагена стало для них чем-то естественным.

Ссылка на авторитетное мнение

В спорах меньше всего верят оппоненту. Поэтому в качестве аргумента нередко привлекают мнение специалистов и просто известных людей. В процессе применения уловок такие ссылки нередко бывают "притянуты за уши", т. к. знаменитость могла высказываться совсем о другом. Но для слушателей часто достаточно одного упоминания известного имени: "Даже профессор Пупкин так считает!.."

За двумя зайцами

В одну единицу времени человек может концентрировать внимание только на одном вопросе: нормальная человеческая психика не в состоянии следить с

равным участием за двумя или более делами сразу. Погоня за двумя зайцами (не говоря уже о трех или четырех) может быть полезна только тому, кто ее организовал или спровоцировал...

Отвлекающий маневр

Такая уловка по сути представляет собой спорное высказывание, которое отвлекает внимание от замаскированной в этом же предложении нужной мысли. Слушатель в первую очередь замечает в аргументации манипулятора слабое место и опровергает именно его. А другие мысли, содержащиеся в предложении (если они не бросаются в глаза), пропускаются без особого внимания: "Соседи говорят, что хозяин в свое время приобрел квартиру в этом **старом** доме с помощью какой-то махинации" (фраза покупателя квартиры при торге). Согласитесь, что на месте продавца или риэлтера вам захотелось бы опровергнуть это обвинение. Но главная мысль — что дом старый — останется в этом случае без критики. Повторите ее еще раз — и это уже повод для снижения цены. Иногда для того, чтобы подставная мысль, маскирующая нужный довод, гарантированно привлекла критику противника, искусственно стараются показать ему,

что сами считают ее своим слабым местом (тоном, выражением лица, игрой пауз).

Подразумеваемые ожидания

Если относиться к человеку так, словно он уже таков, каким мы его хотим видеть (каким ему следует быть), это поможет ему в скором времени сделаться таким, каким он в состоянии стать (каким мы ожидаем его увидеть). Обвинения в допущенных оплошностях отбирают у человека уверенность в своих силах. Все свои неудачи он начинает воспринимать как что-то неотвратимое.

Поднятие же человека в его собственных глазах и во мнении окружающих через "само собой разумеющееся почтительное отношение" активизирует внутренние ресурсы личности, повышает самооценку человека до уровня уверенности в том, что он может справиться с любым делом.

Ложный стыд с укоризной

В сравнении с предыдущим приемом здесь добавляется упрек: "Как, вы не знакомы с этой теорией? Ну, о чем тогда можно здесь разговаривать?.." Дальше можно смело игнорировать мнение собеседника и либо навязать свое видение проблемы, либо не допустить обсуждения нежелательной темы.

Ирония по поводу формы подачи информации

Например: "Что-то мне, усредненному доктору таких-то наук, ваша мудреная формулировка не понятна; может, объясните мне, глупенькому, еще раз?" Ирония всегда принижает собеседника, и он будет вынужден направить свою энергию не на свой материал, а на восстановление своей позиции.

Доверительность

"Ладно, скажу вам откровенно, напрямик!.."

"Честно ответить?"

"Если откровенно, то на самом деле это вот так..."

Двойная бухгалтерия

Это одна из самых популярных уловок. Один и тот же довод признается верным в случае, когда это выгодно нам, а когда невыгодно — ошибочным. Когда мы опровергаем с помощью какого-то довода — это истина, когда с его помощью опровергают нас — ложь.

Навешивание ярлыков, или дискредитация

Данная уловка обеспечивает создание препятствий в проведении оппонентом своей позиции. Если его доводы неопровержимы, под сомнение ставятся конечные цели их приведения или же вообще доверие к нему как к специалисту и человеку. Может быть как прямым

обвинением, подозрением, "озвучиванием мнения", так и коварным намеком: "Ну кого вы слушаете? Это же известный обманщик!"

В случае, когда подобные заявления имеют место еще до того, как оппонент успеет что-то сказать, такая уловка называется "отравление колодца" — уничтожение противника еще до того, как он начнет действовать.

Обратное желание

Акцентирование внимания на крайней желательности исполнения просьбы (например, ее неоднократное повторение) сильно уменьшает вероятность осуществления просимого. Таким образом, можно добиться чего-то, настойчиво выражая желание, обратное тому, чего на самом деле хочется. Братец Кролик в книге Д. Харриса "Сказки дядюшки Римуса" со своей известной просьбой ("Делай со мной, что хочешь, Братец Лис, только, пожалуйста, не вздумай бросать меня в этот терновый куст!") полагался как раз на достижение обратного эффекта.

Переход на личность

Известнейший способ выведения собеседника из равновесия с целью заставить ошибаться. Вместо того, чтобы парировать доводы и приводить свои аргументы, сознательно задевается достоинство собеседника. В

качестве защиты можно спросить, может ли собеседник хоть что-то изречь по существу вопроса.

Былые оплошности — характеристика личности

В отличие от предыдущей уловки, здесь вместо конкретных возражений собеседник может начать припоминать ваши прежние ошибки, искать промахи и противоречия в более ранних делах. Защита должна быть очень спокойной: прямо заявите о необоснованности обвинений собеседника сегодня. О.Уальд когда-то сказал: "У каждого святого есть прошлое, и у каждого грешника есть будущее".

Рабулистика

Один из любимых приемов В.И. Ленина. Он почти никогда не спорил именно с оппонентом, а "заваливал" его через апеллирование к свидетелям спора. В первичном разговоре мы добиваемся поддержки свидетеля спора, а затем ведем основной разговор — с главным оппонентом. И вот тут-то мы ждем (или провоцируем), когда этот собеседник "споткнется" на чем-то (пусть даже на малозначительной детали), и обращаемся к свидетелям разговора: "Нет — вы только вслушайтесь, что он несет! Надо же до такого доболтаться!" Доверие к этому человеку

подорвано, что существенно отнимает у него энергию и желание продолжать спор.

Умолчание, или "не вся правда"

Это искусство утаить правду, не используя ложь. Можно, предлагая свой товар, сравнить его по цене с более дорогим, но умолчать, что тот товар тестируется производителем, а значит, более надежен, или что на него распространяется более длительная гарантия, и тем самым представить свой товар в лучшем виде (по цене).

Кнутом и пряником

Известный циничный прием, но, как ни странно, не так уж часто используемый. Между тем еще Аль Капоне сказал: "С помощью доброго слова и пистолета можно сделать вдвое больше, чем с помощью доброго слова". Человека легче привести к желаемым действиям сначала предлагая поощрение в ответ на необходимое действие, а затем некую кару за попытку сделать ненужное.

Высокопарные фразы

Собеседник пытается призвать вас к чему-то, оперируя напыщенными фразами: говорит о высших ценностях, например, о патриотизме, любви к матери, благородстве, чести, социальной справедливости.

Отсрочка ответа

Это способ борьбы с неудобными вопросами. Собеседник обещает прояснить свою позицию по какому-либо вопросу, спустя некоторое время. Защита: такое поведение партнера — хороший повод перехватить (или, по крайней мере, сохранить) инициативу в разговоре. Нужно добиться от него безотлагательного ответа: скажите, что это кажется вам особенно важным.

А что вы имеете против?

Вместо того чтобы что-то обосновывать самому, манипулятор предлагает его мнение опровергнуть. Не принимающий чьих-то доводов человек редко готов в ответ на этот почти невинный вопрос мгновенно сформировать систему контрдоводов и предложить что-то конструктивное. Это верный прием для выигрыша времени.

Метод Штирлица

Название происходит от знаменитой фразы, сказанной диктором в известном фильме: "Штирлиц знал, что по законам человеческой памяти человек запоминает в любом разговоре начало и конец, а середина, как правило, забывается и из памяти выпадает". Спор выигрывает тот, кто говорит последнюю фразу.

Пороки возраста

В нашей стране это одна из самых применяемых уловок. Дельные предложения более молодых партнеров отвергают со ссылкой на недостаток у них жизненного и профессионального опыта. Молодые манипуляторы тоже не остаются в долгу: они всегда готовы заявить старшим по возрасту, что "эти взгляды уже устарели". Противодействовать этой уловке можно, спросив у собеседника, что **конкретно он может возразить против ваших аргументов.**

Моральный тупик

Этот метод часто применяют рыночные торговцы. Он заключается в том, что продавец уговаривает не купить, а только "попробовать" или "примерить" свой товар. В этом случае мы имеем ловушку для сознания, т. к. ничего опасного или плохого как будто не предлагается и полная свобода любого решения вроде бы сохраняется. Но на самом деле достаточно отведать или надеть, как продавец сразу задает другой лукавый вопрос: "Ну, понравилось?" И хотя речь идет о вкусовых ощущениях или внешнем впечатлении, на самом деле это вопрос: "Будете покупать или нет?". А так как товар объективно качественный, то вы же не сможете на вопрос продавца сказать, что он вам не

понравился, и отвечает утвердительно, тем самым давая как бы невольное согласие на покупку.

Как выявить манипулятивное поведение своего партнера?

Во-первых, вы можете вычислить манипулятора по следующим действиям. Итак, советую насторожиться, если вы заметили, что ваш партнер:

- Старается слишком приблизиться или, наоборот, отдалиться, нарушая границы вашего психологического пространства или разрывая необходимую дистанцию для контакта.
- Принимает закрытые позы, систематически подпирает голову или излишне суетится.
- Завораживающе смотрит, не отводя глаз, или, наоборот, часто отводит взгляд, смотрит вдаль, мимо вас.
- В серьезные моменты трет кос, ухо, шею, прикрывает рот или, наоборот, слишком уравновешен и спокоен, даже в напряженных ситуациях.
- Частенько играет фактами вашего прошлого делового опыта — досконально изучил, знает ваши сильные и слабые стороны.
- Много внимания уделяет вашей личной жизни (семейное положение, хобби, интересы, здоровье, досуг и т.д.).

- Стараются вводить в разговор философские темы, а заодно пытаются выяснять ваши идеалы, жизненную миссию и обыгрывают это.
- Льстит, завышая значимость ваших слов или действий.
- Часто упоминает ваш или свой статус, ненавязчиво обозначая, что кто-то из вас выше/ниже.
- Драматизирует ситуацию, создает у вас состояние тревожности, а затем использует это.
- Часто ссылается на третьих лиц.
- Скрытно проверяет ваши знания, возможности.
- Много шутит.
- Навязывает свои услуги.
- Нередко отвечает уклончиво, например, на вопрос вопросом «А что вы сами об этом думаете?», «А как бы вы поступили?».
- Использует «технику отзеркаливания» (подстройка к вашему поведению, позам, речи).
- Пытается заняться при вас каким-то делом (что-то рисует, усиленно вертит ручку, очки).
- В его переговорной команде четко распределены роли: злой — добрый, дотошный — благодушный, провокатор — примиритель и т.п.

- В нужный момент при помощи неожиданных вопросов старается изменить ход беседы в выгодную для себя сторону.
- Перед принятием важного решения, начинает торопить вас.
- Ну и, наконец, для переговоров (по его инициативе) выбрано неудобное для вас время или место.
- Кроме того, манипулирование можно ощущать. Для чего полезно каждому заиметь собственный антиманипулятивный барометр.
- Какие внутренние ощущения своевременно помогут обнаружить начало манипулирования вами?
- Дисбаланс
- Вы чувствуете сразу несколько противоречивых эмоций: радость и тревога, воодушевление и дискомфорт, гордость и обида.
- Стандартная реакция — при общении с некоторыми людьми у вас возникают определенные повторяющиеся состояния: дискомфорт, чувство вины, никчемности, подавленности, беспричинной благодарности, благодати.
- Неадекватность

- У вас начинается приступ гнева после какого-либо вроде бы несущественного замечания партнера, появляется безотчетная тревога во время мирного обсуждения малозначительных проблем.
- Неадекватность — это не просто индикатор манипуляции, это стрессовое состояние, которое разрушает нашу психику и наше здоровье в целом. Поэтому именно этой реакции нужно уделить особое значение. Когда вместо досады мы ощущаем тоску, вместо огорчения — отчаяние, вместо недовольства — бешенство, это значит, что задето наше чувство социальной значимости, самоуважение, самооценка. Значит, кто-то манипулирует не только нашим поведением, но и нашим самоощущением себя как личности.

Как противостоять манипулятору?

Если вы обнаружили, что вами пытаются манипулировать, нужно определить, кто же перед вами и как к нему относиться? Для начала **опишите для себя партнера в терминах**, например, представителей животного мира или народных волшебных сказок. Занимаясь поиском ассоциативных аналогий, вы отключите свое рациональное сознание, и информация начнет структурироваться в образах различных зверей или

сказочных персонажей. Таким образом, у вас будет создана метафора переговоров, которая поможет вам отследить расстановку ролей и контролировать развитие сценария.

Замечено, что манипуляторы, особенно невысокого класса, для придания статуса любят демонстрировать дорогие аксессуары типа «Паркера», швейцарских часов, заколки с камнем, зажигалки «Зиппо». Причем эти вещи нередко диссонируют с недорогим костюмом или обувью.

Не отвлекайтесь на контроль над своими позами и жестами. Дружелюбный (!) настрой не даст вам реагировать на партнера негативно, поэтому будьте естественны, и ваши позы будут соответствовать этой установке. Старайтесь **как можно чаще соглашаться** с его высказываниями, при этом ваше согласие не означает, что вы во всем с ним согласны. Этим вы подавляете его критику, его интеллектуальную активность. Партнер успокаивается, удовлетворяет свои амбиции и теряет желание спорить. Для этого можете использовать следующие согласительные конструкции: естественно, конечно, верно, само собой, все это так, действительно, безусловно, вы правы, согласен, разумеется, и т.п.

Старайтесь **меньше говорить и больше слушать**, потому что аргументы и доводы партнера можно

использовать в своих целях. Ведь за любым предложением стоит система аргументов и демонстрация всех плюсов этого предложения. Но будьте готовы к тому, что ваши предложения натолкнутся на возражения. Поэтому необходимо **прогнозировать возражения и быть готовым встретить их четкой и основательной системой контраргументов.** Кстати, желая переубедить, начинайте не с различий в ваших позициях, а с того, с чем вы согласны, тем самым подстраиваясь к партнеру.

После переговоров обязательно проверьте, продолжаете ли вы домысливать чужие идеи, если да, то вероятность того, что вы подверглись психологической атаке, велика. Чем более активно перерабатывается в мозгу чужая мысль, чем дольше вы ее анализируете, тем сильнее вас «зарядили».

4.4 Гендерный аспект проведения деловых переговоров

Совместный труд мужчин и женщин – это огромный шаг вперед, но вместе с тем и огромная проблема, требующая решения.

Дж.Грэй

Общение с противоположным полом представляет трудность для людей начиная с самого раннего возраста. Уже маленькие дети понимают, что мальчик с девочкой разговаривают не так, как мальчик с мальчиком или девочка с девочкой. Есть целый ряд очень важных объективных причин, которые приводят к проблемам в общении между мужчинами и женщинами. Знать эти причины и предвидеть их последствия должен любой грамотный человек. Эти причины связаны прежде всего с теми объективными «природными» различиями между мужчинами и женщинами, которые сформировались в ходе эволюции человека и отражаются в их поведении и общении.

Природа создала мужчин и женщин неодинаковыми. Мужчины умирают раньше женщин, так как получают больше травм и ранений, больше подвержены воздействию стрессов – это результат характерного для мужчины интенсивного контакта с окружающей средой, потребности активного воздействия на среду, заложенной в мужском характере.

Мужчины и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикиляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и

женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т.д.

По сравнению с женщинами, мужчины плохо приспосабливаются к изменениям окружающей среды, особенно если эти изменения происходят быстро и внезапно. Установлено, что если мужчину и женщину внезапно переместить в зону сильного холода, женский организм сразу начнет формировать жировую прослойку для защиты от холода, а мужской организм к этому неспособен. Чтобы выжить в неблагоприятной обстановке, мужчине надо не приспосабливаться к среде, а активно взаимодействовать со средой, изменять ее, чтобы выжить.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина, не знающая, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

У мужчин и женщин различается общая ориентация личности. Исследования показывают, что у 75% мужчин и

женщин ориентация в жизни оказывается практически противоположной.

Сравните:

мужчины

женщины

Профессиональная

Домовитость

деловитость

Влечение к коллективу

Влечение к семье

Влечение к политике,

Влечение к учебе

науке, искусству

Для мужчины работа и познание внешнего мира – это основной ориентир, именно этой сфере он хочет посвятить основное время. Женщина же ориентирована на семью и пополнение знаний, поэтому обычно девочки учатся лучше мальчиков.

Коммуникативная грамотность как раз и предполагает, что мужчины должны знать и учитывать особенности женского поведения и общения, а женщины – мужского. Необходимо разговаривать на языке, понятном партнеру. Это означает, что женщина должна стремиться говорить с мужчиной на «мужском», понятном ему языке, а мужчина с женщиной – на «женском». Встречное движение

обеспечит эффективное общение и коммуникативный успех.

Мужчина добивается признания на работе, когда он делает нечто, свидетельствующее о его компетенции и умении. Заявляя о своих способностях и подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

Женщины достигают признания по-другому. Женщина поднимается в глазах подруг, проявляя заботу, участие и преданность. Успех определяется не шириной жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного неравнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые вами двигали.

Компетентность и достижения для женщин – далеко не самое главное.

Чтобы преуспеть в отношениях с женщинами, мужчине необходимо учитывать эту разницу в оценках. Условно говоря, женщины начисляют по очку за каждое проявление участия – не важно, насколько оно значительно. Практически это означает, что много малых дел принесут мужчине больше, чем одно большое.

Очень часто бывает так, что новый руководитель-мужчина добивается более эффективной работы фирмы, но при этом напрочь отворачивает от себя всех работающих там женщин. Очень скоро они либо увольняются, либо отказываются с ним работать. Эффективность эффективностью, но неприязнь со стороны женщин приводит к росту напряженности, что не лучшим образом сказывается на производительности труда и удовлетворению от работы. Работая бок о бок с женщинами, мужчины достигнут гораздо больших успехов, если станут помнить о необходимости поднимать себя в их глазах, способствуя взаимоподдержке и взаимоуважению.

Мужчины используют общение прежде всего для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ

решения проблем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег-мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Отыскивая или же предлагая решение, женщина склонна быть более лично ориентированной, чем мужчина. Ее слова передают не только информацию, но и чувства. Не претендуя на то, что ей известны все ответы, женщина автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Для мужчин такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают,

что, если в речах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

Если мужчина-руководитель не будет обращать внимания на то, как подчиненные-женщины реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной. Мало того, когда мужчина чересчур прямолинеен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Мужчины на работе пользуются речью только по одному поводу, тогда как у женщин их для этого имеется целых четыре.

1. Нужно что-то обсудить. В этом отношении мужчины и женщины одинаковы.

2. Нужно предоставить или получить эмоциональную поддержку. Они могут вовсе ничего не сообщать – просто ставить вас в известность о своем эмоциональном состоянии. «Что за кошмарный день», - может сказать женщина своей собеседнице. «Да, денек», - ответит другая. Этот простой ответ богаче, чем кажется, расширявается он следующим образом:

· Ты мне небезразлична, а потому я готова дать тебе свое сострадание и поддержку. Я знаю, как приятно, когда тебе кто-то сочувствует, так что я уделю толику своего времени тому, чтобы разделить твои переживания.

· Я все понимаю. Быть может, мне сейчас и легче, но и я, случалось, переживала подобное. Я знаю, что это такое.

· Я отдаю тебе должное. Ты сегодня действительно поработала как следует. Ты сделала все, что в человеческих силах. Ты полностью заслужила свое право чувствовать себя уставшей.

Но давайте разберемся, что происходит, когда вот это женское «кошмарный день» слышит мужчина. Скорее всего он ответит что-то вроде: «Да ну, не все так плохо!», «Бывало и хуже» или «Да ты у нас молодец, ты справишься!» Иными словами, вместо того, чтобы воспользоваться случаем выразить женщине свое сочувствие, он наивно полагает, что его подбадривание поможет ей смотреть на вещи менее мрачно. Но ей-то хотелось совсем не этого, и подобные речи оптимизма ей отнюдь не прибавят.

Ей не обязательно, чтобы с ней соглашались – ей нужна только поддержка сочувствием. Ответом на тот же

«кошмарный день» может быть: «Ну да, одна проблема за другой!», «Слава Богу, сегодня пятница», «Передохнуть некогда»

Такого рода эмоциональная поддержка прямо противоположна реакции мужчин. Для снятия стресса им свойственно преуменьшать серьезность проблемы, тогда как женщины, наоборот, раздувают ее, а потом делятся своими бедами с подругами.

3. Нужно расслабиться. Разговор о проблемах помогает женщине снять напряжение еще и потому, что такое обсуждение позволяет ей разобраться в своих делах. Когда женщина беспорядочно повествует собеседнице об источниках своих неурядиц, она осмысливает сложившуюся ситуацию. И по мере того, как она излагает положение вещей, ей самой становится ясно, что многие из ее забот не столь важны, как казалось поначалу. А вот когда женские сетования слышит мужчина, ему порой кажется, что его сотрудница пытается свалить с себя часть забот на него. Для него ее слова звучат так: «У меня столько работы, я не могу все это сделать».

Чтобы снять стресс и почувствовать себя уверенней, мужчина мысленно разрабатывает стратегию своих действий. А вот женщина обретает ту же уверенность,

просто изливая свои чувства – только после этого у нее начинает возникать ясный план. Большинство мужчин такого поведения не понимают и не приемлют. Разговоры о проблемах вместо разработки плана их решения – это не по-мужски, от таких вещей мужчин только хуже.

4. Говоришь, чтобы понять, что же собственно хочешь сказать.

Под воздействием стресса мужчины стремятся сосредоточиться и в результате бывают недовольны, когда их отвлекают. А вот женщин стресс заставляет рассеяться, поэтому у них возникает потребность поделиться избытком эмоций. Нередко женщина начинает делиться эмоциями в поисках хоть какой-нибудь поддержки, а мужчина думает, что она просто жалуется. С другой стороны, если к озабоченному мужчине обратиться с просьбой, он начинает ворчать, а женщина думает, что он недоволен или просто не хочет делать того, о чем она просит.

Женщинам легче всего утратить мужское уважение из-за того, что они на первый взгляд жалуется без причины. Иными словами, жалобы, сетования – это когда человек изливает отрицательные эмоции с целью исправления ситуации. Мужчины выражают свои отрицательные эмоции, именно стремясь к каким-то переменам. Когда

мужчине слышится сетование или обвинение, женщина чаще всего просто делится своими чувствами.

Если перед мужчиной встает проблема, с которой он ничего не может поделать, он попытается тут же о ней забыть. Он инстинктивно следует девизу: «Не можешь – забудь». Женщина рассуждает по-другому. «Если ничего нельзя сделать, можно хотя бы об этом поговорить». Беседа о разочарованиях и неурядицах помогает женщине успокоиться, снять стресс. У женщин неурядицы принято трансформировать в объединяющие переживания.

Мужчинам легко утратить доверие женщин из-за того, что они ворчат и на первый взгляд злятся в ответ на женские просьбы. Когда мужчина ворчит, женщина ошибочно заключает, будто ему не хочется, чтобы в нем искали опору. Но как только мужчина двинется в новом направлении, его протесты тут же сойдут на нет. Ворчащий мужчина – это совсем не то же самое, что ворчащая женщина. Когда женщина ворчит, внутренне против чего-то протестуя, она действительно начинает злиться. Именно поэтому женщина, услышав мужское ворчание, тут же отступает.

Женщины обычно высказывают наиболее эмоционально. Эта склонность подкреплять жалобы

отрицательными эмоциями серьезно вредит женской деловой репутации и обесценивает сами жалобы.

Выражать отрицательные эмоции при помощи риторических вопросов – один из самых легких способов для женщины убедить мужчин в своей некомпетентности. Когда клиентка, руководительница или сотрудница выражает свое недовольство или отчаяние при помощи риторического вопроса, мужчине важно понять: на него вовсе не нападают и ему нет нужды защищаться. Лично он здесь вообще ни при чем. Риторический вопрос означает, что женщина еще не пришла к определенному мнению. По существу, это хороший знак – она еще способна увидеть ситуацию в менее мрачных красках.

Сам факт, что мужчина о чем-то спрашивает, означает, что он еще способен свое мнение переменить. Когда риторический вопрос задает женщина, ответ ей не нужен – ей нужно быть выслушанной. Когда же допытывается мужчина, ему действительно нужно получить ответы. Когда огорченный мужчина задает вопросы, женщина может быть уверена, что его огорчение улетучится, как только она на эти вопросы ответит. В такой момент ей нужно перестать слушать и начать как следует защищаться.

Нежелание слушать – один из наиболее частых женских упреков в адрес коллег-мужчин. Мужчины напрасно думают, что, предлагая женщине скоропалительное решение, они производят на тех хорошее впечатление.

Мужчины же чаще всего упрекают женщин в том, что они задают чересчур много вопросов и чересчур стремятся все переиначить. У мужчин опускаются руки, когда женщина пытается улучшить то, что и так хорошо. Когда женщина увлечена работой, она стремится улучшить все, до чего сможет дотянуться.

Наши наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести.

Если женщины не хвалятся своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

Упоминание о проблеме для мужчин – это просьба дать совет. Поэтому мужчина-руководитель начинает сомневаться в способностях женщины, когда она принимается обсуждать вопрос, решение которого очевидно. Когда женщина заводит разговор о проблемах, мужчина думает, что ей нужен совет, в то время как его собеседница всего лишь дает ему возможность разобраться в ситуации, чтобы затем квалифицированно оценить ее собственное решение.

Если женщина хочет предложить какие-то изменения для улучшения ситуации, она обычно начинает с рассмотрения различных аспектов проблемы. Как правило, она заранее знает, чего хочет, но стремится таким образом обосновать свою позицию. Женщина-руководитель, сотрудница или клиентка вовсе не хочет, чтобы мужчина указывал ей, что делать. Ей нужно, чтобы ее как следует выслушали и только потом помогли принять собственное решение. Чтобы наладить взаимопонимание и сотрудничество с женщиной, мужчине нужно побольше слушать, побольше спрашивать, а уж потом – если потребуется – давать советы и предлагать решения.

Женщины на работе тоже ценят эффективность и результаты, но еще более важны для них такие вещи, как

поддержка, доверие и общение. Они уделяют гораздо больше времени тому, чтобы поддержать друг друга, оказать помощь, заставить поверить в себя.

Женщины не носят униформы, подчеркивающей их профессионализм. Более того, им нравится каждый день представлять в новом обличье – в зависимости от настроения.

Общение у женщин имеет первостепенное значение. Результат у женщин – это следствие позитивных рабочих отношений, а не наоборот. Обсуждение успехов и забот друг друга – способ укрепить дух взаимной поддержки, понимания и доверия. На работе женщины нацелены не на результат, а на взаимоотношения.

Так как женщины не лезут из кожи вон, чтобы доказать свою профессиональную состоятельность, предложение помощи не воспринимается ими как оскорбление. А потребность в помощи – как признак слабости. Для мужчин же непрошенные советы – источник раздражения и недовольства.

Женщины свято верят: все, что работает, способно работать еще лучше. Мужчины же придерживаются того принципа, что работающее лучше оставить в покое.

Когда женщина заводит разговор о своих проблемах, не время предлагать ей варианты их решения. Если такое происходит на работе, это ни в коем случае не повод считать, будто женщина не знает, как ей совладать со своими затруднениями. Нередко ей нужно просто убедиться в том, что ее решение верно. И, если он хочет ей помочь и завоевать ее расположение, гораздо правильной будет прислушаться и порасспрашивать. Общий принцип таков: вместо того чтобы моментально предлагать решение, мужчинам следует проявить участие, слегка посочувствовать, задать вопрос.

Если только мужчина не просит о помощи, лучший способ поддержать его – это предоставить возможность все сделать самому. Сказать мужчине то, что он и так знает, или невпопад указать ему, что нужно делать, - значит нанести обиду.

Мужчины-профессионалы делятся на два типа. Первые в ответ на попытки женщин их изменить начинают ворчать, дуться и всячески противиться; вторые же легко соглашаются, но быстро об этом забывают и продолжают вести себя по-старому.

Мужчина стремится совладать со своим настроением, а женщина – его оправдать. Услышав от

мужчины упрек в том, что она расстраивается по пустякам или делает из мухи слона, женщина станет упорствовать в своем дурном настроении, всячески его обосновывая.

Рекомендации непрошеному советчику

- Прямую просьбу мужчины обычно воспринимают лучше, чем советы и указания.
- Обращаясь с просьбой, избегайте оборота «не могли бы вы...». Лучше говорить прямо.
- Апеллируйте к конкретным фактам и не будьте многословны.
- Не исходите из того, что мужчине нужна ваша помощь.
- Не исходите из того, что мужчине интересно ваше мнение.

Одно из ключевых различий между мужчинами и женщинами на работе заключается в подходе тех и других к решению проблем. Первым побуждением мужчины, столкнувшегося с проблемой, будет уединиться и решить задачу самому, а вот женщина предпочтет обратиться к кому-то еще и разговорами вовлечь его в этот процесс.

Мужчина начнет решать задачу с того, что задумается, под силу ли ему сделать это в одиночку. Вывод

же о том, что ему нужен кто-нибудь еще, заставит его переживать стресс.

С точки зрения женщины, если работа под силу одному, то двое справятся с ней лучше. Вовлекая другого человека в процесс решения проблемы, женщины отдают ему должное и оказывают уважение. Делясь проблемой с другими, женщина ни в коем случае не имеет в виду, что задача ей не под силу. Женщина с готовностью предоставляет своим сотрудникам, начальникам и подчиненным возможность поучаствовать в решении проблемы. Разговоры о проблеме вместо ее решения являются для мужчин источником стресса. Мужчины хуже женщин переносят эмоциональные неурядицы. Столкнувшись с проблемой, мужчина инстинктивно чувствует потребность ее решить или что-то предпринять по ее поводу.

Мужчине не терпится перейти от анализа к действию. А если задача окажется ему не по зубам, он предпочтет на время о ней забыть и переключиться на то, что он сделать может. Мужчин успокаивает действие, а женщин – разговоры.

Коллективное обсуждение проблем нередко усугубляет стресс. При коллективных обсуждениях как раз

женщины склонны говорить меньше, тем самым давая высказаться остальным. Для женщин – это обычная вежливость, а мужчины думают, что женщине просто нечего сказать.

Часто женщины стесняются попросить о помощи прямо и действуют намеками – дают понять, что им приходится все делать самим. Женская самостоятельность – это выражение готовности принять помощь.

Женщинам необходимо помнить, что в беседе с мужчинами нужно говорить не столько о проблеме, сколько о ее решении.

Для мужчин коллективная работа означает, что у каждого человека есть свои сильные стороны, свои обязанности и свой участок работы. Будучи коллективом, сотрудники поддерживают друг друга, но ни в коем случае не нарушают границ. Для женщин коллективная работа означает, что обязанности, задачи и участки ответственности у сотрудников общие. Все работают вместе, и о четком разграничении «это мое, а это твое» речи не идет.

Проявлять отрицательные эмоции мужчины, как правило, избегают. В отличие от мужчин, для женщин проявление эмоций не является признаком слабости.

Большинство мужчин инстинктивно отфильтровывают личные эмоции, а вот абстрактные выражают не стесняясь. С женщинами все наоборот: они склонны отфильтровывать абстрактные эмоции и свободно изливают личные.

В носящей более личностный характер женской дискуссии свидетелю-мужчине почудится обмен упреками, тогда как сами ее участницы себя задетыми не почувствуют.

Скажем, когда мужчина расстроен, ему вовсе не хочется услышать от женщины сочувственное: «Да, ты, должно быть, очень расстроен». У мужчин такая поддержка расценивается как снисходительность или унижение. А вот большинству женщин те же слова принесут уважение. Если у женщин неприятности, она высоко ценит, когда кто-то другой понимает, что ей приходится переживать, и проявлять к ней участие. Если мужчина расстроен, не нужно расстраиваться «для него». Если он обеспокоен, не изображайте для него беспокойство. Если он радуется, можно порадоваться вместе с ним, но грустить вместе с ним не стоит.

Мужчинам нравится, когда их уважают и побуждают к новым достижениям, и лучшим стимулом для них является признание их заслуг. Подбадривающая реакция, в отличие от утешения, содержит в себе послыл: «Я верю, что

ты можешь с этим справиться, моя помощь тебе совершенно не нужна». Мужчинам в ней слышится доверие, признание заслуг и высокая оценка. Огромное значение здесь имеет интонация. Сострадательный тон из разряда «я чувствую твою боль» совершенно недопустим. Нужно быть более жизнерадостной, иногда даже веселой.

Лучший способ завоевать симпатии на работе – это проявлять положительные эмоции. Когда вы спокойны, вокруг вас возникает оазис спокойствия, и люди тянутся к вам. Когда вы способны оценить предоставляющиеся вам возможности, вы автоматически притягиваете к себе новые.

У мужчин настоящим профессионалом считается тот, кто может выполнять свою работу, невзирая на то, что происходит у него внутри. Люди, не умеющие сдерживать отрицательные эмоции, теряют мужское уважение. Женщины в проявлении отрицательных эмоций не видят ничего оскорбительного. Более того, это признак здоровой самооценки.

Женщина может уверять вас, что с ней все в порядке, в то время как вы будете ясно видеть, что ее что-то беспокоит. Когда мужчина говорит «все в порядке», он не просто сдерживается, но действительно не хочет говорить о своих чувствах.

Обижаться на мужчин и переходить на личности в ответ на их поступки – первейший способ для женщины воспрепятствовать своему успеху в смешанном коллективе и оказаться в изоляции.

Ясность мысли и нацеленность на окончательное решение производят хорошее впечатление на мужчин, но разочаровывают женщин. Мужчин убеждает уверенность и быстрота ответов, а вот женщины больше доверяют человеку, который вникает в их конкретные проблемы.

Женщины довольно часто вначале обрисовывают общую картину и лишь затем переходят к конкретному вопросу, требующему решения. У мужчин способность перейти к решению свидетельствует о профессионализме, женщине такая поспешность говорит о неуважении к собеседнице. Прежде чем получить ответ, женщина хочет быть выслушанной.

Если руководитель предлагает женщине то самое решение, которое она как раз собиралась изложить, она может сказать так: «Я тоже думаю, что нам надо действовать таким образом. Я обсудила этот вариант с отделом продаж...они согласны».

Когда мужчина забывает о мелких просьбах, женщина принимает это как личную обиду. С точки зрения

женщины, хорошая память на мелочи говорит о том, что вы с ней считаетесь.

У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина прерывает ее на полуслове. Но именно уместность замечания свидетельствует о том, что собеседник внимательно слушает. У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина заканчивает фразы за нее. Для мужчины это служит свидетельством того, что его правильно понимают. Мужчине может казаться, что он знает, к чему клонит женщина, но знать этого он не может – она и сама-то не уверена в этом до тех пор, пока к ней не придут нужные слова.

Мужчины обычно наперед продумывают то, что собираются сказать, и твердо придерживаются намеченного. А вот женщины следуют за вдохновением, определяя то, к чему собираются прийти, в процессе изложения.

Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то нисколько не противятся его указаниям.

Женщинам хотелось бы, чтобы мужчины выполняли их желания, не дожидаясь, пока их об этом попросят. На работе женщина-профессионал высоко ценит и облакает

доверием мужчин, оказывающих ей те услуги, в которых она нуждается. Но вот чего она не терпит, так это когда мужчины решают за нее, что именно ей нужно.

Когда женщины утверждают, что мужчины их «не слушают», более правильно было бы заключить, что слушать они слушают, но безосновательно полагают, будто тема беседы исчерпана, не зная того, что от них ждут вопросов. Мужчины не привыкли рассчитывать, что собеседник будет вытаскивать из них сведения. Они прямо излагают лучшие идеи. Поэтому женщине важно понять, что ходить вокруг да около – не лучший способ произвести впечатление на работе. Выступая с докладом перед мужчинами, женщина должна знать, что о нем будут судить по тем идеям, которые прозвучат в его начале. Уповать же на расспросы – значит вредить своей профессиональной репутации. Женщин уточняющие вопросы подбадривают, а для мужчины они могут оказаться обидными.

4.5 Барьеры коммуникации

Под барьером в деловой коммуникации понимается все то, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует ее. В основе коммуникативных барьеров лежит предположение, согласно которому

переданное сообщение достигает своего адресата без каких-либо изменений. Однако, все сообщения подвергаются воздействию многочисленных шумов и помех, значительно снижающих результативность коммуникации.

Барьеры коммуникации носят социальный или психологический характер. Коммуникативный барьер – это совокупность внешних и внутренних причин и явлений, мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих её. Проще говоря, это то, что не даёт нам общаться. Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему.

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать.

В зависимости от процесса возникновения, барьеры делятся на **внешние и внутренние**. Если углубляться в этот вопрос, то можно понять, что единой классификации не

существует. Каждый учёный стремится высказать свою теорию, а мы – сделаем свой список. Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

Барьеры взаимодействия.

Мотивационный барьер возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Барьер некомпетентности. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Этический барьер возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать **барьер стилей общения**. Содержание стиля общения составляют

— преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);

— отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);

— отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т.п.);

— характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

Барьеры восприятия и понимания.

Эстетический барьер возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее, если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то коробит.

Комфортному общению может препятствовать и **разное социальное положение партнеров**, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Необходимо, придя на

встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, - серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись с барьером установки, лучше не пытаться переубедить партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни

как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

Семантический барьер возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Неумение выражать свои мысли (**логический барьер**) очень мешает общению. Гельвеций говорил:

«Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их...Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (**фонетический барьер**) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова (подробнее см. Слушание в деловой коммуникации). Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации (подробнее см. Вербальные средства коммуникации). Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять

позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником, сделать контакт с ним не только бесконфликтным, но и эффективным. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той модальности, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в той форме, в которой она ему понятна.

Барьер характера тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт.

Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника:

— прием «чужая роль»: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» - и появляется возможность конструктивно повести разговор;

— сочувственное отношение к партнеру: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;

— напряженную обстановку можно разрядить и шуткой, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;

— прием отстранения: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или причёске; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации,

удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь все зависит от вашего желания общаться с этим человеком.

Чтобы не возникал барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты разговора.

Как преодолеть барьеры в общении?

Прежде всего – вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

— неправильные ожидания в отношении партнера (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как

положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);

— нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);

— не улавливаем подтекст разговора (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);

— если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);

— мы стараемся оправдать ожидания собеседника (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже.).

ГЛАВА 5

ПЕРЕГОВОРЫ КАК МЕЖКУЛЬТУРНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

5.1 Исторические факторы и обстоятельства возникновения межкультурной коммуникации

На рубеже второго и третьего тысячелетий становится все более очевидным, что человечество развивается по пути расширения взаимосвязи и взаимозависимости различных стран, народов и их культур. Этот процесс охватил различные сферы общественной жизни всех стран мира. Сегодня невозможно найти этнические общности, которые не испытали бы на себе воздействие как со стороны культур других народов, так и более широкой общественной среды, существующей в отдельных регионах и в мире в целом. Это выразилось в бурном росте культурных обменов и прямых контактов между государственными институтами, социальными группами, общественными движениями и отдельными индивидами разных стран и культур. Расширение взаимодействия культур и народов делает особенно актуальным вопрос о культурной самобытности и

культурных различиях. Культурное многообразие современного человечества увеличивается, и составляющие его народы находят все больше средств, чтобы сохранять и развивать свою целостность и культурный облик. Эта тенденция к сохранению культурной самобытности подтверждает общую закономерность, состоящую в том, что человечество, становясь все более взаимосвязанным и единым, не утрачивает своего культурного разнообразия. В контексте этих тенденций общественного развития становится чрезвычайно важным уметь определять культурные особенности народов, чтобы понять друг друга и добиться взаимного признания.

Процесс взаимодействия культур, ведущий к их унификации, вызывает у некоторых наций стремление к культурному самоутверждению и желание сохранить собственные культурные ценности. Целый ряд государств и культур демонстрирует свое категорическое неприятие происходящих культурных изменений. Процессу открытия культурных границ они противопоставляют непроницаемость своих собственных и гипертрофированное чувство гордости своей национальной самобытностью. Различные общества реагируют на влияния извне по-разному. Диапазон сопротивления

процессу слияния культур достаточно широк: от пассивного неприятия ценностей других культур до активного противодействия их распространению и утверждению. Поэтому мы являемся свидетелями и современниками многочисленных этнорелигиозных конфликтов, роста националистических настроений, региональных фундаменталистских движений.

Отмеченные процессы в той или иной степени нашли свое проявление и в России. Реформы общества привели к серьезным изменениям в культурном облике России. За несколько последних лет появились совершенно новые общественные группы: предприниматели, банкиры, политические лидеры разных движений, русские сотрудники иностранных фирм и др. Происходит становление совершенно нового типа деловой культуры, формируется новое представление о социальной ответственности делового мира перед клиентом и обществом, меняется жизнь общества в целом. Процесс развивается чрезвычайно трудно и болезненно, поскольку сталкивается с огромным количеством препятствий и ограничений со стороны государства, с недоверием к властям, с некомпетентностью и волюнтаризмом. Одним из путей преодоления существующих трудностей является

налаживание эффективной системы коммуникации между различными общественными группами и властью. Эта система должна быть основана на принципах равного доступа к необходимой информации, прямого общения между собой, коллективного принятия решений и эффективной работы сотрудников. К этому нужно добавить, что разносторонние международные контакты руководителей и предпринимателей всех уровней показали, что успех в любом виде международной деятельности во многом зависит от степени подготовки российских представителей в области межкультурной коммуникации. И, наконец, окончание «холодной войны» между Востоком и Западом существенно расширило торгово-экономические отношения между ними, В каждой стране год от года растет число людей, имеющих экономические контакты за пределами своей культуры. В настоящее время в мире насчитывается более 37 тыс. транснациональных корпораций с 207 тыс. филиалов, в которых работает несколько десятков миллионов людей. Для своей эффективной деятельности они должны учитывать особенности культуры своих партнеров и стран пребывания. Убедительным свидетельством взаимосвязи мировой экономики стали кризисные ситуации последних

лет в России (1998 г.), Мексике и Бразилии (1999 г.), которые нарушили существовавший экономический порядок и привели к новой расстановке сил на мировой арене.

Результатом новых экономических отношений стала широкая доступность прямых контактов с культурами, которые ранее казались загадочными и странными. При непосредственном контакте с такими культурами различия осознаются не только на уровне кухонной утвари, одежды, пищевого рациона, но и в различном отношении к женщинам, детям и старикам, в способах и средствах ведения дел.

Становясь участниками любого вида межкультурных контактов, люди взаимодействуют с представителями других культур, зачастую существенно отличающихся друг от друга. Отличия в языках, национальной кухне, одежде, нормах общественного поведения, отношении к выполняемой работе зачастую делают эти контакты трудными и даже невозможными. Но это лишь частные проблемы межкультурных контактов. Основные причины их неудач лежат за пределами очевидных различий. Они — в различиях в мироощущении, то есть ином отношении к миру и к другим людям. Главное

препятствие, мешающее успешному решению этой проблемы, состоит в том, что мы воспринимаем другие культуры через призму своей культуры, поэтому наши наблюдения и заключения ограничены ее рамками. С большим трудом мы понимаем значения слов, поступков, действий, которые не характерны для нас самих. Наш этноцентризм не только мешает межкультурной коммуникации, но его еще и трудно распознать, так как это бессознательный процесс. Отсюда напрашивается вывод, что эффективная межкультурная коммуникация не может возникнуть сама по себе, ей необходимо целенаправленно учиться.

5.2 Этноцентризм и культурный релятивизм

Вероятно, нет необходимости в поиске доказательств и аргументов, подтверждающих мысль, что без общения с себе подобными человек не может стать нормальным существом. Ни одну сколько-нибудь важную для его жизни задачу человек не может решить без помощи других людей или каких-либо учреждений. Длительная изоляция человека от других людей и от общества ведет к его психической и культурной деградации. Но природа не наделила людей способностью устанавливать

эмоциональные контакты и понимать друг друга без помощи знаков, звуков, письма и т.д. Поэтому для общения и взаимодействия друг с другом люди создали вначале естественные языки, а затем различные искусственные языки, символы, знаки, коды и т.п., позволяющие наладить эффективную коммуникацию. Таким образом, все способы, формы, системы коммуникации созданы самими людьми и поэтому являются элементами культуры. Именно культура обеспечивает нас необходимыми средствами коммуникации, она также определяет что, когда и как мы можем использовать для общения с окружающим миром.

Иными словами, культура выполняет в обществе определенные функции. Функция — это назначение или роль, которую выполняет определенный социальный институт или процесс по отношению к целому. В данном целом все части зависят друг от друга, поддерживают одна другую, имеют значимость для всей системы. Элементы культурных систем не существуют сами по себе, они существуют только как части целого. Это означает, что у отдельных частей культуры есть функции по отношению к целому, каждая из них выполняет свою роль. Различные аспекты этой роли и называют функциями. Соответственно, стремление понять и объяснить назначение и роль тех или

иных элементов культуры в жизни людей послужило основной причиной возникновения в культурной антропологии самостоятельного направления — функционализма.

Однако в жизни все обстоит не так просто, и не все, что возникает в культуре, следует считать функциональным. Это качество формируется постепенно. Дело в том, что культурные явления могут менять свои функции: большинство явлений культуры амбивалентно. В процессе формирования и развития функций все явления культуры проходят своего рода проверку временем и лишь постепенно занимают свое место. Конкурируя с другими предметами или явлениями, выполняющими сходную функцию, они доказывают свою эффективность. У каждой социальной или этнической группы своя реакция на окружающую среду, и поэтому разные люди и разные социальные группы могут по-разному оценивать эффективность, т.е. полезность, правильность, ценность, одних и тех же элементов культуры. Если бы все эти реакции сохранялись, то человеческая культура представляла бы собой хаотическое образование. Но внутри культуры постоянно идет своего рода борьба за существование, в результате которой выживают и

функционируют наиболее эффективные, удобные и универсальные ее элементы. Именно эти элементы институционализируются и получают соответствующие функции.

Культура представляет собой многослойное явление: в ней на одну и ту же потребность можно получить разные «культурные ответы». Поэтому в тех или иных социальных и этнических группах сохраняются и используются формы культуры, неприемлемые для других, но отвечающие интересам и традициям данных групп. Множеству социальных и этнических групп в обществе соответствует множественность культурных ответов на одну и ту же потребность, что закономерно выражает разнообразие человеческих склонностей и поэтому вполне функционально.

Значение функционализма для процесса межкультурной коммуникации заключается прежде всего в том, что он ориентирует на понимание других типов культур, исследование необычного образа жизни, стремление изучить культуру изнутри, осознание иных культурных ценностей. В этом аспекте предметом исследования в функционализме стали вопросы взаимозависимости членов социокультурных групп, их

конформность к ожиданиям друг друга, присущие им знания и навыки, необходимые для поддержания целостности своей культуры. Внимание исследователей также сосредоточено на механизмах социальной интеграции, сокращающих межгрупповые различия, на защитных механизмах, устраняющих межкультурные конфликты, на адаптивных механизмах, уменьшающих взаимное разнообразие культур.

Этноцентризм

При контактах с другими культурами большинство людей судят о чужих культурных ценностях, используя в качестве образца и критерия культурные ценности собственного этноса. Такой тип ценностного суждения принято называть этноцентризмом. Этноцентризм представляет собой психологическую установку воспринимать и оценивать другие культуры и поведение их представителей через призму своей культуры. Чаще всего этноцентризм подразумевает, что собственная культура превосходит другие культуры, и в этом случае она расценивается как единственно правильная, превосходящие все другие, которые, таким образом, недооцениваются. Все, что отклоняется от норм, обычаев, системы ценностей,

привычек, типов поведения собственной культуры, считается низкопробным и классифицируется как неполноценное по отношению к своему. Собственная культура ставится в центр мира и рассматривает себя как меру всех вещей. Этноцентризм означает, что ценности других культур рассматриваются и оцениваются с точки зрения своей собственной культуры.

Этноцентристское видение мира имеет глубокие корни в человеческой истории. Еще в античности греки жестко делили все народы на эллинов и варваров. Уже в сочинениях Геродота варвар описывался как чужеродный и отталкивающий, необразованный, неуклюжий, тупой, нелюдимый. Он раболепен, труслив, полон необузданных страстей, своенравен, страшен, жесток, неверен, жаден. Примерно аналогичные оценки давали китайцы гуннам: «Эти варвары выглядят как звери, и поэтому их дружественные речи ничего не стоят». Для римлян германцы были «мужчинами, у которых общими с людьми были только голоса и размер тела».

Уничижительное отношение к другим народам и культурам основывается на убеждении, что они являются «нечеловеческими», «чужими». Это встречается у самых разных народов мира: у эскимосов на Севере, у

южноафриканской народности банту, у народа сан в Юго-Восточной Азии. Превосходство собственной культуры выглядит естественным и имеет положительную оценку, «чужое» же представляется в странном, неестественном виде. Бесспорная абсолютизация собственной культуры закономерно принижает ценность чужих культур, считая их худшими и низшими. Носители такого типа мировоззрения не осознают, что другие народы развивают свою культуру для того, чтобы сделать осмысленной свою собственную жизнь и установить порядок в своих собственных обществах. Как отмечают К. Ситарам и Г. Когделл, иерархическая система Востока и кастовая система Южной Азии сложились в соответствующих культурах более двух тысячелетий назад для упорядочения общественной жизни, и она успешно выполнила свою историческую роль. Но европейцам кастовая и иерархическая системы общественного устройства кажутся сегодня ужасными. И напротив, горизонтальная система западных культур кажется азиатам ненормальной и непонятной. Они до сих пор убеждены, что абсолютного равенства между людьми не существует, и недоверчиво относятся к так называемому равенству западных культур.

Исследования этноцентризма, проведенные Д. Кемпбеллом и его коллегами, показали, что для него свойственно:

- считать то, что происходит в своей культуре, естественным и правильным, а то, что происходит в других культурах, неестественным и неправильным;

- рассматривать обычаи своей группы как универсальные: что хорошо для нас, то хорошо и для других;

- воспринимать нормы и ценности своей этнической группы как безусловно верные;

- оказывать при необходимости всестороннюю помощь членам своей группы;

- действовать в интересах своей группы;

- чувствовать неприязнь по отношению к другим этническим группам;

- гордиться своей группой.

Этноцентристская переоценка собственной культуры встречается у многих народов в разных регионах мира. Высокая оценка собственной культуры и принижение чужих культур основываются на том обстоятельстве, что многие народы и племена еще на раннем этапе своей истории обозначили себя как «людей», а все, что

находилось за пределами их культуры, было обозначено как «нечеловеческое», «варварское». Такого рода убеждения встречаются у многих народов во всех регионах мира: у эскимосов Северной Америки, у африканского племени банту, у азиатской народности сан, в Южной Америке у народа мундуруку. Чувство превосходства было также ярко выражено в свое время и у европейских колонизаторов: большинство европейцев рассматривали неевропейских жителей колоний как социально, культурно и расово неполноценных, а свой собственный образ жизни, разумеется, как единственно верный. Если у туземцев были иные религиозные представления, они становились язычниками, если у них были свои сексуальные представления и табу, их называли безнравственными, если они не старались усердно работать, то считались ленивыми, если они не разделяли мнение колонизаторов, их называли тупыми. Провозглашая собственные стандарты абсолютными, европейцы осуждали всякое отклонение от европейского образа жизни, не допуская при этом мысли о том, что туземцы могут иметь собственные стандарты.

Большинство культурных антропологов сходятся во мнении, что **этноцентризм в той или иной степени свойственен любой культуре**. Во многих из них принято

считать, что смотреть на мир через призму своей культуры является естественным, и это имеет как положительные, так и отрицательные моменты. **Положительные** заключаются в том, что этноцентризм позволяет бессознательно отделить носителей чужой культуры от своей, одну этнокультурную группу от другой. **Негативная** его сторона заключается в сознательном стремлении изолировать одних людей от других, сформировать уничижительное отношение одной культуры по отношению к другой.

В процессе межкультурной коммуникации взаимодействующим сторонам приходится сталкиваться с необходимостью осмысления чужой культуры, что имеет свои особенности. Уже сама установка на осмысление явлений чужой, неизвестной культуры принципиально отличается от осмысления тех или иных явлений своей собственной культуры. В данном случае оказываются неприемлемыми попытки использовать нормативно-ценностную систему своей культуры, поскольку это неизбежно приводит к неадекватным результатам. И наоборот, попытка осмыслить чужую культуру характерными для нее способами также приносит те же неверные результаты.

Интерпретация (объяснение) явлений чужой культуры происходит в результате столкновения привычного и непривычного. Это создает ситуацию отстранения, в соответствии с которой понимание чего-то нового, неизвестного происходит путем сравнения с привычными и известными явлениями подобного рода из собственной культуры. Такой механизм освоения чужой культуры придает изучаемым ею явлениям вторичный характер, поскольку прообразом и критерием (первичным) становится здесь какое-то явление собственной культуры. Вторичный характер знания о чужой культуре не является второсортным по своему качеству. Это знание также представляет ценность, поскольку по своему содержанию зависит от наличия и соотношения в нем различных компонентов понимания (объема информации, культурной значимости, способов интерпретации). В зависимости от этого интерпретация может быть адекватной или неадекватной.

Значение этноцентризма для процесса межкультурной коммуникации учеными оценивается неоднозначно. Довольно большая группа исследователей полагает, что этноцентризм в целом представляет собой негативное явление, равнозначное национализму и даже

расизму. Эта оценка этноцентризма проявляется в тенденции неприятия всех чужих этнических групп в сочетании с завышенной оценкой собственной группы. Но как любое социально-психологическое явление он не может рассматриваться только отрицательно. Хотя этноцентризм часто создает препятствия для межкультурной коммуникации, но одновременно он выполняет полезную для группы функцию поддержания идентичности и даже сохранения целостности и специфичности группы.

Исследователи этноцентризма отмечают, что он может проявляться в большей или меньшей степени. Последнее зависит от особенностей культуры. Так, существуют данные, что **представители коллективистских культур более этноцентричны**, чем члены индивидуалистских культур. При анализе этноцентризма необходимо также учитывать социальные факторы, поскольку на степень его выраженности оказывают влияние прежде всего система социальных отношений и состояние межэтнических отношений в данном обществе. Если в обществе не критическое отношение распространено не на все сферы жизнедеятельности этнической группы и присутствует стремление понять и оценить чужую культуру, то это

благожелательная, или гибкая, разновидность этноцентризма. При наличии этнического конфликта между общностями этноцентризм может проявляться в ярко выраженных формах. При таком этноцентризме, получившем название воинственного, люди не только судят о чужих ценностях исходя из собственных, но и навязывают последние другим. Воинственный этноцентризм выражается, как правило, в ненависти, недоверии, обвинении других групп в собственных неудачах.

Культурный релятивизм

В процессе контактов с представителями других культур люди встречаются, совершают какие-то действия и поступки, обмениваются взглядами и мыслями. При этом смысл каждого конкретного поступка им необходимо понять, ибо он не всегда лежит на поверхности. Чаще всего этот смысл и значение следует искать в традиционных для той или иной культуры представлениях о нормальном типе поведения и отношений. Многочисленные примеры из практики межкультурной коммуникации показывают, что **правильный вывод о смысле соответствующего поступка можно сделать только с позиции внутрикультурной точки зрения.** Ведь никакого универсального нормального поведения не существует.

Правила культуры, к которой мы принадлежим, также относительно и не имеют универсальной значимости. Чтобы понять поведение представителя другой культуры, надо знать, насколько традиционно его поведение для его собственной культуры.

Раскрытие смыслов и значений явлений другой культуры зачастую происходит в соответствии со стандартами и нормами своей собственной культуры. В обыденном сознании свои культурные ценности рассматриваются как лучшие и более понятные. Такой подход представляется естественным и нормальным, если не принимать во внимание тот факт, что одни и те же явления в различных культурах имеют разный смысл. А это, в свою очередь, означает, что культура не подчиняется каким-либо абсолютным критериям. **Культура каждого народа относительна, и поэтому адекватно ее оценить можно только в ее собственных рамках и границах. Данный методологический подход в культурной антропологии получил название культурный релятивизм.**

Основные идеи культурного релятивизма были сформулированы американским социологом Уильямом Самнером, который полагал, что культура любого народа

может быть понята только в рамках ее собственных ценностей и в ее собственном контексте. Развивая эту идею, известный американский культурный антрополог Рут Бенедикт дала развернутую трактовку культурного релятивизма, предположив, что любая культура должна пониматься не только из собственных предпосылок, но и рассматриваться в своей целостности. Она считала, что обычаи, правила, традиции не могут быть адекватно поняты или оценены вне рамок своей культуры.

Главная идея культурного релятивизма состоит в признании равноправия культурных ценностей, созданных и создаваемых разными народами. Согласно культурному релятивизму не существует элитарных или неполноценных культур, все культуры по-своему неповторимы, и ошибочно сравнивать их друг с другом. Иными словами, культуры всех народов одинаково ценны, но о ценности каждой из них можно судить лишь в рамках данной культуры. Тем самым культурный релятивизм означает признание самостоятельности и полноценности каждой культуры, отрицание абсолютного значения американской или европейской системы оценок, принципиальный отказ от этноцентризма и европоцентризма при сравнении культур разных народов.

Принцип культурного релятивизма играет важную роль в межкультурной коммуникации, поскольку требует уважения и терпимости к нормам, ценностям и типам поведения чужих культур. Он предполагает практическое отношение к культуре каждого народа, формируя стремление понять культуру изнутри, осознать смысл ее функционирования на основе представлений об идеальном и желаемом, распространенном в ней.

5.3 Культура и поведение

На всем протяжении своей истории человечеством было создано огромное количество знаков поведения, без которых невозможен ни один вид его деятельности. Для человека владение этими знаками и знаковыми системами означает его включение в отношения с другими людьми и в культуру.

В зависимости от назначения были созданы и применяются несколько типов знаков.

1. Знаки-копии, которые воспроизводят различные явления действительности, но сами этой действительностью не являются (фотографии).

2. Знаки-признаки, несущие некоторую информацию о предмете (температура больного).

3. Знаки-сигналы, заключающие в себе информацию по договоренности о предметах, о которых они информируют (школьный звонок).

4. Знаки-символы, несущие информацию о предмете на основе выделения из него каких-то свойств или признаков (государственный герб).

Человеческое поведение — это продукт миллионов лет эволюции, оно заложено как генетически, так и обусловлено нашей принадлежностью к какой-либо группе, полу, возрастом, личным жизненным опытом, уровнем образования и многими другими факторами. Несмотря на эти различия люди во всех культурах вступают между собой в самые разные отношения, в контексте которых они встречаются, обмениваются мнениями, совершают какие-то поступки и т.д. Смысл каждого конкретного поступка зачастую необходимо понять, ибо он не всегда лежит на поверхности, а чаще всего скрыт в традиционных представлениях о том, что нормально, которые в разных культурах и социокультурных группах также разные. Это различие можно проследить на примере распространенной во многих культурах традиции обмена подарками.

Многие немецкие предприниматели вспоминают, что при их первых контактах с партнерами из азиатских стран им вручались различные подарки, которые в протоколах отмечались как сувениры. Немецкие бизнесмены, как правило, не готовы принимать подарки, тем более при первом контакте, да еще от совершенно незнакомых людей. Чаще всего эти подарки служили основанием для выводов о корыстных мотивах поведения партнеров. Вопрос о роли подарков для представителей азиатской культуры имел совершенно другое значение. Согласно их представлениям деловые отношения прежде всего должны базироваться на межличностных отношениях. Поэтому долгосрочные в перспективе отношения следует начинать с создания прочных личных отношений. Для этого сначала партнера основательно проверяют на надежность и соответствие ценностных представлений. Как только становится ясно, что партнеры подходят друг другу и имеют долгосрочные интересы, первоначально установленные взаимоотношения поддерживаются через непрерывный обмен сигналами и своеобразными «инвестициями» (подарками, сувенирами). Согласно азиатской модели поведения установление личных отношений в деловых контактах рассматривается

как необходимое для них условие. Для успеха деловых контактов в азиатской модели наряду с личными отношениями необходимо сформировать систему взаимных обязательств (ты — мне, я — тебе). Она важна как предпосылка для каждого последующего этапа коммуникации. Такую систему отношений следует создавать уже в самом начале деловых отношений. Поэтому она не может быть последним звеном коммуникации, как на Западе. На Западе стараются избегать любых действий, которые могут выглядеть как взятка. Приглашения и подарки считаются нежелательным влиянием или даже попыткой подкупа. Западная модель делового поведения строится на строгой и категорической этике, не допускающей никаких исключений.

В приведенном примере противостоят друг другу две противоположные системы ценностей: западное стремление к автономии и азиатская система взаимной зависимости. В то время как в западной культуре предпринимательства поведение участников определяется требованиями экономической рациональности, в Азии, наоборот, определяющее значение имеют отношения взаимной зависимости. Данный пример показывает, что универсального «нормального поведения» не существует.

Правила культуры, к которой мы принадлежим, так же относительно и не имеют универсальной значимости. Чтобы понять поведение представителя другой культуры, нужно выяснить, какое поведение традиционно для этой культуры. В случае несовместимости правил поведения другого человека и твоих собственных, надо начать выработку общих правил поведения.

Истории известно огромное число фактов, когда попытки различных культур установить взаимные контакты и отношения заканчивались безуспешно. Чаще всего неудачи объяснялись личными причинами, недостатками другой стороны или просто языковым непониманием. Культурные различия в качестве причины неудачной коммуникации приводились крайне редко. Это объясняется тем, что причины такого рода чаще всего остаются скрытыми от взаимодействующих сторон.

Дело в том, что поведение людей в процессе коммуникации определяется целым рядом факторов разной степени значимости и влияния.

Во-первых, это связано с особенностью **механизма инкультурации**, в соответствии с которым освоение человеком своей родной культуры осуществляется одновременно как на сознательном, так и бессознательном

уровне. В первом случае это происходит посредством социализации через образование и воспитание, а во втором — процесс освоения человеком своей культуры происходит стихийно, под влиянием различных житейских ситуаций и обстоятельств. Причем, эта часть культуры человека как показывают специальные исследования, является не менее значимой и важной в его жизни и поведении, чем сознательная часть. В этом отношении культуру можно сравнить с дрейфующим айсбергом, у которого на поверхности воды находится лишь небольшая часть, а основная часть айсберга скрывается под водой. Эта невидимая часть нашей культуры находится в основном в подсознании и проявляется лишь тогда, когда возникают неординарные, непривычные ситуации при контактах с другими культурами или их представителями. Подсознательное восприятие культуры имеет большое значение для коммуникации, поскольку если поведение коммуникантов базируется на нем, тогда становится особенно трудно заставить участников коммуникации создать другие рамки восприятия. Они не в состоянии сами сознательно определять процесс восприятия другой культуры.

Образ айсберга позволяет наглядно понять, что большинство моделей нашего поведения, являющегося продуктами культуры применяются нами автоматически, так же как автоматически мы воспринимаем явления других культур, не задумываясь при этом о механизмах этого восприятия. Например, в американской культуре женщины улыбаются чаще, чем мужчины; этот тип поведения был усвоен бессознательно и стал привычкой. По сей день евреи, читая Тору, откидываются назад, имитируя позу наездника верблюда. Эта манера возникла много веков назад, ее смысл давно утерян, но само движение осталось и передается от поколения к поколению как элемент культуры. Многие подобные модели поведения имеют бессознательный характер как по своему происхождению, так и по выражению.

Во-вторых, не менее важным фактором, определяющим коммуникативное поведение людей, является ситуация, которую Хош определил как «культурные очки». Она состоит в том, что большинство людей рассматривают собственную культуру как центр и меру всех вещей. Нормальный человек обычно не осознает, что образцы его поведения и способы восприятия окрашены его собственной культурой и что люди других культур

имеют другие точки зрения, системы ценностей и норм. Повседневное поведение большинства людей характеризуется наивным реализмом. Они исходят из того, что мир таков, каким они его себе представляют, и состоит из бесчисленного количества само собой разумеющихся вещей, предметов, людей, событий, которые воспринимаются как естественные и нормальные. Как правило, люди не догадываются об относительности своего мировоззрения. Нередко это порождает убеждение, что собственная культура превосходит другие. Тогда другие культуры недооцениваются по сравнению с собственной. Все, что отклоняется от собственных норм, привычек, типов поведения, считается низкопробным, безобразным, безнравственным. Подобное сознание превосходства «своего» формирует соответствующую модель высокомерного поведения с пренебрежительным отношением к другим культурам.

В-третьих, поведение людей в процессе коммуникации определяется также окружающей обстановкой и обстоятельствами коммуникации. Наши действия не одинаковы в разной обстановке. Место нахождения человека (аудитория, ресторан, офис) навязывает определенную линию поведения. Сознательно

или бессознательно мы придерживаемся соответствующих правил поведения, принятых в данной культуре. Например, формы поведения в религиозных храмах в разных культурах различаются весьма существенно. Так, в Мексике мужчины и женщины ходят в церковь вместе и молча стоят во время службы. В Иране, напротив, мужчины и женщины не ходят вместе и во время службы поют псалмы. Обстоятельства коммуникации также диктуют свои требования к поведению участников. Контакты между людьми могут происходить по самым разным причинам: награждение, производственное собрание, спортивные игры, танцы, панихида. В каждом случае обстоятельства обязывают вести себя по-разному. Например, для одной культуры на свадьбе нормой являются тишина и уединение, а в еврейской, русской и многих других культурах это событие сопровождается громкой музыкой, танцами и весельем.

В-четвертых, коммуникативное поведение определяется количеством времени и частью суток, в которой происходит коммуникация. При нехватке времени люди, как правило, стремятся закончить разговор и завершить контакт, чтобы сделать что-то более важное и необходимое. В американской культуре фактор времени

имеет особое значение. Там все действия и поступки строго расписаны по времени и на каждый из них отводится его соответствующее количество. Как заметил Холл: «Для американцев распределение времени — показатель того, как люди относятся друг к другу, как важны для них дела, и показатель их положения в обществе». Каждый случай общения происходит в какое-то время суток, что также сказывается на его характере. Для того чтобы понять это, постарайтесь сами себе ответить на вопрос: одинаково ли вы будете реагировать на телефонный звонок в 2 часа дня и в 2 часа ночи?

Практически межкультурная коммуникация на индивидуальном уровне представляет собой столкновение различных взглядов на мир, при котором партнеры не осознают различия во взглядах, считают свое видение мира «нормальным», видят мир со своей точки зрения. Поведение коммуникантов при этом характеризуется ситуацией, когда нечто само собой разумеющееся одной стороны встречает нечто само собой разумеющееся другой. Сначала, как это час то бывает, обнаруживается открытое непонимание, то есть осознание того, что «здесь что-то не так», что мнение и понимание не совпадают. При этом не ставится под сомнение свое «нечто само собой

разумеющееся», а занимается этноцентристская позиция к партнеру приписывается глупость, невежество или злой умысел.

И в то же время, каждый человек, вероятно, может вспомнит ситуации из своей жизни, когда общение с другими людьми было ясным, понятным и легким. Это общение с любимыми людьми, с близкими друзьями, когда все происходило само собой, без напряжения и раздумий. В таких ситуациях присутствует естественное желание понять другого человека, не обидеть его, не сделать что-то не так и т.д. Такой тип общения и понимания человека называется эмпатией. **Эмпатия** основана на умении поставить себя на место другого, взглянуть на все его глазами, почувствовать его состояний и учесть все это в своем поведении и поступках. Она предполагает большую чувствительность, сенситивность к состоянию партнера.

5.4 Культура и ценности

С раннего детства каждый ребенок овладевает родным языком и усваивает культуру, к которой принадлежит. Это происходит в процессе общения с близкими и незнакомыми людьми, в домашней среде, с помощью вербальных и невербальных способов общения. В

повседневной житейской практике человек сам определяет для себя полезность или вредность различных предметов и явлений окружающего мира с точки зрения добра и зла, истины и заблуждения, справедливого и несправедливого. Категория ценности образуется в человеческом сознании путем сравнения разных явлений. Осмысливая мир, человек решает для себя, что для него представляется важным в жизни, а что нет, что существенно, а что несущественно, без чего он может обойтись, а без чего нет. В результате этого формируется его ценностное отношение к миру, в соответствии с которым все предметы и явления рассматриваются им по критерию важности и пригодности для его жизни. Каждый объект получает свою оценку и представляет определенную ценность, на основании которой складывается соответствующее к нему отношение. В результате формируется общее ценностное отношение человека к миру, при котором те или иные явления жизни людей имеют для них определенный смысл и значимость.

Роль ценностей в жизни как отдельного индивида, так и общества в целом чрезвычайно велика. В соответствии с ними происходит отбор информации в процессе общения, устанавливаются социальные отношения, формируются аффекты (эмоции и чувства), навыки взаимодействия и т.д.

Таким образом, ценность не есть вещь, а есть отношение к вещи, явлению, событию, процессу и т.п. Ценности имеют огромное значение в любой культуре, поскольку определяют отношения человека с природой, социумом, ближайшим окружением и самим собой. Исходя из такого понимания К. Клакхон и Ф. Стродбек определили ценности как «сложные, определенным образом сгруппированные принципы, придающие стройность и направленность разнообразным мотивам человеческого мышления и деятельности в ходе решения общих человеческих проблем».

В человеческом сознании существует одновременно множество ценностей, поэтому вполне оправданно говорить о системе ценностей, поскольку ценности существуют не хаотично, они определенным образом упорядочены по отношению друг к другу. Осваивая ценности окружающего мира, человек опирается на устоявшиеся в его культуре традиции, нормы, обычаи и постепенно формирует систему основополагающих и общепринятых ценностей, служащих ему руководством в жизни. На этой основе в каждой культуре складывается своя система ценностей, отражающая ее специфическое положение в мире. Система ценностей обыкновенно

представляет собой иерархию, в которой ценности располагаются по нарастающей значимости. Благодаря этой системе обеспечиваются целостность данной культуры, ее неповторимый облик, необходимая степень порядка и предсказуемости.

Если рассматривать ценность как значимость чего-либо для человека и общества, то это понятие наполняется субъективным содержанием, поскольку в мире нет явлений, в равной степени значимых для всех людей без исключения. Существуют ценности личного характера, ценности, присущие определенному полу или возрасту, ценности каких-либо больших и малых групп людей, различных эпох и государств и так далее, вплоть до общечеловеческих. По этой причине в науке принято все культурные ценности систематизировать на две основные группы. Во-первых, это совокупность выдающихся произведений интеллектуального, художественного и религиозного творчества. В эту группу включаются также выдающиеся архитектурные сооружения, уникальные произведения ремесла, археологические и этнографические раритеты. Во-вторых, к числу культурных ценностей были отнесены оправдавшие себя и доказавшие на практике свою эффективность принципы совместного сосуществования

людей: нравы, обычаи, стереотипы поведения и сознания, оценки, мнения, интерпретации и пр., которые ведут к интеграции общества, к росту взаимопонимания между людьми, их комплиментарности, солидарности, взаимопомощи и т.д. Обе группы культурных ценностей на практике составляют «ядро» любой культуры и определяют ее неповторимый характер.

В процессе межкультурных контактов обнаруживается огромная разница между тем, как воспринимаются одни и те же ценности людьми разных культур. Среди громадного числа разнообразных восприятий, тем не менее, можно выделить группу таких, которые совпадают и по характеру оценок, и по содержанию. Такого рода ценности получили название универсальных, или общечеловеческих. Их универсальный характер обуславливается тем, что основные черты таких ценностей базируются на биологической природе человека и на всеобщих свойствах социального взаимодействия. Так, например, нет ни одной культуры в мире, где оценивалось бы положительно убийство, ложь и воровство. В каждой культуре существуют лишь свои границы терпимости этих явлений, но общая их негативная оценка однозначна.

Рассмотрение культуры как системы ценностей логично ставит вопрос о формах их существования и сферах распространения. В культурной антропологии принято выделять четыре основные сферы культурных ценностей: быт, идеологию, религию и художественную культуру. В контексте межкультурной коммуникации из этих сфер наиболее важное значение имеет сфера быта, представляющая собой исторически первую сферу возникновения и существования культурных ценностей.

Несмотря на наличие идеологии, религии и искусства бытовая культура и сегодня остается основополагающей для формирования личности, поскольку это формирование начинается еще в детстве, когда человек не способен к освоению культурных ценностей идеологии, религии и искусства. Специфика бытовой культуры состоит в том, что она вырабатывает те ценности, которые имеют основополагающее значение для межкультурной коммуникации. **Именно быт является хранителем исторической памяти культуры, поскольку он значительно устойчивее идеологии и религии и изменяется гораздо медленнее, чем они.** Поэтому именно бытовая культура в большей степени содержит в себе ценности «вечные», общечеловеческие и этнические. Кроме

того, именно бытовые ценности являются основой существования идеологии, религии и искусства. Нормы и ценности бытовой культуры являются самодостаточными. Это значит, что, пользуясь только ценностями бытовой культуры, человек может иметь устойчивые ориентиры для жизни в условиях соответствующей культуры. Дополнительное значение бытовой культуре при межкультурной коммуникации придает ее стихийный характер. Ценности бытовой культуры рождаются в процессе житейской практики и имеют утилитарную направленность. Поэтому они не нуждаются в обосновании и доказательстве, носители данной культуры воспринимают их как естественные и само собой разумеющиеся. Их оказывается вполне достаточно для приобщения человека к культуре.

Культурные ценности, как уже было отмечено, в жизни каждого человека имеют разное значение. Поэтому одни люди являются приверженцами ценностей коллектива, а другие — ценностей индивидуализма. Так, человек в США в первую очередь считает себя индивидом, а уж потом членом социума, в то время как во многих других странах, таких, как Япония, люди в первую очередь считают себя членом социума и только потом индивидом.

Когда люди с такими разными ориентациями вступают в общение, особенно деловое, всегда возникают ситуации непонимания. Например, проводя деловые переговоры с японцами, американцы назначают сотрудника, ответственного за их подготовку и ведение, и, если переговоры пройдут успешно, этот сотрудник будет вознагражден. В японской фирме такое невозможно, там царит коллективная ответственность за результаты любого дела. Поэтому в Японии никогда не выделяют кого-либо из общей массы.

Какие ценности имеют для людей важное значение и обладают большим влиянием, а какие не принимаются во внимание — зависит от культуры. Их структура и значимость определяют своеобразие и особенности культуры. Большая часть особенностей собственной культуры, как правило, не осознается и воспринимается как само собой разумеющееся. Осознание ценностей своей культуры наступает лишь при встрече с представителями других культур, когда происходит взаимодействие разных культур и обнаруживаются различия в их ценностных ориентациях. Именно в этих случаях возникают ситуации непонимания, растерянности, бессилия и раздражения,

вызывающие чувство обиды, злости, отчуждения, оскорбления.

Исключить ситуации непонимания и добиться положительных итогов в межкультурных контактах возможно лишь с помощью знания особенностей ценностных ориентации партнера. Это знание помогает предсказать его поведение, цели, устремления, желания; оно обеспечивает успех в общении даже с незнакомыми людьми.

5.5 Культура и язык

Однако сами по себе отдельные знаки не имеют смысла и не представляют ценности, если они не взаимосвязаны с другими знаками и не входят в определенную знаковую систему. Например, существует знаковая система приветствий: разного рода поклоны, рукопожатия, поцелуи, похлопывания по плечу и т.п.

Все многочисленные знаки и знаковые системы, которые существуют в человеческом обществе, составляют культуру того или иного времени, того или иного социума. В каждом знаке заключен какой-то смысл, который был выражен и зафиксирован в этом знаке предыдущими поколениями. Это подразумевает, что любой знак имеет

свою форму и содержание. Содержание знаков представляет собой сложную, многоплановую, сконцентрированную информацию для тех, кто в состоянии ее прочесть. При этом культура каждого общества может существовать только благодаря преемственности поколений. Однако культурная память не может передаваться генетически. Все знания, умения, навыки, формы поведения, традиции и обычаи живут только в системе культуры. Поэтому сохранение культуры связано с необходимостью сохранения и передачи культурной информации каждому поколению. Ее передача осуществляется посредством передачи знаков от одного поколения другому, а также от одной культуры к другой. Взаимодействие культур играет жизненно важную роль для существования и развития культуры любого народа.

Многочисленные исследования вопросов взаимодействия культур свидетельствуют о том, что содержание и результаты многообразных межкультурных контактов во многом зависят от способности их участников понимать друг друга и достигать согласия, которое главным образом определяется этнической культурой каждой из взаимодействующих сторон, психологией народов, господствующими в той или иной культуре ценностями. В

культурной антропологии эти взаимоотношения разных культур получили название «межкультурная коммуникация», которая означает обмен между двумя и более культурами и продуктами их деятельности, осуществляемый в различных формах. Этот обмен может происходить как в политике, так и в межличностном общении людей в быту, семье, неформальных контактах.

Контакты и взаимоотношения между культурами возникают в результате различных причин, перечислять которые можно довольно долго. В современных условиях бурное развитие межкультурной коммуникации происходит в самых разных сферах человеческой жизни: туризме, спорте, военном сотрудничестве, личных контактах и т.д. Происшедшие в последние годы социальные, политические и экономические изменения в мировом масштабе привели к небывалой миграции народов, их переселению, смешению и столкновению. В результате этих процессов все больше людей переступают раньше разделявшие их культурные барьеры. Формируются новые явления культуры, границы между своим и чужим стираются. Возникающие при этом перемены охватывают практически все формы жизни и получают в разных культурах неоднозначную оценку. Эти оценки чаще всего

определяются особенностями взаимодействующих культур.

Между культурами существуют значительные различия в том, как и какие средства коммуникации используются при общении с представителями других культур. Так, представители индивидуалистских западных культур больше внимания обращают на содержание сообщения, на то, что сказано, а не на то, как сказано. Поэтому их коммуникация в слабой степени зависит от контекста. Для таких культур характерен когнитивный стиль обмена информацией, при котором значительные требования предъявляются беглости речи, точности использования понятий и логике высказываний. Представители подобных культур стремятся развивать свои речевые навыки. Такой тип коммуникации характерен для американской культуры. Большинство американцев в повседневном общении используют *small talk* (короткий разговор): они задают друг другу вопросы, на которые не предполагают получить ответы («Как дела?», «Прекрасный денек, не правда ли?» и т.п.). Индивидуализм американской культуры заставляет их высказываться ясно и четко, выдвигать сразу свои аргументы, чтобы вызвать ответную реакцию у оппонента.

И напротив, в коллективистских культурах восточного типа при передаче информации люди склонны в большей степени обращать внимание на контекст сообщения, на то, с кем и при какой ситуации происходит общение. Эта особенность проявляется в придании особой значимости форме сообщения, тому, как сказано, а не тому, что сказано. На этом основании коммуникация в условиях восточных культур характеризуется расплывчатостью и неконкретностью речи, избытком приблизительных форм высказывания (типа «вероятно», «может быть» и т.п.). Именно поэтому японцы в деловых взаимоотношениях обычно ведут разговор «вокруг да около», долго рассуждая обо всем, только не об основном предмете общения. Эта стратегия позволяет им лучше узнать о намерениях партнеров, чтобы настроиться на главную тему, либо противостоять, не уронив при этом достоинства своих партнеров.

Большое количество наблюдений и исследований в области межкультурной коммуникации позволяет сделать вывод, что ее содержание и результаты также во многом зависят от господствующих в какой-либо культуре ценностей, норм поведения, установок и т.д. Во взаимосвязи культуры и коммуникации происходит их

взаимное влияние друг на друга. Так, например, в каждой культуре существуют свои представления о вежливости. Во многих арабских странах считается крайне невежливым спрашивать о чем-то партнера по сделке, если нет уверенности, что он может дать точный ответ. Если американцы прямо говорят, что думают, то для японцев или арабов важно не допустить, чтобы их партнер покраснел из-за того, что у него спросили нечто такое, на что он не смог ответить. Поэтому в Японии, а также во всем арабском мире считается крайне невежливым однозначно ответить кому-либо «нет». Если человек не хочет принимать приглашение, то он отвечает, что он не знает, поскольку у него много дел. На Запад таким путем также стремятся избежать конкретных ответов, и там все же чаще даются и ожидаются конкретные ответы. В азиатских культурах столь прямое поведение может служить причине прекращения отношений. Но в прямолинейной американской культуре существует табу, запрещающее называть физические недостатки другого человека. Вероятно, это обусловлено постоянным стремлением американцев всегда быть в отличной форме и молодо выглядеть.

Вольно или невольно на протяжении своей жизни люди входят в состав тех или иных социокультурных групп.

Каждая такая группа обладает своей микрокультурой (субкультурой) в составе материнской культуры и имеет с ней как сходства, так и различия. Различия могут быть вызваны социальными настроениями, образованием, традициями и другими причинами. Субкультуры основываются на взаимном самовосприятии своих членов, определяемом расовой, религиозной, географической, языковой, возрастной, половой, трудовой, семейной принадлежностью их членов. И в зависимости от такого рода принадлежности они придерживаются той или иной модели поведения. Определяющим фактором в коммуникативном поведении может служить принадлежность к какой-либо общественной организации, обладающей своими нормами, правилами, принципами и моделями общения. Каждая организация имеет свой набор традиций и правил, которые директивно или косвенно предписывают членам данной организации формы общения друг с другом и с представителями других организаций. Например, организация, которая свою репутацию ставит на первое место, будет испытывать определенный дискомфорт при общении с организацией, для которой более важными являются другие характеристики. В этом случае организационные нормы оказывают большое влияние на

стиль общения членов организации, их самомнение, эффективность взаимодействия с представителями других организаций.

Культура не только влияет на коммуникацию, но и сама подвергается ее влиянию. Чаще всего это происходит в процессе инкультурации, когда человек в той или иной форме коммуникации усваивает нормы и ценности культуры. Мы изучаем нашу культуру различными способами, используя для этого различные источники. Например, американский малыш, которому бабушка объясняет, что если тебя знакомят с кем-либо, нужно пожимать руку, формирует свою культуру. Индийский ребенок, растущий в доме, где женщины едят после мужчин, также формирует свою культуру. Еврейский подросток, который служит проводником в церемонии еврейской Пасхи, усваивает культуру своего народа и в то же время участвует в ее развитии и сохранении. Французский мальчик, которому дают сидр за обедом, также усваивает традиции своей культуры. Маленький египтянин, которому объясняют, что поведение его дяди принесло позор семье, формирует ценности и нормы своего поведения. Таким образом, читая, слушая, наблюдая, обмениваясь мнениями и новостями со знакомыми или

незнакомыми людьми, мы влияем на свою культуру, и это влияние становится возможным посредством той или иной формы коммуникации.

5.6 Культурная идентичность

Культурные последствия расширяющихся контактов между представителями разных стран и культур выражаются среди прочего и в постепенном стирании культурной самобытности. Особенно это очевидно для молодежной культуры, которая носит одинаковые джинсы, слушает одну и ту же музыку, поклоняется одним и тем же «звездам» спорта, кино, эстрады. Однако со стороны более старших поколений естественной реакцией на этот процесс стало стремление сохранить существующие особенности и отличия своей культуры. Поэтому сегодня в межкультурной коммуникации особую актуальность имеет проблема культурной идентичности, то есть принадлежности человека к той или иной культуре.

Понятие «идентичность» сегодня широко используется в этнологии, психологии, культурной и социальной антропологии. В самом общем понимании оно означает осознание человеком своей принадлежности к какой-либо группе, позволяющее ему определить свое

место в социокультурном пространстве и свободно ориентироваться в окружающем мире. Необходимость в идентичности вызвана тем, что каждый человек нуждается в известной упорядоченности своей жизнедеятельности, которую он может получить только в сообществе других людей. Для этого он должен добровольно принять господствующие в данном сообществе элементы сознания, вкусы, привычки, нормы, ценности и иные средства общения, принятые у окружающих его людей. Усвоение всех этих проявлений социальной жизни группы придает жизни человека упорядоченный и предсказуемый характер, а также невольно делает его причастным к какой-то конкретной культуре. Поэтому суть культурной идентичности заключается в осознанном принятии человеком соответствующих культурных норм и образцов поведения, ценностных ориентации и языка, понимании своего «я» с позиций тех культурных характеристик, которые приняты в данном обществе, в самоотождествлении себя с культурными образцами именно этого общества.

Культурная идентичность оказывает определяющее влияние на процесс межкультурной коммуникации. Она предполагает совокупность определенных устойчивых

качеств, благодаря которым те или иные культурные явления или люди вызывают у нас чувство симпатии или антипатии. В зависимости от этого мы выбираем соответствующий тип, манеру и форму общения с ними.

Этническая идентичность

Интенсивное развитие межкультурных контактов делает актуальной проблему не только культурной, но и этнической идентичности. Это вызвано целым рядом причин.

Во-первых, в современных условиях, как и раньше, культурные формы жизнедеятельности с необходимостью предполагают принадлежность человека не только к какой-либо социокультурной группе, но и к этнической общности. Среди многочисленных социокультурных групп наиболее стабильными являются устойчивые во времени этносы. Благодаря этому этнос является для человека самой надежной группой, которая может обеспечить ему необходимую безопасность и поддержку в жизни.

Во-вторых, следствием бурных и разносторонних культурных контактов становится ощущение нестабильности окружающего мира. Когда окружающий мир перестает быть понятным, начинается поиск того, что помогло бы восстановить его целостность и

упорядоченность, защитило бы от трудностей. В этих обстоятельствах все больше людей (даже молодых) начинают искать поддержку в проверенных временем ценностях своего этноса, которые в данных обстоятельствах оказываются самыми надежными и понятными. Результатом становится усиление чувства внутригруппового единства и солидарности. Через осознание своей принадлежности к этносам люди стремятся найти выход из состояния социальной беспомощности, почувствовать себя частью общности, которая обеспечит им ценностную ориентацию в динамичном мире и защитит от больших невзгод.

В-третьих, закономерностью развития любой культуры всегда была преемственность в передаче и сохранении ее ценностей, так как человечеству необходимо самовоспроизводиться и саморегулироваться. Это во все времена происходило внутри этносов путем связи между поколениями. Если бы этого не было, то человечество не развивалось бы.

Содержание этнической идентичности составляют разного рода этносоциальные представления, разделяемые в той или иной степени членами данной этнической группы. Эти представления формируются в процессе

внутрикультурной социализации и во взаимодействии с другими народами. Значительная часть этих представлений является результатом осознания общей истории, культуры, традиций, места происхождения и государственности. В этносоциальных представлениях отражаются мнения, убеждения, верования, идеи, которые получают свое выражение в мифах, легендах, исторических повествованиях, обыденных формах мышления и поведения. Центральное место среди этносоциальных представлений занимают образы собственной и других этнических групп. Совокупность этих знаний связывает членов данной этнической группы и служит основой ее отличия от других этнических групп.

Этническая идентичность — это не только принятие определенных групповых представлений, готовность к сходному образу мыслей и разделяемые этнические чувства. Она также означает построение системы отношений и действий в различных межэтнических контактах. С ее помощью человек определяет свое место в полиэтническом обществе и усваивает способы поведения внутри и вне своей группы.

Для каждого человека этническая идентичность означает осознание им своей принадлежности к

определенной этнической общности. С ее помощью человек солидаризируется с идеалами и стандартами своего этноса и разделяет другие народы на похожих и непохожих на свой этнос. В итоге выявляется и осознается уникальность и неповторимость своего этноса, его культуры. Однако этническая идентичность — это не только осознание своей тождественности с этнической общностью, но и оценка значимости членства в ней. Кроме того, она дает человеку наиболее широкие возможности для самореализации. Эти возможности опираются на эмоциональные связи с этнической общностью и моральные обязательства по отношению к ней.

Этническая идентичность очень важна для межкультурной коммуникации. Общеизвестно, что нет личности внеисторической, вненациональной, каждый человек принадлежит к той или иной этнической группе. Основой социального положения каждого индивида является его культурная или этническая принадлежность. Новорожденный не имеет возможности выбрать себе национальность. С появлением на свет в определенной этнической среде его личность формируется в соответствии с установками и традициями его окружения. Не возникает проблемы этнического самоопределения у человека, если

его родители принадлежат к одной и той же этнической группе и его жизненный путь проходит в ней. Такой человек легко и безболезненно идентифицирует себя со своей этнической общностью, поскольку механизмом формирования этнических установок и стереотипов поведения здесь служит подражание. В процессе повседневной жизнедеятельности он усваивает язык, культуру, традиции, социальные и этнические нормы родного этнического окружения, формирует необходимые навыки коммуникации с другими народами и культурами.

Личная идентичность

Рассматривая коммуникативные процессы как динамичную социокультурную среду, благоприятную для порождения и распространения различного рода образцов поведения, типов взаимодействия, следует помнить, что главными субъектами культуры являются люди, находящиеся в тех или иных отношениях друг с другом. В содержании этих отношений значимое место занимают представления людей о самих себе, и эти представления зачастую весьма существенно различаются от культуры к культуре. Каждый человек является носителем той культуры, в которой он вырос, хотя в повседневной жизни он этого обычно не замечает. Специфические особенности

своей культуры он воспринимает как данность. Однако при встречах с представителями других культур, когда эти особенности становятся очевидными, люди начинают осознавать, что существуют также другие формы переживаний, виды поведения, способы мышления, которые существенно отличаются от привычных и известных. Разнообразные впечатления о мире трансформируются в сознании человека в идеи, установки, стереотипы, ожидания, которые становятся для него регуляторами поведения и общения. Через сопоставление и противопоставление позиций различных групп и общностей в процессе взаимодействия с ними происходит становление личной идентичности человека, которая представляет собой совокупность знаний и представлений человека о своем месте и роли как члена социальной или этнической группы, о своих способностях и деловых качествах.

Сущность личной идентичности раскрывается наиболее полно, если обратиться к тем общим чертам и характеристикам людей, которые не зависят от их культурной или этнической принадлежности. Так, например, мы едины в ряде психологических и физических характеристик. У всех нас есть сердце, легкие, мозг и другие

органы; мы состоим из одинаковых химических элементов; наша природа заставляет нас искать удовольствие и избегать боли. Каждое человеческое существо использует большое количество энергии, для того чтобы избежать физического дискомфорта, но если мы испытываем боль, то все мы страдаем одинаково. Мы одинаковы потому, что решаем одни и те же проблемы нашего существования.

Однако не требует доказательства тот факт, что в реальной жизни нет двух абсолютно похожих людей. Жизненный опыт каждого человека неповторим и уникален, и, следовательно, мы по-разному реагируем на внешний мир. Идентичность человека возникает в результате его отношения к соответствующей социокультурной группе, членом которой он является. Но поскольку человек одновременно является участником разных социокультурных групп, то он обладает сразу несколькими идентичностями. В них отражаются его пол, этничность, раса, религиозная принадлежность, национальность и другие стороны его жизни. Эти признаки связывают нас с другими людьми, но в то же время сознание и уникальный опыт каждого человека изолируют и разделяют нас друг от друга.

В определенной степени межкультурную коммуникацию можно рассматривать как взаимоотношение противостоящих идентичностей, при котором происходит включение идентичностей собеседников друг в друга. Таким образом, неизвестное и незнакомое в идентичности собеседника становится знакомым и понятным, что позволяет ожидать от него соответствующих типов поведения и действий. Взаимодействие идентичностей облегчает согласование отношений в коммуникации, определяет ее вид и механизм. Так, на протяжении долгого времени «галантность» служила основным типом отношений между мужчиной и женщиной в культурах многих народов Европы. В соответствии с этим типом происходило распределение ролей при общении полов (активность мужчины, завоевателя и обольстителя, наталкивалась на реакцию противоположного пола в форме кокетства), предполагало соответствующий сценарий общения (интриги, уловки, обольщения и т.п.) и соответствующую риторику общения. Такого рода отношение идентичностей служит фундаментом коммуникации и оказывает влияние на ее содержание.

Вместе с тем тот или иной тип идентичности может создавать препятствия для коммуникации. В зависимости

от идентичности собеседника стиль его речи, темы общения, формы жестикуляции могут казаться уместными или неприемлемыми. Тем самым идентичность участников коммуникации определяет сферу и содержание их общения. Так, разнообразие этнических идентичностей, являющееся одним из главных оснований межкультурной коммуникации, является одновременно и препятствием для нее. Наблюдения и эксперименты ученых-этнологов показывают, что во время обедов, приемов и других подобных мероприятий межличностные отношения участников складываются по этническому признаку. Сознательные усилия по смешению представителей разных этнических групп не давали никакого эффекта, поскольку через некоторое время опять стихийно возникали этнически однородные группы общения.

Таким образом, в межкультурной коммуникации культурная идентичность обладает двойственной функцией. Она позволяет коммуникантам составить определенное представление друг о друге, взаимно предугадывать поведение и взгляды собеседников, т.е. облегчает коммуникацию. Но в то же время быстро проявляется ее ограничительный характер, в соответствии с которым в процессе коммуникации возникают

конфронтации и конфликты. Ограничительный характер культурной идентичности направлен на рационализацию коммуникации, то есть на ограничение коммуникативного процесса рамками возможного взаимопонимания и исключения из него тех аспектов коммуникации, которые могут привести к конфликту.

Проблема «чужеродности» культуры. Психология межкультурных различий. Переживание индивидом «чужого» и «своего» при контакте с представителями другой культуры

Современные виды транспорта и средства коммуникации позволяют ежегодно десяткам миллионов людей непосредственно знакомиться с особенностями и ценностями культур других народов. С первых контактов с этими культурами люди быстро убеждаются, что представители этих культур по-разному реагируют на внешний мир, у них есть свои собственные точки зрения, системы ценностей и нормы поведения, которые существенно отличаются от принятых в их родной культуре. Так в ситуации расхождения или несовпадения каких-либо культурных явлений другой культуры с принятыми в «своей» культуре возникает понятие «чужой». Тот, кто сталкивается с чужой культурой, переживает много

новых чувств и ощущений при взаимодействии с неизвестными и непонятными культурными явлениями. Их гамма довольно широка — от простого удивления до активного негодования и протеста. Как показывают исследования этих реакций, чтобы сориентироваться в чужой культуре, недостаточно использовать лишь свои знания и наблюдать за поведением чужеземцев. Намного важнее понять чужую культуру, то есть осмыслить место и значение новых необычных явлений культуры, и включить новые знания в свой культурный арсенал, в структуру своего поведения и образа жизни. Таким образом, в межкультурной коммуникации понятие «чужой» приобретает ключевое значение. Но проблема заключается в том, что до настоящего времени не сформулировано научное определение этого понятия. Во всех вариантах употребления оно понимается на обыденном уровне, то есть путем выделения и описания наиболее характерных признаков и свойств этого термина.

При таком подходе понятие «чужой» имеет несколько значений и смыслов:

- чужой как нездешний, иностранный, находящийся за границами родной культуры;

- чужой как странный, необычный, контрастирующий с обычным и привычным окружением;
- чужой как незнакомый, неизвестный и недоступный для познания;
- чужой как сверхъестественный, всемогущий, перед которым человек бессилен;
- чужой как зловещий, несущий угрозу для жизни.

Представленные семантические варианты понятия «чужой» позволяют рассматривать его в самом широком значении, как все то, что находится за пределами само собой разумеющихся, привычных и известных явлений или представлений. И наоборот, противоположное ему понятие «свой» подразумевает тот круг явлений окружающего мира, который воспринимается человеком как знакомый, привычный, само собой разумеющийся.

В процессе контактов между представителями различных культур сталкиваются различные культурно-специфические взгляды на мир, при которых каждый из партнеров первоначально не осознает различия в этих взглядах, каждый считает свои представления нормальными, а представления другого ненормальными. Нечто само собой разумеющееся одной стороны сталкивается с нечто самим собой разумеющимся другой

стороны. Сначала, как это бывает чаще всего, обнаруживается открытое непонимание (что-то не так), при котором мнение и понимание не совпадают. Как правило, обе стороны не ставят под сомнение «свое само собой разумеющееся», а занимают этноцентристскую позицию и приписывают другой стороне глупость, невежественность или злой умысел.

Образно говоря, при контактах с другой культурой человек как бы отправляется в другую страну. Он выходит за границы привычной обстановки, из круга привычных понятий и отправляется в незнакомый, но привлекательный другой мир. Чужая страна, с одной стороны, незнакома и порою кажется опасной, а с другой стороны, все новое привлекает, обещает новые знания, расширяет кругозор и жизненный опыт.

5.7 Культура и коммуникация

При изучении процессов общения зарубежные исследователи давно стали использовать понятие «коммуникация». Этот термин позднее был принят и отечественными учеными. В отечественной литературе понятия «общение» и «коммуникация» зачастую употребляются как синонимы, хотя при более

внимательном подходе между ними обнаруживаются некоторые различия.

В англоязычной лингвистической литературе термин «коммуникация» понимается как обмен мыслями и информацией в форме речевых или письменных сигналов, что само по себе является синонимом термина «общение». В свою очередь, слово «общение» обозначает процесс обмена мыслями, информацией и эмоциональными переживаниями между людьми. В таком случае действительно нет разницы между общением и коммуникацией.

Каждый конкретный акт коммуникации определяется культурными различиями собеседников. *В зависимости от специфики культурных различий в межкультурной коммуникации принято различать коллективистский и индивидуалистский виды культуры.*

Коллективистский вид культуры распространен преимущественно среди восточных народов, в культурах которых главной ценностью является отождествление себя с коллективом. Данный вид культуры является господствующим у народов Японии, Китая, России и большинства африканских стран. Зачастую представители этих культур могут употреблять местоимение «мы»,

высказывая свое личное мнение. Человек, принадлежащий к индивидуалистской культуре, может воспринять это высказывание как общее мнение коллектива, но не как личное мнение говорящего. **Представители коллективистских культур часто забывают свои личные интересы ради успешного межличностного взаимодействия.** Человек в таких культурах оценивается по его способности устанавливать контакт с другими людьми, и по этой способности другие судят о его характере и компетенции. В традиционном **китайском** обществе даже нет точного слова, которое передавало бы адекватно смысл понятия «личность», которое широко распространено в западных культурах. Для японцев существует понятие индивидуум, в первую очередь, как часть целой группы. Когда члены японской семьи разговаривают друг с другом, то называют друга друга не по именам, а терминами, указывающими на положение конкретного человека в группе (например, невестка). Когда сын занимает в семье место умершего отца, то все называют его отцом, даже собственная мать так называет своего сына.

В Японии вообще господствует убеждение, что коллектив, группа — наиболее устойчивое и постоянное из всех явлений общественной жизни. Каждый отдельный

индивид в группе — ее преходящая часть, и поэтому он не может существовать вне группы. При этом человек по собственной воле подчиняет себя группе. Индивидуальное развитие личности идет за счет того, что она находит свое место в группе. Любой групповой успех распространяется и на каждого члена группы. Поэтому японцы оказываются не в состоянии понять американцев, которые чрезвычайно динамичны в своих групповых отношениях: они постоянно образуют различные группы, переходят из одной в другую и меняют свои убеждения. Для японца покинуть группу означает потерять идентичность. Там, как только человек становится работником предприятия, он становится составной частью группы и остается таковым до конца жизни. Новый работник находится в подчинении у пришедших ранее и соответственно ему повинуются те люди, которые пришли в группу позже. В Японии вся жизнь человека связана с предприятием, оно является для него центром культурной и социальной жизни. Свободное время все сотрудники проводят вместе, отпуск проводят в одном доме отдыха, события личной жизни, такие, как свадьба, или развод, тоже являются предметом заботы всего коллектива.

И напротив, в индивидуалистских культурах акцент делается на личность, и главной ценностью в них является индивидуализм. Такая ориентация в большей степени распространена в западной культуре. Там каждый человек имеет свои принципы и убеждения. В этих культурах все поступки человека направлены на себя. Индивидуализм является наиболее характерной чертой поведения американцев. В отличие от представителей японской культуры, которые стараются всегда быть незаметными и не выделяться из общей массы, американцы считают, что их поведение должно быть напористым и отличаться уверенностью действий, которые ведут к жизненному успеху и признанию в обществе.

Закономерно, что тот или иной вид культуры порождает свой тип общения. Так, представители коллективистских культур стараются избегать прямых взаимодействий и делают акцент на невербальных средствах коммуникации, которые, по их мнению, позволяют им лучше выяснить и понять намерения собеседника, определить его отношение к ним. Со своей стороны, представители индивидуалистских культур предпочитают прямые формы общения и открытые способы

решения конфликтов. Поэтому в процессе коммуникации они используют преимущественно вербальные способы.

Общение происходит на трех уровнях: коммуникативном, интерактивном и перцептивном. Коммуникативный уровень представляет собой общение посредством языка и культурных традиций, характерных для той или иной общности людей. Результатом этого уровня взаимодействия является взаимопонимание между людьми. Интерактивный уровень — это общение, учитывающее личностные характеристики людей. Оно приводит к определенным взаимоотношениям между людьми. Перцептивный уровень дает возможность взаимного познания и сближения людей на этой рациональной основе. Он представляет собой процесс восприятия партнерами друг друга, определение контекста встречи. Перцептивные навыки проявляются в умении управлять своим восприятием, «читать» настроение партнеров по вербальным и невербальным характеристикам, понимать психологические эффекты восприятия и учитывать их для снижения его искажения.

5.8 Теории межкультурной коммуникации

Американский антрополог Э. Холл сравнивает культуры в зависимости от их отношения к контексту, под которым понимает информацию, окружающую и сопровождающую событие, т. е. то, что вплетено в значимость происходящего. Большая часть информации при **высококонтекстуальном** общении уже известна человеку и лишь незначительная ее часть представлена в словах (закодированном, выраженном внешне способе коммуникации). Низкоконтекстуальное общение представляет собой прямую противоположность: большая часть информации передается знаковым (звукобуквенным) кодом.

Высококонтекстуальные культуры, присущие, например, Японии, Китаю, Корее, Саудовской Аравии, считаются однородными с точки зрения накопленного исторического опыта, информационной обеспеченности и т. д. В силу традиции и исторического развития эти культуры мало меняются со временем, поэтому при взаимодействии с окружающим миром один и тот же стимул всегда вызывает одинаковую реакцию. Многое предсказуемо, поэтому, по свидетельству Э. Холла, для большей части обычного ежедневного общения не

требуется и не предполагается наличие подробной информации о происходящем.

Для представителей высококонтекстуальных культур многое сказано и определено неязыковым контекстом: иерархией, статусом, внешним видом офиса, его расположением и размещением. Например, наиболее высококонтекстуальные по своей природе японцы не станут вести переговоры с представителем другой фирмы, если он занимает недостаточно высокое положение в ее иерархической структуре, как бы высоко профессионален он ни был. Вся необходимая дополнительная информация уже заложена в сознание людей, и без знания этой скрытой информации интерпретация сообщения будет неполной или неверной, поэтому в языках высококонтекстуальных культур используется очень много намеков, подтекста, фигуральных выражений и т. д. Например, если при обсуждении сделки американец отвечает на деловое предложение утвердительно, это означает, что предложение принято. У японца же «да» не всегда означает согласие: в зависимости от обстоятельств, сопровождающих сделку, японское «да» может означать «да», «нет» и «может быть». И это связано с тем, что в японской национальной культуре не принято говорить «нет» в деловых взаимоотношениях из

опасения, что отрицание чего бы то ни было может подорвать межличностные отношения. Японцы особенно чувствительны к «сохранению лица» собеседника и никогда не поставят своего партнера в неловкое положение, публично отвергая его предложение.

Низкоконтекстуальные культуры, характерные для Скандинавских стран, Германии, Канады, США, менее однородны, в них межличностные контакты строго разграничены, поэтому, как считает Э. Холл, всякий раз, когда люди вступают в общение, им необходима подробная информация обо всем происходящем.

При этом большинство информации содержится в словах, а не в контексте общения; люди часто выражают свои желания словесно, не предполагая, что это будет понято из ситуации общения. В подобных обществах наибольшее значение придается речи (письменной и устной), а также обсуждению деталей: ничто не остается неназванным и недоговоренным. В таких культурах предпочитают прямой и открытый стиль общения, когда вещи называются своими именами. Вот характерный пример правил поведения американского бизнесмена: «Говорить прямо, открыто, по существу, называя вещи своими именами, высказываться на обсуждаемую тему, не

оставлять свои мысли при себе, озвучивать ход своих рассуждений». Подобная манера все называть словами выглядит порой грубой и невежливой для людей из высококонтекстуальных культур. Немцы, с известной всем педантичностью, занимают верхнее положение на шкале низкоконтекстуальных культур. Для представителей этой группы очень важны письменные контракты, договоры, документы.

Э. Холл приводит сравнение двух крайних степеней высоко– и низкоконтекстуальных культур.

Высококонтекстуальные культуры (Восток) отличает:

- невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
- серьезное значение придается невербальному общению и умению «сказать глазами»;
- избыточность информации излишня, поскольку все и так ясно;
- конфликт разрушителен (представители этих культур не любят напрямую выяснять отношения и обсуждать проблемы);
- открытое выражение недовольства неприемлемо ни при каких условиях.

Низкоконтекстуальные культуры (Запад)

отличает:

- прямая и выразительная манера речи, недоверие к молчанию;
- невербальное общение менее значимо;
- все должно быть выражено словами и всему должна быть дана ясная оценка, недосказанность ассоциируется с недостаточной информированностью говорящего;
- конфликт созидателен, так как обсуждение выявленных проблем и трудностей помогает принять правильное решение;
- в отдельных случаях возможно открытое выражение недовольства.

Россия, в прямом и переносном смысле находящаяся между Востоком и Западом, и на этой шкале занимает промежуточное положение.

Существует множество скрытых правил и требований, регулирующих каждодневную жизнь людей в высококонтекстуальных культурах. Они определяют принятые в обществе нормы поведения, которые строго соблюдаются. Например, размещение участников за столом переговоров в Японии строго определено старшинством. В культурах Ближнего Востока ни одно деловое обсуждение

не начнется без обмена любезностями и налаживания личных контактов. Стремление приступать к обсуждению деловых вопросов без напрасной потери драгоценного времени, которое отличает многих американцев, будет воспринято представителями высококонтекстуальных культур как грубость и невежливость. Американцы в этом случае пренебрегают той существенной составной частью контекста делового общения, которая чрезвычайно важна для их восточных партнеров, и в итоге проигрывают в межкультурной коммуникации.

В низкоконтекстуальных культурах межличностные отношения часто носят временный и поверхностный характер. Люди легко вступают в дружеские отношения и так же легко прерывают их. Легкость и быстрота, с которой американцы знакомятся с людьми, привела к созданию одного из самых распространенных во всем мире стереотипов о том, что «американцы необычайно дружелюбны», обратной стороной которого является также весьма распространенное мнение, что американская дружба поверхностна и не предполагает преданности и верности.

В высококонтекстуальных странах межличностные отношения складываются медленнее и труднее, но отличаются прочностью и длительностью. Культурные

нормы требуют серьезных и неизменных отношений на долгую жизнь.

Высококонтекстуальные культуры чаще всего являются коллективистскими (см. теорию Хофштеде). При этом большое значение придается личным взаимоотношениям и устным договоренностям. Низкоконтекстуальные культуры отличаются индивидуализмом, их представители меньше ценят личные взаимоотношения, а больше письменные договоренности. Поэтому нередко начальная стадия делового общения связана с трудностями: высококонтекстуалам требуется больше времени на то, чтобы узнать друг друга, получить ту самую контекстуальную информацию, без которой они не могут общаться; низкоконтекстуалы могут сразу перейти к делу, они обо всем скажут напрямую, у них нет острой необходимости чувствовать собеседника. Но интересно наблюдать, как в ходе развития личных взаимоотношений между деловыми партнерами по мере того, как они лучше узнают друг друга, потребность в словесных выражениях уменьшается и взаимоотношения от низкоконтекстуальных переходят к высококонтекстуальным, как писал Трумэн Капоте: «Любовь – это отсутствие необходимости досказывать предложение».

Учитывая указанные различия, легко представить, что руководители из числа принадлежащих низкоконтекстуальным культурам столкнутся со множеством сложностей при общении с подчиненными из высококонтекстуальных обществ – и наоборот. Восприятие сказанного лишь по его форме, пренебрежение невербальными сигналами и отсутствие представления о значимости дополнительной информации, заложенной в культурных нормах и традициях, – все это мешает взаимопониманию при межкультурном общении. С другой стороны, излишне прямая, открытая и напористая манера высказывания может быть чревата срывом межкультурной коммуникации.

В Китае или Японии человек, не согласный с мнением говорящего, молчит, поскольку невежливо возражать открыто, следовательно, в этих культурах молчание – знак несогласия. В большинстве же европейских культур молчание свидетельствует о единодушии. Уже только один этот пример говорит о том, как трудно вести переговоры представителям диаметрально противоположных культур.

При межкультурном общении высококонтекстуалы считают низкоконтекстуалов агрессивными, наивными,

нетерпеливыми и заносчивыми. В свою очередь последние полагают, что первые сложны для понимания, неуверенны, нерешительны, уклоняются от прямого ответа.

Сравнение высоко- и низкоконтекстуальных культур помогает нам взглянуть на их представителей изнутри и со стороны понять, что скрыто от взгляда. Однако следует учитывать, что шкала Холла не объясняет все поведение: в рамках одной и той же культуры могут встречаться как высоко-, так и низкоконтекстуальные сообщения, люди или манера поведения, речь идет лишь о типичном или доминирующем типе взаимодействия.

Теория Хофштеде: четыре параметра сравнения культур.

Чтобы создать условия для сотрудничества, лидеры международного уровня должны изучать не только обычаи, правила поведения и деловой протокол своих партнеров – представителей других культур, но и понимать их национальный характер, традиции управления и образ мышления. В этом значительно помогает теория Хофштеде, выделяя основные параметры для определения национального характера культуры.

Голландский социолог Г. Хофштеде один из первых попытался использовать значительные статистические

данные для анализа культурных ценностей В 80-е годы XX в. он, стремясь выявить влияние национальных культур на корпоративную культуру многонациональной компании IBM, проанализировал результаты опроса ее сотрудников в 40 различных странах. Свои выводы он свел к четырем основным параметрам, определяющим особенности национальных культур.

Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм – общество со свободной/нежесткой социальной структурой, в котором каждый сам заботится о себе и своей семье. Коллективизм – общество с жесткой/строгой социальной структурой, четким разделением на социальные группы (родственные, клановые, организационные и т. д.), внутри которых каждому индивиду гарантирована забота и внимание остальных в обмен на преданность группе.

В индивидуалистских культурах, таких как Германия, США, Австралия, Великобритания, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, связи между людьми менее важны; считается, что каждый человек должен сам позаботиться о себе и своей семье. Выполнение поставленной задачи превалирует над любыми личными взаимоотношениями, личные цели важнее групповых. Преданность индивида группе низка, каждый человек

входит в несколько групп, переходя из одной в другую по мере своих надобностей и так же легко меняя место работы. В этих культурах преобладает осознание своего «Я»; предпочтение отдается соревнованию и конкуренции, а не кооперации и сотрудничеству. Люди не проявляют эмоциональной зависимости от организаций и учреждений. Ценится право каждого на личную собственность, частное мнение, свою точку зрения. Подчеркивается важность индивидуальных инициатив и индивидуального успеха, приветствуется умение самостоятельно принимать решения.

В коллективистских культурах, к которым относится большинство латиноамериканских и ближневосточных стран, люди воспринимают мир и формируют свое отношение к нему сквозь призму группы; во главу угла ставится преданность организации, друзьям, семье. Коллективизм характеризуется жесткой социальной структурой, которая разделяет «своих» и «чужих» в группах. Большое внимание уделяется взглядам, целям и потребностям группы, а не индивида и гармонии в группе; социальные нормы и обязанности определяются группой, а личные взаимоотношения всегда считаются важнее выполнения поставленной задачи. Поддерживаются те

ценности, которые разделяются всеми, а не те, которые выделяют индивида на фоне группы. Велика готовность сотрудничества внутри группы. С самого рождения человек является частью большой семьи или клана, который защищает и поддерживает его в обмен на верность и преданность. Преобладает самосознание на уровне «мы». Значимость человека определяется не личными качествами, а местом в социальной иерархии. Индивид эмоционально зависим от организаций и учреждений. Культура подчеркивает принадлежность каждого к организации. Организация вмешивается в личную жизнь. Решения принимаются коллективом.

В 1990 г. Г. Триандис [161] определил, что около 70% населения всего мира живет в коллективистских культурах. Уже один этот факт должен быть достаточным основанием для того, чтобы представители других культур стремились понять ценности и коммуникативное поведение коллективистских культур.

Дистанция власти – степень готовности общества принимать неравенство распределения власти во взаимоотношениях, в учреждениях, организациях. Это отражается на отношении общества к тем, кто наделен властью, и тем, кто ее лишен. В организации этот параметр

выражается в распределении власти и статуса на различных организационных уровнях. В культурах с высокой дистанцией власти подчиненные готовы к неравномерному распределению полномочий в организации. На шкале дистанции власти Германия, Великобритания, Австрия, Финляндия, Дания, Норвегия расположены низко, Франция, Бельгия и многие латиноамериканские и ближневосточные страны – высоко.

Представители культур с высокой дистанцией власти считают, что люди рождаются неравными, у каждого свое место в жизни, обусловленное сложной иерархической структурой общества, и дистанция между различными социальными слоями значительна. Социальная иерархия определяет и структуру организаций. Еще в школе детей учат тому, что они не должны перебивать учителя и задавать вопросы, поскольку это считается проявлением неуважения к старшему. Для организационных структур таких культур характерны централизация власти, большая численность персонала в области контроля и проверки и строгая система ценностей, которая определяет значимость той или иной работы. Существует твердое убеждение в том, что наделенные властью в корне отличаются от рядовых

членов организации, поэтому любое проявление власти считается нормой.

Страны с низкой дистанцией власти придерживаются той точки зрения, что неравенство в обществе должно быть сведено к минимуму. Они считают, что иерархия – это условное закрепление неравенства людей в обществе. Подчиненные считают себя такими же людьми, как их руководители, и последние разделяют это мнение. Руководители в деловой или правительственной сфере часто общаются с рядовыми членами общества и стараются выглядеть демократичнее.

Боязнь неопределенности – степень угрозы, испытываемой обществом в неявных, двусмысленных ситуациях. Значимость этой категории обусловлена тем, что будущее всегда неизвестно, хотя мы и пытаемся предсказать его. Представители культур с высокой степенью боязни неопределенности пытаются избегать неясных ситуаций, обезопасив себя множеством формальных правил, неприятием отклонений от нормы в мыслях или поведении, верой в абсолютную истину. Их характеризует более высокий уровень беспокойства и стресса; они всегда заняты вопросами безопасности и охраны, испытывают сильную потребность в письменных

инструкциях, правилах и законах, которые придают жизни определенность. Люди, принадлежащие к таким культурам, предпочитают четкие цели, подробные задания, жесткие графики и расписания. Высокая степень боязни неопределенности отмечена в Португалии, Греции, Германии, Перу, Бельгии, Японии.

При низком уровне боязни неопределенности люди недовольны чрезмерной регламентацией и организованностью, избытком правил и инструкций; они лучше чувствуют себя в незапрограммированных ситуациях, которые открывают возможность для творческого решения проблем. Они считают, что правил должно быть как можно меньше, надеяться стоит не столько на экспертов и профессионалов, сколько на самих себя. Представители этих культур легче воспринимают непредсказуемость жизни, их не пугают непонятные человеческие поступки и новизна идей, они терпимо относятся ко всему необычному, высоко ценят инициативу, гибкость в принятии решений, готовность идти на риск. Эти люди менее напряжены и более раскованы. К этой категории относится население Швеции, Дании, Норвегии, США, Ирландии, Финляндии, Нидерландов.

Проблемы, возникающие при межкультурном общении представителей культур, находящихся на разных полюсах шкалы «боязнь неопределенности», легко предугадать: во время переговоров представители культур с высокой боязнью неопределенности будут стремиться медленно и осторожно обсуждать ситуацию и принимать решения, им потребуется тщательное и подробное планирование, что будет вызывать негативную реакцию представителей культур с низкой боязнью неопределенности.

Культуры с мужским и женским началом. Г. Хофштеде подчеркивает, что этот параметр его классификации культур не имеет отношения к мужчинам или женщинам, а лишь к преобладанию определенных (более свойственных мужчинам или женщинам) черт в национальном характере. Мужской Г. Хофштеде называет культуру, в которой ценится тщеславие, стремление к успеху, признание достижений и забота о высоком достатке, а женской – ту, в которой превалирует значимость межличностных отношений, сотрудничества, стремление к пониманию и проявляется забота об окружающих людях.

В мужской культуре в противовес женской доминируют такие ценности, как настойчивость, жесткость

в достижении цели, деньги, материальное благополучие. Культуры с мужским началом, характерные, например, для Ирландии, Филиппин, Греции, стран Южной Африки, Австрии, Японии, Италии, добиваются успеха в производстве, особенно там, где надо работать продуктивно, хорошо и быстро. Половые различия мужских и женских ролей в этом обществе четко обозначены: мальчиков учат быть решительными и настойчивыми, а девочек – покладистыми и заботливыми.

Культуры с женским началом, присущие Швеции, Норвегии, Финляндии, Дании, Нидерландам, ценят заботу и внимание. Мужчины не должны быть напористы, им надлежит принимать участие в воспитании детей. Человек и мир вокруг него являются ценностью. В обществе проповедуется социальное равенство полов, сочувствие неудачникам. В такого вида культурах наиболее успешна деятельность в сферах обслуживания, например, консультативные услуги или работа на транспорте, т. е. там, где все направлено на удовлетворение потребностей заказчика.

Это качество (женское – мужское начало) наиболее сильно влияет на общение: в мужских культурах преобладает склонность к более агрессивному

коммуникативному стилю, соревнование важнее сотрудничества, люди скорее импульсивны, чем склонны к размышлению. Коммуникативный стиль женских культур совсем иной.

Из 40 стран США занимают 15-е место по шкале дистанции власти, 9-е по боязни неопределенности (оба эти показателя ниже среднего), 40-е по индивидуализму (самая индивидуалистская страна) и 28-е по мужскому–женскому началу (выше среднего).

В продолжение исследования, проведенного Г. Хофштеде, используя предложенную им методику, чешские культурологи Д. Вейга, Д. Янузас и А. Бугхолц проанализировали ответы 170 российских руководителей. Рассмотрев исторические корни системы управления в России, в которой долгие годы преобладало единоначалие, исследователи выдвинули гипотезу (впоследствии подтвержденную результатами исследования), что на современном этапе развития страны начиная с 1992 г. в российской экономике все большее распространение получает идея свободного предпринимательства, выражаемая в возникновении новых культурных ценностей, которые управляют поведением российских

руководителей сегодня. Приведем некоторые выводы из этих исследований.

Индивидуализм–коллективизм: степень предпочтения личных целей и задач коллективным. В современном российском обществе отмечены лишь незначительные изменения в сторону развития индивидуализма, что, по-видимому, объясняется глубокими историческими, религиозными и философскими корнями русского коллективизма как одной из основополагающих национальных культурных ценностей.

Дистанция власти: готовность к восприятию идеи неравенства между людьми. Если в прошлом в России дистанция власти была высока, то теперь на смену демократическому централизму пришла идея соучастия в управлении (совместного управления) с ярко выраженной тенденцией сокращения дистанции власти.

Боязнь неопределенности: отказ от незапланированных ситуаций в пользу спланированных и заранее продуманных шагов. Советские управленцы строго следовали инструкциям и партийной линии руководства. В отличие от них современные предприниматели в быстро и порой непредсказуемо меняющейся экономической ситуации готовы идти на риск, принимать неожиданные и

самостоятельные решения. И хотя эти качества пока еще не обрели национальной ценности, тенденция к их проявлению растет, особенно в негосударственном секторе экономики.

Мужское–женское начало: значимость, которая в культуре данного вида придается человеческим отношениям. В постперестроечной России этот параметр также отмечен потенциальным ростом в сторону женского начала.

Исследование чешских специалистов позволило сделать еще один важный вывод: все отмеченные изменения наиболее заметны среди российских руководителей, возраст которых не превышает 40 лет. Что касается людей более старшего возраста, их нынешняя манера управления почти не отличается от социалистической. Подобная зависимость от возраста не наблюдается у западных менеджеров.

Из всего сказанного можно сделать следующий вывод: в России больше не существует единого образа управленца, который был характерен для времен социализма, и западным менеджерам, сотрудничающим с Россией, необходимо учитывать различные манеры управления, связанные в значительной степени с возрастом

руководителя. Им также следует помнить, что молодым российским руководителям часто не хватает опыта работы в рыночных условиях, что часто находит выражение в принятии более рискованных и необдуманных решений, чем те, которые на их месте принял бы более опытный западный менеджер.

5.9 Проблемы понимания в межкультурной коммуникации

Жизнь человека в обществе себе подобных всегда подчинена определенным правилам, которые составляют существенную часть его образа жизни. В соответствии с этими правилами любая культура имеет собственное представление о «плохом» и «хорошем» поведении. В каждой культуре формируется система долженствований и запретов, которые предписывают, как обязан человек поступать в той или иной ситуации, или указывают ни в коем случае чего-то не делать. Все это означает, что общение между людьми облечено в различные формы, подчинено тем или иным условиям и законам. Различные способы человеческого общения также диктуются культурными нормами, которые предписывают, как должны общаться или обращаться друг к другу

младшие и старшие по возрасту или чину, мужчины и женщины, законопослушные граждане и преступники, туземцы и иностранцы и т.д. При этом зачастую официальные законы играют меньшую общественную роль, чем правила и запреты, сложившиеся в значительной мере стихийно.

Практически с самого начала культурной деятельности человека возникает потребность в регулировании его поведения и общения с другими людьми. Необходимость этого вызвана тем, что материальные продукты культуры, которые создаются людьми, лишь показывают границы их возможностей, но они не определяют, как должны действовать люди в различных отношениях между собой. Поэтому вместе с созданием ценностей культуры стали одновременно формироваться также требования к поведению человека, которые регулировали как распределение этих ценностей, так и разнообразные отношения между людьми. Первоначально они представляли собой правила, регулирующие человеческое поведение, позднее в науке они получили название норм. Изначально нормы служили указателями на то, где, как, когда и что должны были делать люди в повседневной жизни. Различные нормы имели разную

степень влияния и значения в поведении людей, и те из них, которые приобретали наибольшее влияние, становились общепринятыми.

На протяжении всей истории человечества различными культурами было создано огромное количество самых разнообразных норм поведения и общения. В зависимости от способа, характера, цели, сферы применения, границ распространения, строгости исполнения все многообразие поведенческих норм было разделено на следующие виды: традиции, обычаи, обряды, законы, нравы.

Одним из первых регуляторов человеческого поведения стали нравы, которые были предназначены регулировать повседневное поведение людей, способы реализации ценностей, оценивать различные формы их отношений и т.д. Из всех культурных норм нравы являются наиболее подвижными и динамичными, поскольку призваны регулировать текущие события и поступки. Нравы — это моральные оценки допустимости тех или иных форм как собственного поведения, так и поведения других людей. Под действие этого вида культурных норм попадают такие формы поведения, которые бытуют в данном обществе и могут быть подвергнуты нравственной

оценке. В силу такого своего характера нравы не предполагают немедленного их практического исполнения, а ответственность за их нарушение в целом значительно меньше, чем во всех других нормах. Эта ответственность носит относительный характер, поскольку наказание за нарушение нравов может быть разным — от неодобрительных взглядов до смертной казни, но наиболее распространенным наказанием в этом случае является устное порицание. Например, если вы громко чавкаете во время обеда в обществе, то, возможно, в вашу сторону будут направлены лишь неодобрительные взгляды людей, которые вас слышат. Но в некоторых культурах, наоборот, считается нормой «потягивать» свой суп, и эта манера не вызывает никаких реакций окружающих.

Среди других видов культурных норм наиболее распространенными и влиятельными являются обычаи — общепринятые образцы действий, предписывающие правила поведения для представителей одной культуры. Влияние обычаев, главным образом, распространяется на область частной жизни людей. По своему назначению они призваны регулировать взаимоотношения и коммуникации внешнего характера, то есть отношения с близкими и дальними родственниками, со знакомыми и соседями,

публичное поведение человека за пределами собственного дома, бытовой этикет со знакомыми и незнакомыми людьми и др.

Регулятивная роль обычаев заключается в том, что они предписывают строго установленное поведение в определенных ситуациях. Обычаи возникли в незапамятные времена как традиционные формы поведения, благодаря которым обеспечивалась культурная стабильность. В такой их роли было заинтересовано все общество, и оно стремилось их сохранять и культивировать. Поэтому многие обычаи оставались на протяжении веков неизменными.

В каждой культуре формируется своя система обычаев, распространяющаяся на все стороны повседневных отношений. Тот или иной обычай всегда связан с соответствующей специфической ситуацией. Поэтому характер и основные черты обычаев соответствуют образу жизни общества и его социально-сословной структуре. По этой причине одинаковые, на первый взгляд, обычаи в разных культурах приобретают совершенно разное содержание. Примерами здесь могут служить различия в разных культурах по отношению к свадебным обрядам и половым контактам.

Свадебный обряд предполагает множество форм проявления. Сегодня в Северной Америке вполне естественной является ситуация, когда молодой человек встречается молодую девушку, они влюбляются и женятся. Несомненно, такая свадьба не является чем-то необычным; во многих государствах нужно свидетельство о браке, и простая церемония бракосочетания неизбежна, но даже по сравнению с другими культурами это — минимум контроля. У многих народов принято, чтобы главы семей заключали договор о браке. Как у древних греков, так и до недавнего времени в Китае, жених и невеста вообще не имели права видаться до свадьбы. В западном обществе с его идеалом романтической любви девушка ужаснулась бы при одной мысли быть проданной будущему мужу, не имея права принимать личного участия в этом решении. В других культурах, напротив, продажа невесты считается нормой: родственники назначают цену за невесту, которую добровольно готова заплатить другая сторона. Согласно обычаям некоторых народов Африки девушка не может выйти на улицу вместе с будущим мужем, прежде чем он не выкупит ее.

Очень разнообразны обычаи и нормы половых отношений. Молодые люди на островах Самоа

наслаждаются свободой и вступают в многочисленные половые связи, из которых только одна ведет к браку. Большинство мужского населения Индии так же, как и в некоторых странах Запада, придерживаются двойной морали: девушки и женщины должны оставаться «чистыми», в то время как юноши и мужчины имеют право изменять им. Это распространяется и на жителей острова Самоа, для которых секс — скорее искусство, и на христиан, которые до недавнего времени считали недостойным не только секс, но и брак.

Во время Второй мировой войны среди американских солдат было широко распространено мнение, что английские девушки чрезвычайно доступны. Как ни странно, со своей стороны, английские девушки утверждали, что американские солдаты были слишком страстными. Исследование, в котором приняла участие Маргарет Мид, привело к интересному объяснению этого противоречия. Выяснилось, что отношения между парами — от знакомства до половых отношений — как в Англии, так и в Америке проходят около 30 различных степеней развития, но последовательность этих ступеней в каждой культуре различна. Так, например, в Америке поцелуи происходят довольно рано, где-то на 5-й ступени, а у

англичан это происходит намного позднее, где-то на 25-й ступени. Англичанка, которую поцеловал солдат, не чувствовала себя обманутой, т.е. такие отношения интуитивно считала для себя правильными, но она должна была решить, разорвать ли отношения в этот момент или же отдаться партнеру. Если она решалась на последнее, то американец, для которого такая последовательность отношений привычна, расценивал поведение девушки как доступность. Решение такого конфликта в отношениях самими партнерами на практике невозможно, так как подобные культурно обусловленные формы поведения в большей степени неосознанны. В сознании рождается чувство: партнер ведет себя неправильно.

Становление различных регуляторов поведения человека шло одновременно с развитием и усложнением его взаимоотношений с окружающим миром. По мере накопления культурного и социального опыта стали возникать устойчивые формы поведения, которые предписывали наиболее рациональные действия при взаимоотношениях различных групп людей в соответствующих ситуациях. Имеющие рациональный характер и многократно проверенные на практике, они стали передаваться от поколения к поколению, что придало

им традиционный характер и породило новый вид культурных норм — традицию. Первоначально это слово обозначало «предание», подчеркивавшее наследственный характер соответствующих культурных явлений. В настоящее время назначение традиций сводится к регуляции межличностных и межгрупповых отношений, а также передаче социального опыта от поколения к поколению. Фактически традиция — это своего рода устные «культурные тексты», аккумулирующие в себе совокупность образцов социального поведения, сложившиеся формы социальной организации, регуляции и коммуникации.

Традиции имеют место в самых разных областях человеческой жизни. Взятые вместе, они представляют собой устойчивую систему поведения человека в самых разных сферах жизни и в разных ситуациях, выполняя при этом свою особую роль. Основной особенностью традиций является акцент на использование таких образцов и моделей поведения, следование которым служит необходимым условием общественной жизни каждого человека. Этот вид социальной регламентации исключает элемент мотивации поведения: нормы, составляющие традицию, должны выполняться автоматически. Представители данной

культуры в этом случае должны твердо следовать установившейся модели поведения, основываясь только на интуитивном убеждении, что «так поступали наши предки», «так принято» и т.п.

Автоматическое следование традиции на практике представляет собой простое соблюдение привычных норм и требований к поведению представителей какой-либо культуры. Возьмем для примера процедуру совершения покупок. В европейских странах при покупке товара отношения продавца и покупателя определяются устойчивыми ценами. В редких случаях здесь уместен торг, но он скорее исключение, а не правило. В то же время именно торг является необходимым атрибутом процедуры покупки в арабских странах. Там торговля является одновременно процессом общения между участниками и поэтому превращается в увлекательную и эмоциональную форму коммуникации. Другим примером может служить традиция приглашения на обед друзей и знакомых, которая существует во многих странах Европы и Азии. Однако в Азии сразу после обеда принято попрощаться и уходить. Если кто-то поступает не так, то это значит, что он еще хочет есть. И, напротив, если так поступить в Европе или Северной Америке, то это будет расценено как

невоспитанность и неуважение. Такое поведение будет означать, что вы пришли в гости только пообедать.

Разновидностью традиции является обряд, который представляет собой массовое выражение религиозной или бытовой традиции. Его главной отличительной чертой является не избирательность, а массовость, поэтому влияние обрядов не ограничивается какой-то социальной группой, оно относится ко всем носителям данной культуры. Как правило, обряды сопровождают важные моменты человеческой жизни, связанные с рождением, свадьбой, вступлением в новую сферу деятельности, переходом в другую возрастную группу, смертью. Однако наиболее известными и распространенными являются религиозные обряды, особенно связанные с использованием пищи. Достоверно известно, что во многих древних религиях жертвоприношения совершались предметами пищи, а в христианстве обряд причащения совершается хлебом и вином. Это неслучайно. Поскольку еда является первоосновой физического существования человека, то практически в любой культуре она обретает мистическое и символическое значение. На самых ранних стадиях развития культуры процесс потребления пищи значил для человека не только утоление голода, но и

приобщение к окружающему миру: так, сила съеденного животного как бы переходила к съевшему его человеку, а злаки и ягоды давали символическое приобщение к силам земли. Подобного рода символические значения и лежат в основе многих религиозных традиций жертвоприношения и таинств.

Наряду с традициями и обычаями неотъемлемой частью культуры любого народа является право, которое представляет собой систему обязательных правил поведения, санкционированных государством и выраженных в определенных нормах. Пробразом права были запреты (табу) в поведении человека. Право представляет собой совместный договор людей о правилах поведения. Эти правила являются общеобязательными для всех, а их исполнение контролируется государством. Действие права распространяется на все сферы общественной жизни: они определяют производство и распределение продуктов между людьми, регулируют отношения между ними, регламентируют контакты и связи между народами.

Своим строго нормативным характером право отличается от обычаев, которые представляют собой распространенную практику поведения, типичные

действия, то, что случается по обыкновению. Но несмотря на характерные различия право и обычай связаны между собой. Например, по китайскому закону муж имел право в случае смерти жены на повторный брак. Это право фиксировало обычай и поощряло такую практику поведения как нечто обычное и распространенное. Напротив, повторный брак вдовы осуждался конфуцианскими нормами. Считалось, что повторным браком жена лишает душу покойного мужа спокойствия в загробном мире. Но эта норма не стала обычаем, практикой поведения, и повторные браки вдов случались довольно часто.

Сравнительный анализ норм права в разных культурах показывает, что они весьма существенно отличаются у разных народов. В основе этих отличий лежит, как правило, различное понимание справедливости.

Каждый человек в своей жизни стремится к свободе и справедливости, этого же он ожидает и от поведения других людей. И в нормах права он хотел бы видеть прежде всего отражение этих идей. Но сами эти идеи детерминируются как социально-экономическими, так и личностными факторами. В зависимости от комбинации этих факторов формируется различное отношение к нормам

права. Так, долгие годы правового произвола в нашей стране привели к утверждению в общественном сознании неверия в действенность таких демократических принципов общественной жизни, как неприкосновенность личности, равенство людей перед законом, справедливость судебного разбирательства и т.д. В силу этих причин правовые нормы стали восприниматься не как целесообразные принципы взаимоотношений людей и устройства общества, а как аппарат репрессий и ограничения свободы. В результате в современном российском обществе мы имеем явление правового нигилизма, при котором нормы права не выполняют своей регулятивной функции, и поэтому страна оказалась в высокой степени криминализирована.

Наконец, вероятно, наиболее важным и значимым регулятором поведения отдельного человека и отношений между людьми является мораль, которая призвана регулировать обыденные отношения людей, их ценностные ориентации, интерпретации различных явлений культуры, правила человеческого поведения и т.п. Необходимость морали как регулятора поведения обусловлена тем, что каждый человек так или иначе ведет себя, совершает какие-либо поступки, действия по отношению к окружающему миру и прежде всего по отношению к другим людям. При

этом в его поведении проявляются особенности характера, темперамента, взгляды, вкусы, привычки, эмоции, чувства и т.д. Сопоставляя поведение какого-либо человека с определенными культурными ценностями общества, принято говорить о поведении нормальном либо отклоняющемся. Нормальным считается поведение, соответствующее нормам, которые выработало и которых придерживается данное общество. Оно включает определенные манеры, общепринятые способы общения, обращение с окружающими, которые могут быть подвергнуты нравственной оценке. Так, например, во многих культурах считается недопустимым ходить по улицам нагим, оскорблять старших, бить женщин, обижать слабых, издеваться над инвалидами и т.п.

Таким образом, различные виды культурных норм пронизывают практически все сферы человеческой жизнедеятельности. Их спектр довольно широк — от простых запретов до сложной системы социальных институтов. В процессе развития культуры некоторые из них сами приобрели статус культурных ценностей, а обязательность их исполнения в общественном сознании современного общества воспринимается не только как простая повинность, но и как осознанная необходимость,

внутреннее убеждение человека. Нормативные регуляторы могут быть как разрешительными, так и запретительными. Однако с их помощью регулируются, координируются действия отдельных личностей и человеческих групп, вырабатываются оптимальные пути решения конфликтных ситуаций, предлагаются рекомендации для решения разнообразных жизненных вопросов.

ГЛАВА 6.

ЭТИКА ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

6.1. Природа и сущность этики деловых отношений

Этика – от греч. *ethos* – нрав, характер, обычай) – одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом изучения которой является мораль. В широком смысле это система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Следует отметить, что этическим нормам служебных отношений присущи некоторые особенности.

Подмечена взаимосвязь между этикой вообще и деловой этикой. Практически все направления деловой этики имеют правила, применяемые этикой поведения в широком смысле. Направления деловой этики базируются на основополагающих нормах этики.

Принципы этики деловых отношений – это обобщённое выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

П.Н. Шихирев в своей книге приводит 10 современных этических принципов делового поведения, которые были выведены из аксиом мировой философии мысли:

1. Никогда не делай того, что не в твоих долгосрочных интересах или интересах твоей компании.

2. Никогда не делай того, о чём нельзя было бы сказать, что это действительно честное, открытое и истинное, о котором можно было бы объявить на всю страну.

3. Никогда не делай того, что не есть добро, что не способствует чувству локтя, так как мы все работаем на одну цель.

4. Никогда не делай того, что нарушает закон, ибо в законе представлены минимальные моральные нормы общества.

5. Никогда не делай того, что не ведёт к большому благу, нежели вреду для общества, в котором ты живёшь.

6. Никогда не делай того, что ты не желал бы рекомендовать делать другим, оказавшимся в похожей ситуации.

7. Никогда не делай того, что ущемляет установленные права других.

8. Всегда поступай так, чтобы максимизировать прибыль в рамках закона, требований рынка и с полным учётом затрат.

9. Никогда не делай того, что могло бы повредить слабейшим в нашем обществе.

10. Никогда не делай того, что препятствовало бы праву другого человека на саморазвитие и самореализацию.

В 1994 в г. Ко (Швейцария) была принята «Декларация Ко» – «Принципы бизнеса». Её инициаторами стали руководители крупнейших корпораций США, Западной Европы и Японии. Во вступлении к «Декларации Ко» отмечается, что «законы и движущие силы рынка являются необходимым, но не достаточным руководством к действию». Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе. «Разделяемые всеми ценности, включая обязательства о содействии всеобщему процветанию, так же важны для мирового сообщества, как и для общин меньшего масштаба». Выделены следующие главные принципы (на макроуровне) международного бизнеса:

- ответственность бизнеса (от блага акционеров к благу его ключевых партнёров);
- экономическое и социальное влияние бизнеса (к прогрессу, справедливости и мировому сообществу);
- этика бизнеса (от буквы закона к духу доверия);
- уважение правовых норм;
- поддержка многосторонних торговых отношений;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Ключевые принципы взаимоотношений на микроуровне регулируют взаимоотношения организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, поставщиками, конкурентами.

Учитывая специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России». Принципы разделены на группы: принципы личности, принципы профессионала, принципы гражданина России, принципы гражданина Земли.

Закономерности межличностных отношений – это объективно существующая устойчивая связь явлений,

возникающая в межличностном общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер.

Учёт особенностей проявления этих закономерностей позволит правильно оценить складывающуюся межличностную ситуацию. Верная оценка ситуации даёт возможность сформировать эффективную линию поведения. К закономерностям межличностных отношений относят следующие:

1. Закономерность неопределённости отклика (зависимость восприятия людьми внешних воздействий от различных их личностных особенностей, конкретной ситуации, особенности передачи воздействий).

2. Закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности оценки. Таким образом, при оценке других людей и результатов труда нужно быть корректными, любая оценка на данный конкретный момент не может быть окончательна.

3. Закономерности искажения смысла информации (отклонение смысла информации от первоначального в процессе её движения).

4. Закономерность психологической самозащиты (ведущий мотив социального поведения – сохранение личного статуса, собственного достоинства).

В мире каждый год проводятся семинары, конференции по проблемам этики деловых отношений; собираются съезды, конгрессы; выходят книги и учебники; издаются специальные журналы.

Важнейшими «вечными» моральными дилеммами, которые приходится решать субъектам деловых отношений, являются:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

Ю. Ю. Петрунин и В. К. Борисов выделяют следующие области, где возникают ключевые этические проблемы деловых отношений на макроуровне:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);

- отношения между организациями и местными сообществами;

- отношения между организациями и окружающей средой.

В настоящее время на микроуровне (внутри организации) приходится решать моральные проблемы, которые затрагивают следующие аспекты:

- принятие управленческих решений;

- взаимоотношения между руководителями и подчинёнными;

- служебные разоблачения;

- положение женщин в организации;

- взаимные услуги.

5.2 Этика деятельности организации и руководителя

Организация – это экономическая система, обязанная заботиться об эффективности использования своих ресурсов.

На современном этапе развития многочисленных организаций все острее встает вопрос об этических отношениях внутри организации, об отношениях с другими

организациями. Этические правила закрепляются в законодательстве. Фактически все правовые нормы являются отражением этических взглядов, носителем которых в момент принятия закона был законодатель.

Существуют различия между юридической и социальной ответственностью. *Юридическая ответственность* – следование конкретным законам и нормам государственного регулирования. *Социальная ответственность* – это выполнение соответствующих обязательств перед обществом.

Социальная ответственность стратегии организации, имеет как плюсы, так и минусы:

а) плюсы:

- формируется более привлекательный образ организации в обществе;

- возрастает доверие к организации;

- увеличиваются товарооборот, количество клиентов и т.д;

- появляется возможность получить более выгодные заказы;

- благодаря возросшему авторитету организация может вести более - активную, эффективную политику в

обществе, расширяя свою деятельность, в частности рынки сбыта;

- появляется возможность снижения местных налогов и т.д.

б) минусы:

- увеличиваются издержки производства;
- ограничивается действие закона минимизации прибыли;

- организация для поддержания своих доходов нередко вынуждена повышать цены, т.е. положение организации в конкурентной борьбе ухудшается;

- вложение средств в социальную среду часто бывает неэффективным;

- невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т.п.

Эффективная политика социальной ответственности для организации базируется на следующих принципах:

- помощь организации прежде всего должна оказываться человеку;

- помощь должна быть направлена на удовлетворение основных физиологических потребностей в еде, жилье, отдыхе, чистой воде, безопасности и т.д.

Для успешного существования организация должна уметь откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду для себя более благоприятной.

Этические нормы – это ценности и правила этики, которых должны придерживаться работники организации в своей деятельности. Правила содержат права, обязанности и ответственность за неисполнение обязанностей или превышение прав.

Правила этики принимаются на общем собрании коллектива. По содержанию правила могут различаться в различных организациях.

Этический уровень организации характеризуется степенью ориентации ее руководителей и ее рядовых сотрудников в своем поведении и принятии решений на нравственные нормы деловых отношений.

С целью повышения уровня этичности руководителей и рядовых сотрудников в настоящее время в организациях проводят следующие мероприятия: разрабатываются этические кодексы и карты этики – набор этических правил и рекомендаций; создаются комитеты по этике; проводятся социальные ревизии; осуществляется

обучение этичному поведению руководителей и сотрудников; организуются этические экспертиза и консультирование.

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению ее цели, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации. Система регулирования поведения работников в трудовом коллективе достаточно сложна. Среди *важнейших регуляторов*, действующих в организации, необходимо выделить: распоряжение работодателя, трудовое законодательство, моральные нормы, традиции, убеждение работников, религиозные ценности, которые разделяют работники, общечеловеческие ценности, групповые ценности и др.

Руководитель предоставляет работнику возможность для совершения определенных действий, поощряет, мотивирует его, а если это необходимо, заставляет воздерживаться от некоторых поступков; оценивая поведение работника, пытается исправить его различными методами. Каждый руководитель использует определенный механизм регулирования поведения наемных работников. Поэтому качество этических норм в

деятельности организации зависит от руководителя, его авторитета.

Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель, строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет.

Руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство собственного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, следует уметь ставить себя на место осуждаемых;
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между собой групп людей и отдельных личностей.

Производственный коллектив выполняет две взаимосвязанные функции: экономическую и социальную. *Экономическая функция* заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива. *Социальная функция* состоит в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива.

Процесс формирования и развития коллектива осуществляется в несколько этапов. Чтобы управлять коллективом, руководитель должен знать, на каком этапе развития находится коллектив.

Первый этап – процесс формирования коллектива, когда люди присматриваются к друг другу и к руководителю. Руководитель знакомит коллектив с задачами, распределяет обязанности, определяет режим работы, организует выполнение заданий, контролирует исполнение своих распоряжений. На этом этапе развития коллектива необходимы твердые требования, в том числе

этические, предъявляемые его членам предъявляются только со стороны руководства (руководителя).

На *втором этапе* внутри коллектива формируются микрогруппы на основе личных особенностей и интересов, которые могут по-разному относиться к задачам коллектива и руководителю. Выявляются наиболее сознательные, энергичные, инициативные люди, из которых создается актив, призванный помогать руководителю. На этом же этапе выявляются добросовестные, но пассивные работники, а также негативно настроенные. Характерной особенностью данного этапа является то, что руководитель начинает управлять коллективом через актив, т.е. через наиболее авторитетную группу.

Третий этап характеризуется тем, что все члены коллектива принимают установившиеся требования, в том числе и этические. Это высшая стадия развития коллектива. Если на первом этапе руководитель в основном использует автократический стиль, то на третьем он принимает в максимальной степени демократический стиль. Теперь он может незаметно регулировать этическую и социальную жизнь коллектива и организацию трудовых процессов.

Развитие коллектива не заканчивается третьим этапом. Этот процесс должен постоянно продолжаться и

выражаться в развитии творческих сил коллектива, самоуправлении, улучшении морально-психологического климата, деятельности общественных организаций, социальной сферы, этических норм поведения. Руководитель должен знать почти все о своем коллективе. Это способствует созданию устойчивых групп, выявлению лидеров, подбору руководителей, созданию здорового морально-психологического климата.

Морально-психологический климат коллектива – это устойчивое состояние его внутренних связей, которое проявляется в эмоционально-этическом настрое коллектива, результатах его деятельности, формировании общественного мнения.

Морально-психологический климат коллектива зависит от следующих факторов: уровня механизации и автоматизации; дисциплины и охраны труда; организации труда и управления; способов производства; распределения и потребления материальных ценностей; системы оплаты труда; квалификационно-образовательного уровня коллектива; творческого и интеллектуального потенциала работников; уровня технической эстетики и культуры производства; физического и духовного развития коллектива; системы нравственного воспитания

коллектива; формирования моральных и этических принципов; системы психологических установок; социально-психологических характеристик личностей; условий быта и отдыха членов коллектива.

Под *межличностными отношениями* понимаются различные виды взаимосвязи и общения личностей в коллективе в процессе их деятельности. Данные отношения включают межличностное восприятие, совместимость, конфликты и др.

Для регулирования создавшихся сложных межличностных отношений используются следующие методы:

1. проектирование, формирование и развитие системы взаимоотношений;
2. учет социально-психологических процессов и явлений в коллективе в интересах оптимального функционирования как подразделения, так и организации в целом (межличностная совместимость, лидерство, руководство, конформизм);
3. целенаправленное систематическое обучение персонала современным технологиям правильного взаимодействия.

Процесс регулирования межличностных отношений предполагает решение ряда задач:

- обеспечение передового стиля управленческой деятельности руководителей всех уровней;
- внедрение системы стимулирования;
- своевременное предупреждение и разрешение конфликтов в коллективе.

Межличностная совместимость проявляется в сфере общения и основывается на общности целей, отношения к деятельности, межличностных предпочтений, симпатий людей.

Нормы этического поведения руководителя – это правила, базирующиеся на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

В своем профессиональном и общечеловеческом поведении руководитель обязан являться примером для подчиненных. Он должен обладать качествами, которые можно охарактеризовать следующим образом: организатор трудового процесса; специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения; человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Руководитель должен уметь решать задачи координационного характера:

- представительские (представление и защита интересов коллектива перед вышестоящим руководством и внешним окружением);
- мотивационные (проведение в подразделении эффективной мотивационной политики, распределение работ между сотрудниками с учетом их интересов, проявление способности увлечь коллектив решением стоящих перед ним задач и т.п.);
- консультативные (обеспечение необходимой помощи подчиненным в реализации заданий).

Выполнение руководителем указанных выше задач включается в систему его оценки. Для поддержания благоприятного социально-психологического климата в коллективе руководителю необходимы юридические знания по трудовым отношениям. Несомненно также, что любой руководитель должен быть психологом.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, образования и воспитания, широтой эрудиции, обширностью интересов.

Этика деловых отношений предполагает, что руководитель владеет следующим инструментарием:

- знание способов профилактики, предупреждения и устранения конфликтов;

- владение навыками использования вышеперечисленных способов на практике;

- умение правильно вести деловую беседу;

- владение навыками проведения критического разбора деятельности сотрудников;

- умение сочетать деловую активность с полноценным отдыхом,

- способность контролировать свое психическое состояние и понимать своих подчиненных.

Подавляющее большинство сотрудников любой организации в той или иной степени считают своего руководителя "трудным" во всех проявлениях его специфической должностной роли.

Оценка руководителя со стороны подчиненных не всегда корректна и объективна. Отдельные результаты труда, проявления профессионального поведения, характера личных качеств, которые остались бы вне поля зрения применительно к обычному сотруднику, для

руководителя выступают на первый план, и часто их негативное проявление ему не прощается.

Под качествами, определяющими "трудного" руководителя, следует понимать проявление непрофессионализма и некомпетентности в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя, а также незнание и пренебрежение этическими нормами поведения и взаимоотношений с коллегами по работе.

Обычно выделяют такие свойства конфликта, как: противоречие между интересами, целостностями, целями, мотивами, ролями субъектов; противоборство субъектов конфликта, стремление нанести ущерб оппоненту; негативные эмоции и чувства по отношению к друг другу.

Структуры конфликта образуют стороны и участки конфликта: предмет конфликта (из-за чего возник), стадии (предконфликтную, конфликтное взаимодействие, разрешение конфликта).

Способы разрешения конфликтных ситуаций могут быть различными:

- уход от ситуации (вплоть до увольнения);
- заключение компромисса, сделки, переговоров;
- полный отказ от своих намерений;

- достижение целей любой ценой;
- ориентация на сотрудничество.

Необходимо учитывать факторы, препятствующие возникновению конфликтов: правильный подбор и расстановку кадров; авторитет руководителя, признание его заслуг; положительные традиции в коллективе.

Администрации при разрешении конфликта следует руководствоваться следующими принципами:

- 1) разрешение конфликта с учетом сущности и содержания противоречия (нужно отделить повод от причины конфликта, определить его деловую основу, уяснить истинные мотивы конфликта);
- 2) разрешение конфликта с учетом его целей;
- 3) разрешение конфликта на основе учета эмоционального состояния сторон (разъяснительная беседа).

К некоторым методам преодоления конфликтов относятся: формирование в коллективе определенного общественного мнения о конфликтующих сторонах; обращение к третейскому суду; организация сотрудничества конфликтующих сторон; административные санкции.

5.3. Переговоры как инструмент этики деловых отношений

Общением называется любое взаимодействие человека с другими людьми. Специфику общения составляет тот факт, что обе стороны взаимодействия представлены равноправными активными субъектами и личностями. В предметной деятельности существует жёсткая и однозначная дифференциация субъекта и объекта. В общении это невозможно сделать, поскольку каждый из партнёров является одновременно и субъектом, и объектом. Исходя из данного постулата, нельзя называть общением взаимодействие человека с животными, компьютером и другими объектами.

Общение – это взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно- оценочного характера. Обычно общение включено в практическое взаимодействие людей, обеспечивая планирование, осуществление и контролирование их деятельности.

Так как человек вступает в общение как личность, то он и воспринимается партнёром по общению как личность. На основе внешней стороны поведения мы как бы расшифровываем человека. При этом возникают

впечатления, играющие весьма важную роль в процессе общения.

Представление о другом человеке тесно связано с уровнем собственного самосознания человека. Эта связь двухсторонняя: чем более богато представление человека о самом себе, тем богаче и мир его восприятия окружающих людей. Вместе с тем, познавая другого человека, личность обогащает и собственное самосознание.

Люди не просто воспринимают друг друга, но также и формируют отношение к воспринимаемому партнёру по общению. Область исследований, связанных с выявлением механизмов различных эмоциональных отношений к воспринимаемому человеку, получила название «исследование аттракции». Аттракция – это и процесс формирования привлекательности какого-то человека для воспринимающего и продукт этого процесса. Аттракцию можно рассматривать как особый вид социальной установки на другого человека, в котором преобладает эмоциональный компонент.

Для того чтобы понять, как личность включена в процессы общения, что она в них вносит, необходимо проследить, как конкретно раскрываются процессы общения в разных группах, то есть в условиях различной по

содержанию деятельности. Общение – процесс многосторонний и важный для каждого из членов социума.

Общение обладает такими свойствами, многие из которых роднят его с предметной деятельностью. К ним относятся: активность, целенаправленность, творчески преобразовательный характер, диалогичность, двойственность формы, способность к развитию, способность к порождению субъективных и личностных образований, социальность, осознаваемость.

Необходимым условием общения являются упражнения и тренировки.

Общение – это необыкновенно сложный многоплановый процесс межличностного взаимодействия. Поэтому существует множество его классификаций.

Нас будет интересовать деловое общение, т.е. общение, имеющее цель вне себя и служащее способом организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т.д. В деловом общении предметом общения является дело. Особенности делового общения заключаются в том, что партнёр в общении всегда выступает как личность, значимая для субъекта;

общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения – продуктивное сотрудничество.

Прагматичный Дж. Рокфеллер, хорошо понимая значение общения для деловой деятельности, говорил: “Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире!”

Умение вести себя с людьми надлежащим образом является одним из важнейших, если не важнейшим, факторов, определяющих шансы добиться успеха в бизнесе, служебной или предпринимательской деятельности. Дейл Карнеги ещё в 30-е годы XX века заметил, что успехи того или иного человека в его финансовых делах, даже в технической сфере или инженерном деле процентов на пятнадцать зависят от его профессиональных знаний и процентов на восемьдесят пять – от его умения общаться с людьми. В этом контексте легко объяснимы попытки многих исследователей сформулировать и обосновать основные принципы этики делового общения, или, как их чаще называют на Западе, заповеди *personal public relation* («деловой этикет»).

Джен Ягер в книге «Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса» выделяет шесть основных принципов:

1. Пунктуальность (делай всё вовремя).
2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего).
3. Любезность, доброжелательность и приветливость.
4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе).
5. Внешний облик (одевайтесь, как положено).
6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком).

Как в процессе прямого, так и косвенного общения используются различные методы влияния или воздействия на людей. Среди наиболее употребительных из них выделяются: убеждение, внушение и принуждение.

Убеждение – воздействие посредством доказательств, логическое упорядочение своих знаний, этическая оправданность своих поступков. Убеждение – ненасильственный, а значит, и нравственно предпочтительный метод влияния на партнёров по общению.

Внушение, как правило, не требует доказательств и логического анализа фактов и явлений для воздействия на

людей. Большую роль во внушении играет сила примера, вызывающая сознательное копирование поведения, а также бессознательное подражание.

Принуждение – наиболее насильственный метод воздействия на людей.

На выбор метода воздействия оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе характер, содержание и ситуация общения (обычная, экстремальная), общественное или служебное положение (властные полномочия) и личностные качества субъектов общения.

Профессиональное общение представляет собой речевое взаимодействие специалиста с другими специалистами и клиентами организации в ходе осуществления профессиональной деятельности. Культура профессиональной деятельности во многом определяет её эффективность, а также репутацию организации в целом и отдельного специалиста. Профессиональная культура предусматривает владение специальными умениями и навыками профессиональной деятельности, культуру поведения, эмоциональную культуру, общую культуру речи и культуру профессионального общения.

Специальные навыки приобретаются в процессе профессиональной подготовки. Культура поведения

формируется личностью в соответствии с этическими нормами общества. Эмоциональная культура включает умение регулировать своё психическое состояние, понимать эмоциональное состояние собеседника, управлять своими эмоциями, снимать волнение, преодолевать нерешительность, устанавливать эмоциональный контакт.

Для успеха в профессиональной деятельности современному специалисту необходимо в совершенстве владеть навыками культуры речи, обладать лингвистической, коммуникативной и поведенческой компетенцией в профессиональном общении.

Для этого необходимы следующие качества:

- знание норм литературного языка и устойчивые навыки их применения в речи;
- умение следить за точностью, логичностью и выразительностью речи;
- владение профессиональной терминологией;
- владение стилем профессиональной речи;
- умение определять цель и понимать ситуацию общения;
- умение учитывать социальные и индивидуальные черты личности собеседника;

- навыки прогнозирования развития диалога;
- высокая степень контроля эмоционального состояния и выражения эмоций;
- умение направлять диалог в соответствии с целями деятельности;
- знание этикета и чёткость выполнения его правил.

В различного рода международных форумах, совещаниях, бизнес-семинарах и переговорах ежегодно принимает участие немалое число наших соотечественников. Однако практика доказывает, что им порой не хватает элементарных знаний о психолого-этических нормах и принципах делового общения.

5.4. Правила деловых отношений

Знание правил и обладание навыками риторики, т. е. теории построения, подготовки и проведения в разных формах, позволяют смоделировать его ход, спрогнозировать возможную реакцию слушателей, а также наметить способы использования стилистических форм повышения выразительности речи, основных правил культуры дискуссии.

Хорошо подготовленное *публичное выступление* – это, с одной стороны, знак уважения к аудитории, а, с другой – возможность заявить о себе как о хорошем специалисте и интересном человеке.

Подготовка к публичному выступлению включает три основные группы правил, которые можно условно разделить по хронологическому принципу:

- предварительная отработка навыков риторики;
- непосредственная подготовка к публичному выступлению;
- изучение навыков поведения во время выступления.

Охарактеризуем каждую группу правил.

Предварительная отработка навыков риторики предусматривать несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать оратору повседневную общую готовность к работе с аудиторией. Можно использовать следующие приемы:

- краткое изложение выбранного текста;
- использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений;
- отработка определений каких – либо терминов и понятий;
- использование опыта ведущих ораторов.

Непосредственная подготовка к публичному выступлению. При непосредственной подготовке к выступлению следует в первую очередь уделить внимание его структуре.

Может быть рекомендована следующая структура выступления:

- вступление (идея доклада);
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт;
- предложение по решению проблемы;
- заключение.

В процессе подготовки к выступлению необходимо проработать вопрос о сочетании его отдельных структурных частей с различными стилистическими формами повышения выразительности речи. Нужно обратить внимание на целесообразные формы использования цифрового материала.

Правила изучения навыков поведения во время выступления. Поведение во время выступления должно способствовать достижению целей и реализации подготовленного плана выступления, использованию продуманных заранее преимуществ устной речи. Манера

поведения выступающего не должна отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Поведение докладчика должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления и составу аудитории.

Деловая беседа – это процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности.

Правила подготовки и проведения деловой беседы представляют собой основные действия, предпринимаемые в определенной последовательности и взаимосвязи, направленные на достижение цели беседы и создание положительного образа участников.

Чаще всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:

- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;

- невнимательное отношение к отдельным, незначительным, с субъективной точки зрения некоторых участников, правилам ведения или подготовки беседы.

Овладение искусством проведения беседы происходит путем неоднократного тренинга как в процессе

профессиональной деятельности, так и в повседневной бытовой обстановке.

Собеседование – это метод отбора кадров. Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартными и записанными вопросами и ответами повышают эффективность собеседования как метода отбора.

Основной целью отборочного собеседования является получение ответов на вопросы: сможет ли кандидат выполнять данную работу; заинтересован ли в ней; и подходит ли для нее.

Необходимо в план проведения отборного собеседования включать перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

План должен базироваться на требованиях к персоналу. Некоторые вопросы относятся к фактическим данным, и их легко проверить: внешний вид, предыдущая работа, квалификация.

Но о других, например, об интеллекте человека, приходится судить по косвенным признакам (общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т.д.)

Если собеседование проводят несколько специалистов, то следует распределить роли между ними. Ваша цель – получить информацию, «разговорить» претендента. Хорошо организованным собеседованием считается такое, на котором 70% - говорит кандидат, 30% - вы.

Вы должны уметь:

- задавать вопросы;
- контролировать ход собеседования;
- уметь слушать;
- составлять суждение или принимать решение;

Чтобы интервьюируемый сказал больше по интересующей вас теме:

- задавая вопрос или заканчивая свою реплику, смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь;
- не прерывайте говорящего;
- не делайте длинных пауз;
- занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение;
- высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами или выражайте несогласие.

Чтобы остановить интервьюируемого, необходимо:

- смотреть в сторону, наклониться вперед и положить руки перед собой.

- время от времени нужно менять тему разговора. Делать это следует незаметно и естественно.

Ниже перечислим некоторые из наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

- интервьюеры формулируют стереотипное представление о кандидате, которое они пытаются применить к интервьюируемому, забыв про их действительные достоинства;

- зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования;

- на интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная информация о претенденте;

- резюме претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения;

- интервьюеры ищут подтверждение мнению, которое у них уже сложилось.

После каждого собеседования следует обработать результаты интервью. Предоставьте претенденту следующие возможности:

- сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно, о чем было сказано недостаточно;

- задать вопросы о любых деталях, касающихся предлагаемой работы и условий.

Служебные совещания является одним из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений. Пренебрежение совещаниями является характерной ошибкой руководителя.

Однако в вопросе организации служебных совещаний следует остерегаться другой крайности – их чрезмерного количества и длительности.

Организаторы совещаний должны:

- четко определить целевую направленность и предмет совещания;

- выбрать его оптимальный регламент (тематика, время, состав, ответственные);

- не сводить совещание к решению частных вопросов, которые можно решить «в рабочем порядке».

По своей общей целевой направленности совещания могут быть инструктивными, оперативными, проблемными.

Инструктивное совещание направлено на доведение до его участников какой-либо информации, постановку и уточнение возникающих по поводу этой информации задач.

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел в организации, краткому обмену мнениями. Оно может быть направлено на выработку общей практики действий различных звеньев организационной структуры.

Проблемное совещание считается наиболее сложным видом. В процессе такого совещания вырабатывается коллективное решение по комплексным вопросам.

Залогом успешного совещания является разработка подробной повестки дня и регламента, подбор его участников. Эффективный ход совещания во многом определяется порядком выступлений, чтобы мнение предыдущего оратора(руководителя организации) не довлело над последующими выступлениями.

Переговоры представляют собой обмен мнениями для достижения какой-либо цели. Переговоры состоят из трех стадий: подготовки, процесс а переговоров и достижения согласия.

Существуют определенные правила техники ведения переговоров:

1. Следует избегать высказываний, унижающих партнера, придерживаться правил этикета.
2. Не игнорировать мнение собеседника. Диалог эффективен только при умении слушать.
3. Не допускать назойливых выпрашиваний.
4. Не следует делать замечания в ходе беседы.
5. В ходе переговоров возможно допускать уточнения.
6. Не позволяйте перефразирования, так как оно может заключать в себе новую расстановку акцентов и т.д.
7. Следует развивать мысль партнера только в заданных рамках.
8. Не допускать влияния своего эмоционального состояния на ход переговоров.
9. Воздерживаться от описания эмоционального состояния партнера.
10. Правильно выбирать момент подведения промежуточных итогов. Это уместно после особенно длительной реплики партнера.

Иногда переговоры ведутся нечестно, с использованием обмана и тактики позиционного нажима.

Обман – заведомо ложное утверждение по поводу достоинств предмета договора. Целесообразно обсудить

случаи возможного невыполнения договора и предусмотреть их последствия.

Тактика позиционного нажима – чаще всего отказ от переговоров или угроза их прекратить. Выход из ситуации – предложение обсудить причины такого поведения партнера. Тактика усиления требований – когда обсуждение уже закончено и все вопросы решены, партнер вновь к ним возвращается, увеличивая требования.

Необходимо соблюдать правила, которые помогают убедить партнера по переговорам.

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность.
2. Самый важный для вас вопрос поставьте на третье место. Первые два должны быть просты и приятны для собеседника.
3. Не загоняйте партнера в угол. Не принижайте статус партнера.
4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.
5. Не загоняйте себя в угол, не принижайте свой статус.
6. К аргументам приятного нам партнера мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – с предубеждениями.

7. Будьте хорошим слушателем.
8. Желая переубедить, начните с того, в чем вы согласны с партнером.
9. Проявите симпатию.
10. Проверьте, правильно ли вы понимаете партнера.
11. Избегайте слов, действия и бездействия, способных привести к конфликту.
12. Следите за мимикой, жестами и позами своими и партнера.
13. Покажите, что предлагаемое соответствует каким-то интересам партнера.

Конструктивная критика – это указывающие на недостатки в действиях кого-либо высказывания, основанные на соблюдении этических норм. Критика является достаточно сложным, ответственным элементом делового общения, часто приводящим к противоречивым последствиям. Сталкиваясь с объективной или субъективной необходимостью критических замечаний в чей-то адрес, следует проявлять максимальную осторожность и корректность.

Соблюдение этических норм и правил критики вряд ли способно полностью устранить ее негативное воздействие на психическое самочувствие и настроение

критикуемой стороны. Однако выполнение этих норм и правил может свести к минимуму остроту рассматриваемой проблемы, сохранить нормальные взаимоотношения между сотрудниками.

Необходимо соблюдать следующие правила конструктивной критики:

1. Имеет ли право критиковать?
2. Не начинайте разговор при свидетелях.
3. Сохраняйте ровный тон, не переходите на крик.
4. Найдите повод для похвалы.
5. Не выносите поспешных обвинений, выслушайте другую сторону.
6. Признайте собственные ошибки в рассматриваемой ситуации, расскажите об опыте собственных неудач.
7. Критикуйте поступки, а не способности и свойства другого человека.
8. Обратитесь к объективным нормам критической оценки.
9. Помогите найти решение по выходу из сложившейся ситуации, поддержите престиж человека, дайте возможность исправить положение.

Под восприятием критики следует понимать целостное мыслительное отражение человеком критических замечаний в свой адрес. Любая критика

является формой помощи, поэтому воспринимайте ее с благодарностью. Проблема критики достаточно сложна и неоднозначна.

5.5. Этикет делового человека и деловых отношений

Имидж (от англ. Image – образ) – сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определённое воздействие на окружающих. Имидж складывается в ходе личных контактов человека, на основе мнений, высказываемых о нём окружающими.

Люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение, и наоборот, труднее принимают (отвергают) позицию человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение. Некоторые люди от природы обладают привлекательным имиджем, наделены обаянием.

Обретение привлекательного имиджа не самоцель, однако, овладение им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику. От имиджа во многом зависит желание сотрудничать с конкретным человеком или фирмой.

Имидж обладает следующими свойствами:

- 1) это сознательное явление, он не существует только на уровне отдельного человека;
- 2) благоприятный имидж должен иметь точный адрес, вызывать к себе интерес, привлекать определённые группы партнёров;
- 3) имидж активен по своей сути, он способен воздействовать на сознание, эмоции, деятельность;
- 4) имидж динамичен;
- 5) имидж должен оперативно изменяться;
- 6) имидж должен быть правдоподобным.

Имидж – это комплексное образование, складывающееся из многих составляющих. Для привлекательного имиджа важно всё – и культура речи, манера одеваться, интерьер офиса.

Деловой имидж всё чаще специально проектируется в интересах человека и фирмы с учётом особенности деятельности, внутренних достоинств, качеств и характеристик носителя имиджа. Во многих случаях имидж – это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, правильного выбора модели поведения.

Модель поведения – целостный комплекс знаков (речевых, неречевых, поведенческих), направленных на создание некоторого образа. Выбор модели поведения – это воспроизводство таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать привлекательной.

Правильный выбор модели поведения осуществляется на основании следующих критериев:

- нравственная безупречность;
- учет конкретной ситуации;
- цель, которую ставит перед собой личность;
- самокритичная оценка существенных возможностей использования конкретной модели поведения.

Среди множества людей имеются такие, которые становятся предметом специального изучения. В первую очередь, это этические модели (этикет). Этикет можно разделить на деловой и неофициальный (светский).

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. Неофициальный этикет упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей. Упорядоченностью и строгостью

отличаются дипломатический протокол и этикет. За рубежом не существует каких-либо сомнений в необходимости создания имиджа фирмы или делового человека, игнорирования правил этикета деловыми людьми в культурной деловой среде вызывает негативное отношение. В США функционируют около 400 консультационных фирм по имиджу, в Японии на обучение этикету тратится ежегодно около 700 млн. долл. (из «Этика деловых отношений» А. Я. Кибанов и др.).

Визитная карточка – небольшой лист тонкого картона, на котором напечатаны основные сведения о её владельце. Впервые визитные карточки появились во Франции в XVII веке, хотя нечто похожее существовало в древнем Китае. В дореволюционной России визитные карточки были широко распространены, были своеобразным свидетельством визита. Практичны и удобны были визитные карточки, имеющие на углах начальные буквы различных случаев («п» - поздравление, «о» - отъезд, «ж» - желание узнать о состоянии здоровья, «в» - возвращение (загибался нужный угол).

Постепенно визитные карточки входят в повседневную деловую практику и в нашей стране. В процессе развития визитных карточек определились две

важнейшие функции: представительская и использование в качестве письменного послания.

При выполнении представительской функции наиболее известны следующие виды визитных карточек:

1) карточка для специальных и представительских целей (указывают Ф. И. О., полное название фирмы, должность, отсутствует адрес и телефон, что указывает на то, что владелец не намерен продолжать контакт с собеседником);

2) стандартная деловая карточка (вручение такой карточки свидетельствует о намерении установить тесные взаимосвязи);

3) карточка организации (фирмы) – указывается адрес, телефон, телекс (телефакс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат. Наличие нескольких телефонов – свидетельство солидности фирмы.

4) визитные карточки для неофициального общения (указывают Ф. И. О., профессию, почётные и учёные звания).

5) совместные карточки супругов (Ф. И. О. супругов, имя жены пишется первым, домашний адрес и телефон. Также карточки прикладывают к подаркам.

В России распространены визитные карточки с двухсторонним текстом: на русском и иностранном языках.

Если визитная карточка на иностранном языке, то имя и фамилия пишется полностью, а отчество – указывается первая буква.

Распространённый размер визитных карточек 9х5 см. Классический вариант визитной карточки: белая бумага (картон), чёрный шрифт. Рекомендуется заказывать визитные карточки не менее 200-300 шт.

При проведении симпозиумов, конференций и т.д. используются *бейджи* (большие визитные карточки). На них указывают Ф. И. О., учёное звание, должность, организация, учебное заведение. Бейджи носят на левой стороне груди.

При выполнении функции письменного послания в настоящее время в левом верхнем углу (нижнем) карточки проставляются установившиеся в международном протоколе обозначения, указывающие на повод, а именно:

р.ф. – поздравления с праздником (р.ф. N.A. – с Новым годом);

р.г. – выражение благодарности;

р.ф.с. – удовлетворение знакомством;

р.с. – соболезнование;

р.р.р. – выражение соболезнования с готовностью помочь;

р.р. – для заочного представления;

р.р.с. – при прощании вместо личного визита;

На карточки с буквами р.г., р.р.с. принято не отвечать, р.с., р.г., р.р.р. посылают свою визитную карточку с буквами р.г.

На визитках могут быть и другие надписи (текст пишется в третьем лице, подпись не ставится). Визитные карточки никогда не подписываются, дата на них не проставляется. Обмен визитными карточками обязателен при первой встрече с деловым партнёром. На визитные карточки полагается давать ответ визитной карточкой в течение 24 часов.

При вручении визитной карточки произносят вслух свою фамилию, при получении – фамилию вручающего. Это делается во избежание неправильного произношения. При вручении принято обмениваться поклонами, подавать карточку правой рукой (в странах Азии – двумя).

Этикет приветствий и представлений – совокупность правил первоначального межличностного взаимодействия, касающихся внешнего проявления

отношения к людям. При кажущейся простоте правил он требует определённых знаний и достаточного внимания.

Кроме этикета процедуры знакомства и приветствия, существуют ещё и правила вербального этикета, связанного со стилем речи, принятым в общении деловых людей. Вместо обращения по половому признаку или слова «товарищ», всё большее распространение получают обращения «дамы», «господа», «сударь», «сударыни».

При прощании, кроме слов «здравствуйте», «добрый день» и «до свидания», желательно присоединение имени и отчества собеседника. Если позволяют время и условия, то возможен обмен нейтральными фразами: «Как дела?» - «Спасибо, нормально. Надеюсь, что у Вас всё обстоит хорошо» - «Спасибо, да». Вербальный этикет допускает также применение различных психологических приёмов (форм напутствия или краткой оценки общения): «Удачи Вам», «Желаю успеха», «Приятно было встретиться».

Большое значение имеют комплементы. *Комплемент* – приятные слова, выражающие одобрение, положительную оценку деятельности, ума.

Одежда отражает и подчёркивает индивидуальность, характеризует делового человека как личность. Многие люди это требование игнорируют.

Внешний облик делового человека – первый шаг к успеху.

В мире моды давно сложилось определённое понятие – «деловой костюм».

Общие правила подбора делового костюма:

- единство стиля;
- соответствие конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы («правило трёх цветов»);
- совместимость цветов в цветовой гамме;
- совместимость фактуры материала;
- совместимость характера рисунка в различных компонентах одежды;
- соответствие качественного уровня аксессуаров (обуви, папки для бумаг, портфеля и т.д.) качеству основного костюма.

Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная причёска;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина, одежда которого в большинстве случаев бывает однообразного покроя.

Консервативный костюм остаётся главным предметом гардероба деловой женщины.

Общение в общественных местах часто кратковременно и обезличено, так как во взаимодействие вступают незнакомые люди. Тем не менее, такое взаимодействие также регулируется правилами этикета.

На улице. К внешнему виду предъявляются такие же требования, как и в других общественных местах. Переходить улицу следует в положенных местах, нельзя ходить по газонам, клумбам. За ответ на ваш вопрос благодарят. Не следует размахивать руками, есть на ходу, ходить с сигаретой. Максимальное число идущих в ряд - 3 человека. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны, если он военный, то с левой. В компании двух мужчин женщина идет посередине. При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти в сторону.

На улице не следует кричать, свистеть, показывать пальцем, пристально смотреть на прохожих, оглядываться

вслед им. Хорошо воспитанный человек соблюдает как писанные, так и неписанные правила поведения: помогает перейти улицу, спуститься по крутой лестнице пожилому человеку, инвалиду, спутнице.

В транспорте. Прежде чем войти в транспорт, необходимо дать возможность выйти пассажирам. Если ехать до следующей остановки, то входят последним. Воспитанные люди уступают место пожилым. Сумки, рюкзаки следует держать в руках. На сиденье сумки не ставят. В транспорте нельзя громко разговаривать, приставать с расспросами.

Обращаться следует к пассажирам со словами: «Пожалуйста...», «Будьте добры...», «Будьте любезны...». За проявленную любезность благодарят. Пассажирам с детьми надо следить, чтобы последние вели себя подобающим образом. Мужчина, который едет с женщиной, выходит первым и подает руку. При посадке в машину мужчина должен открыть дверь женщине или другому уважаемому лицу.

В поезде. Войдя в купе, здороваются. Представляться спутникам, с которыми едете, не обязательно. Вопросы о личной жизни попутчикам задавать

не следует. Вести себя следует вежливо и тактично, как можно меньше доставлять им беспокойства.

В самолете. При входе в самолет приветствуют стюардессу. Важнейшее этическое правило – не показывать свой страх другим пассажирам, не вспоминать вслух об авиакатастрофах. При выходе из самолета благодарят стюардессу и прощаются с ней.

В государственных и негосударственных административных учреждениях. Входя в учреждения, здороваться с находящимся в вестибюле вахтером или дежурным. Заранее договариваются о встрече (время, место). При наличии гардероба верхнюю одежду оставляют там. Во всех случаях мужчины, входя в служебное помещение, снимают головной убор. Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече. Секретарь может его представить хозяину кабинета. При входе в кабинет в дверь не стучат!

В гостинице. С обслуживающим персоналом обращаются вежливо. За дополнительные услуги платят чаевые. Если вы проживаете в номере вдвоем, то постарайтесь не мешать друг другу. В ресторан или в буфет ходят в соответствующей для этих заведений одежде, а не в

спортивном костюме. Если вы собираетесь пригласить к себе гостей, то предупредите об этом соседа по номеру.

В театре, кинотеатре и на концерте. Основное требование к поведению – не мешайте людям отдыхать. Одеваются в театр, на концерт нарядно. Нельзя опаздывать. Мужчина, пришедший с женщиной, сдает одежду и берет номерок, по окончании получает одежду и помогает даме одеться. Женщина может не снимать шляпки. Если в зрительном зале усаживаются две пары, то дамы сидят в центре. В ложе впереди сидят дамы, за ними – мужчины. Если вам не нравится, что происходит на сцене, то уходить нужно во время антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля нельзя срываться с места, следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям.

Деловые приемы бывают официальные и неофициальные. Официальные приемы обычно проводятся по правилам дипломатического протокола и этикета. Этих же правил придерживаются и фирмы, организуя приемы в честь своих зарубежных коллег.

Приемы разделяются на дневные и вечерние, приемы с рассадкой и без рассадки за столом. К дневным относятся приемы типа завтрак, ланч, “бокал шампанского” и т.д. В

международной практике принято считать, что дневные приемы менее торжественны, чем вечерние.

Завтрак, ланч, “бокал шампанского”, “жур фикс”, коктейль, фуршет, обед, ужин, “а ля фуршет”, обед-буфет, застолье.

Для полноценной реализации всех правил и норм этики делового общения в коллективе, руководящему составу необходимо позаботиться о создании **специальной программы по развитию этики в учреждении.**

- Создание этического кодекса с включением принципов и правил применяемых в учреждении с обязательным внесением санкций и наказаний за его несоблюдение и нарушение.
- Внесение специальных штатных единиц в структуру учреждения с должностными обязанностями по ведению этической политики, моральной оценки деятельности сотрудников и объективным расследованием конфликтных ситуаций с вынесением соответствующих наказаний.
- Внедрение телефонов доверия, дающих возможность работникам сообщать о нарушениях деловой этики и о неэтичном поведении в коллективе.

- Проведение обучающих курсов для сотрудников с изучением норм этики делового общения и правильного выхода из конфликтной ситуации.

Памятка для ежедневного применения включает следующие этические нормы:

- обращаться к коллегам по имени;
- быть доброжелательным и отзывчивым к окружающим;
- не братья за непосильные дела;
- кратко и содержательно выразить свои мысли;
- при общении не переходить на личность;
- прислушиваться к мнению собеседника;
- открыто вести беседу;
- соблюдать речевой этикет;
- грамотно подбирать гардероб и его цветовую гамму;
- соблюдать правила конфиденциальности;
- сохранять чувства собственного достоинства.

В современном мире для того, что бы стать успешным и востребованным специалистом, необходимо знать и применять правила и нормы этики делового общения, которые станут незаменимыми помощниками на пути к достижению поставленных задач и успеху.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От грамотно построенных коммуникационных процессов зависит результативность переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, сотрудниками, удовлетворенность работников своим трудом, морально-психологический климат в организации. Практически все проблемы бизнеса тем или иным образом связаны с общением - процессом передачи идей, мыслей, чувств, доведения их до понимания другими людьми.

Профессиональная деятельность современного специалиста в любой сфере опирается не только на узкоконкретные знания и навыки, но и на более широкие мировоззренческие представления о мироздании, природе, социальном мире и человеке, позволяя видеть свои действия в перспективе, просчитывая, возможно, глобальные их последствия. И, пожалуй, сегодня, в начале тысячелетия, следует ставить вопросы не только и не столько об управленческой культуре, педагогической культуре, культуре врачевания и т.п., а рассматривать более широко культуру профессиональной деятельности. Современный профессионал – это не только знаток и любитель своего дела, это человек, который несет ответственность за результат своих действий, за

принимаемые им решения. Профессиональное образование должно учитывать эти реалии, вооружая современного специалиста не только системой необходимых знаний и навыков, но и формируя у них стремление к образцам высокой культуры профессиональной деятельности.

Менеджеры расходуют на различные виды общения в среднем 80% своего времени. Сложность заключается в том, что общение с живым человеком практически не просчитывается. В связи с этим понимание процессов передачи информации, закономерностей, существующих в этих процессах, выработка навыков эффективного взаимодействия с людьми необходимы менеджеру любого уровня. Опытный руководитель тратит большую часть времени не на решение финансовых, технических или организационных проблем, а на решение психологических задач, возникающих в процессе общения с подчиненными, коллегами и начальством.

Знание и умение в области общения необходимы не только менеджерам, но и любому человеку, работающему с людьми, в коллективе. Через общение человек организует и оптимизирует свою производственную, научную, коммерческую, учебную и любую иную деятельность.

Общение позволяет решать не только вопросы организации, но и проблемы ее сотрудников.

Общение - это мастерство, ибо исключительно знанием о законах общения не решишь всех проблем. Студентам необходимо повышать свой коммуникационный уровень, осваивать приемы и техники общения.

Учебное пособие поможет студентам адаптировать полученные в лекционном курсе знания к своей практической деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреев В.И. Конфликтология. М.: Народное образование, 1995.
2. Анцупов А.Я., Шепилов А.И. Конфликтология: Учеб. для вузов. – М., 1999. – 551 с.
3. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или игра по правилам. – М.:ЭКСМО, 2002.
4. Барышников М.Н. История делового мира России. – М., 1994.
5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры: Пер. с англ. — М., 1988.
6. Борисова Е.А. Эффективные коммуникации в бизнесе, СПб, 2013.
7. Бороздина Г.В. Психология делового общения. – М.:ИНФРА-М, 2002. –295 с.
8. Бройнинг Г. Руководство по ведению деловых переговоров. – М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Василенко И. А. Искусство международных переговоров; Экономика - Москва, 2017.
10. Волгин Б.Н., Полянская Е.Б. Деловой телефон. – М., 1987.
11. Волгин Б.Н. Деловые совещания. – М., 1981.

12. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя- практика: Пер. с англ. — М., 1991.
13. Головаха Е. И., Панина Н. В. Психология человеческого взаимопонимания.-М., 1989.
14. Грачев Ю.Н. Ведение переговоров с инофирмами. – М., 1997.
15. Демидов Н.В., Дубровин А.А. Деловой протокол и этикет. – М., 1992.
16. Десфонтейнес Л.Г., Кириллова Т.В.. Коммуникации в деловом общении: Учеб. пособие / Л.Г.Десфонтейнес, Т.В.Кириллова. – ФГАОУ ВО СПбПУ. - СПб: СПбПУ, 2019. – 73 с.
17. Дмитриев А.В. Конфликтология: Учеб. пособие для студ. Вузов. – М., 2000. – 320 с.
18. Дружинина Г. А., Чайка Г. Л. Пути формирования профессиональных качеств лектора. Лекционная пропаганда: вопросы теории, организации и методики. — К., 1989.
19. Дудина И. А. Деловые переговоры. Искусство и ремесло; Феникс, ВолГУ - Москва, 2016.

20. Емышева Е., Мосягина О. Некоторые особенности ведения переговоров с представителями разных стран // Управление персоналом. – 2000. - №2. – С. 25 – 27.
21. Емышева Е., Мосягина О. Истоки делового и этикета // Управление персоналом. – 1999. - №3. – С. 49-51.
22. Зарецкая Е. Н. Деловое общение. Т. 1, 2. М., 2002
23. Измайлова М. А. Психология и этика торговли; Академия - Москва, 2012.
24. Коноваленко М. Ю., Коноваленко В. А. Деловые коммуникации; Юрайт - Москва, 2012.
25. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2002.
26. Основы теории коммуникации / Под ред. М.А.Василика. – М.: Гардарики, 2013.
27. Конева Е. В. Психология общения: Учеб. пособие. — Ярославль, 1992.
28. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практ. пособие. – М., 1996
29. Лабунская В. А. Невербальное поведение. — Ростов, 1986.
30. Леонтьев А. А. Психология общения. — М., 1997.

31. Лобанов В. США: Административная этика и государственная служба // Вопр. теории и практики управления. – 1996. - №4.
32. Лобанов В. США: модель компетентности руководителей государственных учреждений // Управление персоналом. – 1996. - №1.
33. Логинова А. Деловой этикет. На официальном, торжественном обеде // Управление персоналом. – 1999.
34. Логинова А. Деловой этикет. Протокольные вопросы приема иностранной делегации // Управление персоналом. - №6. – С. 52-57.
35. Мальханова И. А. Деловое общение. М., 2002
36. Марченко О.И. Риторика как норма гуманитарной культуры. – М., 1999.
37. Межкультурная коммуникация: современная теория и практика (Материалы VII Конвента РАМИ сентябрь 2012 г.): Научное издание / Под ред. А. В. Шестоपालа, М. В. Силантьевой; отв. ред. А. В. Мальгин. — ЗАО Издательство «Аспект Пресс», 2013. — 288 с

38. Минченкова С. Одежда делового человека // Управление персоналом. – 2000. - №2. – С. 37-40.
39. Молл Е. Управленческая карьера в России // Проблемы теории и практики управления. – 1996. - №6.
40. Муравьева О.С. Как воспитывали русского дворянина. – М., 1995.
41. Ниренберг Д., Калеро Г. Как читать человека словно книгу: Пер. с англ.— М., 1988.
42. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М., 2001.
43. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. – М., 2002.
44. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? Двенадцать уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. – М., 2004.
45. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2000.
46. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2001.

47. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2002.
48. Пиз А. Язык жестов: Пер. с англ. – Минск, 1995.
49. Попов Ю. Российское предпринимательство: проблемы формирования профессиональной этики // Вопр. теории и практики управления. - 1996. - №3.
50. Почепцов Г.Г. Коммуникативные технологии двадцатого века, М., 2013. 25.
51. Петрунин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. – М.: Дело, 2000.
52. Психология и этика делового общения /Под ред. В.Н. Лавриненко. – М.,1997.
53. Самохвалова А. Г. Деловое общение. Секреты эффективных коммуникаций; Речь - Москва, 2012.
54. Саркисян Б.С. Базовые элементы подготовки к переговорам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/podgotovka-peregovorov-informacija-ljudi-firma-sostojanie-rynok-sdelka-dovody-predlozhenie-psihologija/>]
55. Скаженик Е.Н. Деловое общение //Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006

56. Соловьев Э. Я. Современный этикет и деловой протокол – М., 2000
57. Столяренко Л.Д. Психология и этика деловых отношений. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003.
58. Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб. 2001.
59. Теория морали и этика бизнеса / Под ред. В.А. Гвозданного. – М., 1995.
60. Тренев Н.Н. Основы делового общения // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. -№5. – С. 24-42.
61. Уткин Э.А. Этика бизнеса: Учеб. для вузов. – М., 1998.
62. Фредерик Р., Пэтри Э. Деловая этика и философский прагматизм // Вопросы философии. – 1995. - №3.
63. Фриц ван ден Берг. Межкультурное общение: минное поле для непосвященных. Путешественник должен быть всегда на чеку // Управление персоналом. – 2000. - №2. – С. 71-72
64. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. – М., 1995.
65. Шарков Ф.И. Теория коммуникации. – М.:РИП-Холдинг, 2014.

66. Шарма Р. Монах, который продал свой «Феррари». – М., 2005.
67. Шеламова Г. М. Этикет деловых отношений; Академия - Москва, 2012.
68. Шепель В.М. Управленческая этика. – М., 1989.
69. Шетинин В. Подготовка менеджеров: морально-этические аспекты // Проблемы теории и практики управления. – 1997. - №2. – с. 122-125.
70. Шихирев П.Н. Введение в российскую деловую культуру - М., 2000
71. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно. – М., 2005.
72. Шувалова Н. Этика и этикет деловых отношений: Мы ходим на службу, выполняем свои служебные обязанности, но не всегда задумываемся: кому же мы служим? Обществу? Государству? Своему начальнику? // Служба кадров. – 1999. - №2, - С.22-25
73. Шувалова Н. Этика и этикет деловых отношений: Корпоративная этика - благо или зло? // Служба кадров. – 1999. - №3. – с. 29-32.

74. Щёкин Г. В. Практическая психология менеджмента. Как делать карьеру. Как строить организацию.— К., 1994.
75. Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. – М.: Дело, 1998.
76. Якокка Ли, Карьера менеджера. - М.: Прогресс, 2012.
77. Яновский А. Особенности деловых отношений в Японии // Маркетинг. – 1999. - №3. – С.90-92.
78. Япп Н., Сиретт М. Эти странные французы. – М., 2001.

Учебное издание

Курочкина Анна Александровна д.э.н., профессор

Семенова Юлия Евгеньевна к.э.н., доцент

Панова Анастасия Юрьевна к.э.н., доцент

ПРАКТИКА ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебное пособие

Печатается в авторской редакции.

Подписано в печать 03.06.2020. Формат 60х90 1\16.

Гарнитура Times New Roman. Печать цифровая.

Усл. печ.л. 30. Тираж 25 экз. Заказ № 936.

РГГМУ, 192007, Санкт-Петербург, Воронежская, 79