

Проблемы эффективного общения в деятельности руководителя

Михайлов Геннадий Степанович — действительный член Международной педагогической академии, профессор кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности Российской академии государственной службы при Президенте РФ, кандидат психологических наук.
Комендант Александр Георгиевич — старший научный сотрудник научно-исследовательского отдела Военной академии РВСН им. Петра Великого, кандидат педагогических наук.

Современному руководителю нужно в совершенстве владеть техникой коммуникационного общения. Что такое коммуникационное общение? Это многообразные формы и способы информационного (вербального и невербального) взаимодействия людей. Чтобы профессионально им владеть, надо серьёзно изучать риторику.

Эффект коммуникационного общения зависит от риторического мастерства. Владение риторикой — профессиональное требование, которое предъявляется к каждому руководителю. Владение ораторством — это проявление его таланта. Однако риторика не тождественна ораторству. Поэтому обещать руководителям, что они, пройдя курс «Ораторского мастерства», станут ораторами, — несерьёзно. Говорить же толково и увлекательно — обязательное условие для эффективного построения коммуникационного общения. Для этого менеджерам следует обратиться к управленческой риторике.

Руководителю важно знать психологию людей, законы восприятия речи и избегать языковых штампов. Среди наиболее распространённых штампов приведём следующие:

- беседа о себе и своих делах;
- изложение хорошо известного;
- отсутствие своего мнения;
- повышенное внимание к своим успехам и неудачам;
- монотонность, равнодушие к слушателям;
- визуальная непривлекательность;
- уход от основной темы и т.д.

В практике современного управленца активно используются две формы вербальных контактов: индивидуальная и групповая. Каждая из них имеет свои технологии коммуникационного общения. Поэтому целесообразно разработать базовые технологии речевого поведения в каждой из названных форм общения с подчинёнными или другими людьми.

В *индивидуальном общении* лучше использовать собеседование, свободное интервью, консультирование, дискуссию, поучение и т.д.

Наиболее общими риторическими требованиями, которые следует соблюдать руководителю в индивидуальном общении, являются:

- составление мнения о субъекте общения;
- определение своего поведения при общении с ним;
- разработка логики разговора;
- подбор соответствующей аргументации;
- прогнозирование желаемого итога общения.

В *групповом общении* в управленческой практике часто используются совещания, собрания, брифинги, переговоры. В этих видах коммуникационного общения многое заимствуется из риторического арсенала индивидуального общения. Вместе с тем в групповом общении часто применяются такие риторические технологии, как дискуссия и полемика, ориентированные на выяснение различных точек зрения, поиск истинного мнения, получение новых данных.

Руководитель использует такие риторические методы коммуникационного воздействия, как убеждение, внушение и подражание.

Метод убеждения воздействует на обыденное и теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. Всё это имеет

упрощённо-познавательный характер. Только в том случае, когда личность, выйдя за рамки обыденного понимания, поднимется до содержательного познания какого-то явления (идеи), в её сознании начинают складываться убеждения.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением, так как эти методы наиболее эффективны при коммуникационном общении.

Убеждение предполагает достижение сознательного понимания и усвоения людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение — некритическое восприятие ими этой информации из-за авторитета выступающего, настроения аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации. Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых мероприятий — театральных, спортивных.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми на аудиторском уровне. Чем выше его управленческий статус, тем актуальнее для него данная проблема. Найти свой риторический «ключ» и умело его использовать в общении с людьми — важное условие профессионального успеха управленца.

Кратко представим факторы, влияющие на выбор «ключа» коммуникационного общения:

- состав аудитории: её культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества;
- содержание и характер материала выступления, то есть предмет разговора;
- самооценка коммуникатором своих личностно-деловых качеств, научной компетенции, коммуникабельных данных.

Условно нами выделяются следующие «ключи» аудиторного общения:

- «менторский» — поучительный, назидательный;
- «одухотворяющий» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества;
- «конфронтационный» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться;
- «информационный» — ориентированный на передачу слушателям определённых сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

В последнее время всё более популярным становится «одухотворяющее» речевое воздействие, в процессе интеллектуального общения у людей актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира.

В некоторых случаях «конфронтационная» риторическая манера общения дидактически необходима. «Конфронтационная» манера речи используется как дидактический приём активизации внимания людей, эмоционального вовлечения их в обсуждение проблемы. Эта манера коммуникационного общения наиболее предрасполагает к дискуссиям, полемике.

Кроме того, руководителю нужны знания следующих психолого-дидактических принципов речевого воздействия:

Доступность. Взвешенность содержания речи, его подчинённость раскрытию смысла. Учёт культурно-образовательного уровня слушателей, их жизненного и профессионального опыта.

Ассоциативность. Апеллируя к эмоциональной и рациональной памяти слушающих, можно вызвать сопереживания и соразмышления.

Сенсорность. Всё, что можно, нужно продемонстрировать (использование цвета, света, звука, рисунка, модели в коммуникационном общении). Чем больше задействованы человеческие ощущения, тем эффективнее идёт процесс чувственного и рационального освоения информации.

Интенсивность. Разная информация и различные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темпераменты людей, их подготовленность к принятию определённой информации, их личную заинтересованность в ин-

формации.

Что такое «риторический инструментарий»? Первое впечатление, которое складывается у людей от внешнего вида выступающего, его манеры общения, доброжелательного взгляда, способствует формированию их общей социальной установки, симпатии или антипатии, желанию слушать или выразить скепсис по поводу того, что ещё не сказал коммуникатор.

Также очень важно с первых фраз установить контакт коммуникатора с аудиторией. Для этого надо иметь словесные заготовки — набор первоначальных фраз, ориентированных на социально-психологические слои, которые преобладают в аудитории.

Логика выступлений должна присутствовать всегда, она способствует активному процессу соразмышления и осмысления информации.

По утверждению А.Ф. Кони, чтобы лекция имела успех, надо, во-первых, завоевать внимание слушателей и, во-вторых, удержать их внимание до конца. Для этого лучше всего использовать «квантовый выброс» информации (продуманная насыщенность всей речи интенсивными мыслями и аргументами, интерпретация ранее сказанного, авторские обобщения, периодический выброс «свежей» информации).

Интонация и пауза — весьма доступный и результативный риторический инструмент. Умелое интонирование и своевременные паузы вызывают у слушателей определённые ассоциации — воспоминания.

Руководителю надо уметь воплощать мысли в соответствующие слова, грамотно построить предложения, соблюдать правила словоударений. В этом ему могут помочь специальные справочники, в которых закреплены литературные нормы произношения.

Коммуникационному процессу свойственны потеря информации и её субъективное искажение. В риторике это называется «дисперсионными потерями»: рассеивание и искажение слушателями информации, исходящей от коммуникатора, из-за недостаточной концентрации их внимания. Чтобы снизить такой психологический эффект, руководителю надо устранить негативные обстоятельства:

- непривлекательность помещения, загрязнённость, неудобные сиденья, нечистый воздух, плохое освещение;
- озабоченность слушателя какими-то служебными или личными делами;
- антипатия к чужим мыслям, стереотипность сознания;
- языковой барьер: неграмотность речи выступающего, игнорирование им особенностей национальной психологии аудитории, косноязычие;
- некорректное вторжение выступающего в профессиональную сферу слушателей, некомпетентность высказываний, несовместимость профессиональных точек зрения;
- неприятие имиджа выступающего (антипатия, обусловленная его внешним видом, манерами поведения, раздражение по поводу его личных недостатков).

Существует немало риторических приёмов, чтобы преодолеть эти барьеры и снизить информационные потери. При подготовке к выступлению следует заранее предусмотреть конкретные превентивные меры, а в процессе выступления следить за состоянием аудитории и быстро реагировать на возникающие трудности в общении.

Каждый человек хочет, чтобы его воспринимали и оценивали как индивидуальность. Профессиональный руководитель воспринимает каждого подчинённого, коллегу как уникальное явление.

Общение как управленческий инструментарий не терпит дилетантизма. Каковы слагаемые эффективного общения?

1. **Позитивность.** Позитивная формулировка имеет прямое отношение к принятию решения. Если результат сформулирован негативно, то вы знаете только то, чего вы не хотите. Установка «главное — избежать неприятностей» почти всегда ведёт в ловушку. Стремление достичь успеха в делах — путь к результату. Кроме того, позитивно формулируя результат, вы создаёте в своём воображении **позитивный** образ — это начало мотивации, без которой очень трудно достичь чего бы то ни было.

2. **Конкретизация.** Существует большая разница между абстрактными и конкретными

словами. «Независимость», «продуктивность», «удовлетворённость» — это примеры абстрактных слов. Аудитория готова согласиться со всем, что бы вы ни сказали — особенно если вы ей нравитесь. Значит, абстрактные слова полезны, в частности, в том случае, когда говорящий пытается заручиться поддержкой многих людей одновременно.

Конкретные слова соответствуют однозначным понятиям. Их используют, чтобы достичь ясного понимания или, например, отдать приказ. Если вы хотите осознать свой желаемый результат, если ваш результат предполагает выполнение технической задачи или принятие решения — пользуйтесь конкретными словами.

Быть максимально конкретным — значит представить желаемый результат в **«сенсорно обоснованных»** терминах: **что именно вы хотите увидеть, услышать и почувствовать?** Кроме того, конкретная формулировка результата даёт вам чёткий и ясный критерий его достижения, позволяет вам в любой момент знать, приближаетесь ли вы к своей цели, или удаляетесь от неё, или стоите на месте.

3. Мотивация. Иногда для достижения желаемого результата необходима информация, которой вы пока не владеете. Знание об этом — уже прекрасный результат: вы можете спуститься на уровень ниже и сформулировать в качестве желаемого результата получение нужной информации. Вы можете изменить уже сформулированный результат при появлении новой информации.

4. Совмещение результатов. Лучший способ достичь нужного вам результата — это принять все меры к тому, чтобы каждый участник коммуникации тоже пришёл к своей цели. Зная желаемый результат, вы можете отступить на шаг, чтобы понять, как одновременно достичь обоих результатов — вашего и подчинённых. Это называется сопоставлением или совмещением результатов.

Совмещение результатов — это разумный способ обеспечить достижение желаемого, потому что все участники коммуникации превращаются в союзников и единомышленников. Если же вы будите игнорировать желаемые результаты своих коллег, то они будут саботировать ваши усилия тайно или явно.

5. Слова должны работать. Слова могут сделать вам карьеру или разрушить её. Это ваши рабочие инструменты. Умеете ли вы ими пользоваться? Ваши коллеги внимательнее отнесутся к вашему предложению, если вы будете использовать «активные» слова. Использование глаголов, причастий или наречий вместо существительных делает речь более динамичной. Кроме того, такой переход оказывает большее эмоциональное впечатление на слушателей.

Многие овладели навыками так называемого «левополушарного» общения (понимание произносимых слов). Однако коммуникация не ограничивается словами, которые вы произносите. В последнее время особое внимание уделяется несловесному общению — интерпретации сигналов чувственно-двигательных (их называют кинестетическими), зрительных (образных) и слуховых. Эта деятельность является функцией правого полушария.

По мнению экспертов в области общения, 92% всего объёма сообщаемой информации приходится на несловесные аспекты коммуникации (положение тела, жесты, выражение лица, ритм дыхания, цвет кожи, напряжение мышц, частота пульса и многое другое) и лишь 8% — на слова, которыми мы обмениваемся. Однако при общении людей происходит столь многое, что большая часть происходящего просто не осознаётся. Поэтому многие из нас не знают о существовании «правополушарных» навыков и не способны понимать «полную» коммуникацию. Тон, объём, темп и тембр голоса тоже являются неотъемлемой частью вашего общения. Эти несловесные сигналы, даже оставаясь неосознанными, постоянно «считываются» и интерпретируются нашими собеседниками.

92% производимого вами впечатления определено тем, как вы выглядите и звучите! Вы можете наговорить собеседнику массу правильных слов, но если эти слова не соответствуют вашим несловесным сигналам — вы не добьётесь своей цели.

Важно не только знать, что видят и слышат ваши коллеги, общаясь с вами, но и важно уметь разобраться в том, что говорит ваш собеседник.

6. Конгруэнтность — это совмещение при наложении. Само это слово в переводе с латинского означает соразмерный, совпадающий.

Возможно, внутри вас существуют различные «субличности», вне зависимости от того, знаете вы об этом или нет. Эти «субличности», эти «части» вас могут находиться в разных отношениях друг с другом. Результатом противоречия («внутреннего конфликта») между ними часто является так называемая «неконгруэнтность».

Сознательно или интуитивно ощущая дисгармонию в вашем внутреннем состоянии, люди не доверяют сказанному вами. Тот, к кому вы обращаетесь, может не знать, почему он не верит вашим словам, он просто будет вести себя в соответствии с бессознательно воспринятой информацией. Если вам кажется, что вы могли бы оказывать большее влияние, что вас недостаточно уважают, если вам трудно убедить других в правильности вашей позиции, то, возможно, вы неконгруэнтны, то есть посылаете двойственные сообщения. В любом случае вы не ошибётесь, если, прежде чем начать говорить, приведёте все свои «субличности» к согласию.

Используйте остроту восприятия, чтобы фиксировать неконгруэнтность окружающих — особенно во время совещаний или когда отдаются распоряжения. Неконгруэнтность часто свидетельствует о наличии у человека так называемого «скрытого мотива». Она сводит на нет согласие с чем бы то ни было. Нужно ли идти на конфронтацию? Иногда этого делать не стоит. Но учтите, что если неконгруэнтность действительно связана со скрытым мотивом, то она, вероятнее всего, проявит себя.

Для большинства из нас конфликты между нашими субиндивидуальностями настолько болезненны и так мешают нам жить, что мы стараемся вытеснить их в подсознание. Так появляются субличности, не знакомые друг с другом и явно не замечающие, что находятся в конфликте. На это уходит колоссальная энергия.

Как избежать этого? Можно научиться принимать и свои субличности, и их иногда возникающее противостояние друг другу. «Знать себя» — значит знать как можно больше своих субличностей. Чем лучше вы их знаете и удовлетворяете их потребности, тем ценнее вы и для себя, и для своего начальства. Осознав свои внутренние конфликты, вы можете организовать внутренние «переговоры», освободить энергию и использовать её в своей жизни.

Таким образом, конгруэнтность означает, что все «части» вас, все ваши «субличности» соединяются, чтобы вместе работать для достижения общей цели. Когда вы можете сказать что-то важное или интересное, все ваши субличности будут «знать» об этом и «поддержат» ваши слова. **Если вы научились руководить собой, вы готовы руководить другими.**

7. Физиология положительного решения. Замечали ли вы, что существуют **положения** тела, мешающие людям принимать решения? Ссутультесь, сидя на стуле, скрестите ноги, выдохните из лёгких как можно больше воздуха и склоните голову набок. Сохраняя эту позу, отметьте, сколь трудно почувствовать себя уверенным. Теперь сядьте прямо или встаньте, поднимите голову и дышите свободно, напряжение в плечах — минимальное. Сохраняя это положение, обратите внимание, что эта поза облегчает процесс взвешивания всех «за» и «против» и принятия твёрдого решения.

8. Парафраза как приём эффективного общения. Чтобы общение было осмысленным, человек должен быть уверен в том, что собеседник услышал его. Чтобы коллеги знали, что их информация дошла до вас, сообщите им о том, что вы поняли сказанное: «Я вас слышу. Я понимаю то, что вы говорите. Я хочу лучше понять, что вы имеете в виду».

Парафраза — это повторение своими словами того, что только что сказал собеседник. Обычно она предваряется, например, таким коротким вступлением: «Значит, если я правильно вас понял...», или «Понятно. Значит, вы...», или «Я хотел бы убедиться в том, что понял вас правильно...»

Если ваша парафраза соответствует пониманию собеседника, он даст вам знать об этом. Первый сигнал с его стороны будет несловесным — согласно **правилу полусекунды**. Это правило гласит, что если человек понял ваш вопрос или высказанную вами мысль, то в течение полусекунды последует несловесный ответ (реакция). Эта реакция будет неконтролиру-

емой. Ваша способность её «прочитать» зависит лишь от того, насколько тренированы ваши органы чувств и насколько внимательно вы наблюдаете за собеседником. Иногда реакция довольно очевидна: кивок или качание головой, пожимание плечами.

Словесный ответ вы получите через одну-две секунды, он может подтвердить несловесный ответ или противоречить ему. Возможно, ваш собеседник не хочет говорить то, что чувствует, например, то, что у него есть два равноценных ответа.

9. Завершение. Основное правило этапа завершения гласит: «Не вводите на этом этапе новой информации». На этой стадии она вызывает всеобщее замешательство и затягивает понимание выводов.

Способы снижения эмоционального напряжения в группе:

1. Обстановка безопасности и доброжелательности.
2. Словесные заявления об эмоциональном состоянии.
3. Заявление об изменении своей позиции в подходящий момент; о своей некомпетентности, если таковая имеет место. Активная обратная связь: каждый участник совещания отмечает те уже прозвучавшие утверждения, с которыми он согласен, хотя они и отличаются от его собственных, а руководитель обращает внимание на моменты согласия, подготавливая тем самым многовариантную форму взаимодовольствующего решения.

4. Необходимо помнить, что если участники совещания представляют какие-либо подразделения, то чаще всего они являются выразителями чужих (либо коллективных) интересов.

5. Демонстрация интереса как к информации подчинённых (обязательно подавайте знаки, что вы, по крайней мере, услышали сказанное), так и к их эмоциональным состояниям.

6. Использование максимального количества вариантов поведения. Простое изменение положения тела, ритма движения, тембра голоса приводит к немедленной смене контекста, в том числе эмоционального.

7. Избегайте переходить к возражениям сразу после высказывания коллеги. Сначала задайте вопросы (а вдруг вы действительно что-то недопоняли?). Затем дайте знать о своём понимании (обязательно положительно).

8. Говорите по возможности о будущем (потребностях и способах удовлетворения — позициях), а не о прошлом (уже совершённых действиях).

9. Соблюдайте условия эффективности обратной связи.

Следует отличать варианты (возможности) от решений. Смешивание «я могу» и «я буду» — частая ошибка. Помните, что во время служебного совещания не существует «их проблем»! Во время выработки коллективного решения и тем более при достижении поставленных целей — вы одна команда. «Вы» и «они» — «все в одной лодке: либо все плывут, либо все тонут».

Используйте **вопросы**. Они управляют мышлением. Даже если собеседник не захочет ответить вам, он будет вынужден сделать это мысленно. Это произойдёт автоматически, независимо от его желания. Так вы можете изменить состояние собеседника, ввести в его сознание любую мысль, воспоминание, ассоциацию. Лучше осознавать, что может произойти с собеседником после очередного вашего вопроса, другими словами, надо не просто спрашивать, а делать это целенаправленно.

Однако не всю информацию можно выразить словами. Она дополняется другими средствами общения — невербальными (неречевыми): выражение лица, походка, пожатие рук, поза и жесты. Опытный человек может понять очень многое, наблюдая за своим собеседником, к примеру, уклонение от зрительного контакта, отведённый в сторону взгляд или опущенные глаза свидетельствуют о том, что человек озабочен, ситуация его сложна и болезненна. Выражение глаз, однако, может означать и другое. Распознать смысл невербальных знаков можно только в конкретной ситуации.

В практике коммуникативного взаимодействия выделяют три группы знаков несловесной связи:

Знаки одобрения действий партнёра:

- Оживлённый, заинтересованный взгляд, раскрепощённая поза (партнёр расстёгивает пиджак, чуть наклоняет голову).
- Непроизвольные, чуть заметные кивки головой, лёгкое прикосновение к руке или плечу партнёра, сопровождающее одобрительную реплику.
- Тёплый, уважительный тон.

Оценочные жесты и позы:

- Осмысливающее выражение лица (например, поза роденовского мыслителя). Свидетельствует о том, что собеседника что-то заинтересовало. Остаётся выяснить, что же побудило его сосредоточиться на какой-то проблеме.
- Партнёр сознательно отводит глаза от собеседника. Это выражение досады или недовольства. Партнёр боится быть уличённым в своих сомнениях.
- Покусывание дужки оправы или протирание стёкол очков. Это как бы тайм-аут собеседника для анализа идей или предложений.

Жесты и позы защиты:

- Холодный, чуть прищуренный взгляд, неискренняя улыбка. Такое выражение лица говорит, что ваш собеседник «на пределе» и если не принять оперативных мер, снижающих напряжённость, может произойти взрыв.
- Руки, скрещённые на груди. Такая поза свидетельствует о неприятии партнёром вашей позиции по обсуждаемому вопросу. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас. Этот приём используется, когда собеседники остро полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции. Если поза скрещенных рук сопровождается нетерпеливым взглядом, покачиванием головы, резкими жестами, то лучше замедлить свою речь и движения, как бы предлагая партнёру последовать вашему примеру.
- Приподнятые плечи и опущенная голова. При такой позе партнёр нередко рисует на листе бумаги стрелы, круги и т.д. Это говорит о том, что ваш собеседник обижен, оскорблён вашими словами. Постарайтесь переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензий к вам.

Одна ситуация может играть ключевую роль в одной сфере деятельности, другая — в другой (о применении руководителем общих знаний к конкретной ситуации см. в табл. 1).

Таблица 1

Поведение	Трактовка	Вывод
Руки сцеплены на груди	Оборонительная позиция	Ваши доводы не принимаются
Лёгкое постукивание по столу	Нетерпение	Разговор следует закончить
Молитвенно сложенные ладони, пальцы слегка расставлены	Чувство превосходства, собеседник считает, что он хитрее	Удостовериться, что нет подвоха, разговор идёт не в вашем «ключе»
Собеседник потирает глаза	Недоверие	Подумать
Собеседник грызёт ногти	Неуверенность, страх	Условия принимает, но ими не удовлетворён
Лёгкий наклон головы набок	Спокойствие, удовлетворение	Можно заканчивать и переходить к выводам

Если искушённые в риторике люди и в состоянии проявлять свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то вряд ли кто-то способен контролировать движение своих зрачков. Они произвольно расширяются или сужаются и тем самым лучше всего говорят о вашей реакции на предложения собеседников. Этим пользуются опытные руководители. К примеру, китайские или турецкие купцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот получает желаемое, зрачки его глаз расширяются. Вообще взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения (см. табл. 2).

Таблица 2. Как трактовать взгляд

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Вывод
Подъём головы и взгляд вверх или наклон головы с сосредоточенным выражением глаз	Подожди минуту, я подумаю	Контакт прервать
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усиление контакта
Улыбка, возможно, лёгкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Поддержание контакта
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Поддержание контакта
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уход от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание убежать	Уход от контакта

Рукопожатие может быть очень информативным, особенно его интенсивность и длительность. Слишком быстрое, вялое рукопожатие сухих рук может свидетельствовать о безразличии. И наоборот, слишком влажные руки бывают у людей при сильном волнении. Продолжительное рукопожатие наряду с улыбкой и тёплым взглядом демонстрируют дружелюбие. Однако задерживать руку партнёра в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

Хорошо бы учесть разницу в отношении к рукопожатиям у иностранцев. Например, при встрече с бизнесменами из Азии не надо сжимать им ладонь слишком сильно и долго. И наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергичность. Общаясь с предпринимателями исламских стран, не протягивайте деньги или подарок левой рукой — она считается у них «нечистой». Тот или иной жест у разных народов имеет различные значения. В США и многих других странах «ноль», образованный большим и указательным пальцем, означает «всё отлично», в Японии — «деньги», а в Португалии и некоторых других странах — это неприличный жест. Немцы часто поднимают брови, восхищаясь чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз чем-то восхищён, он соединяет кончики трёх пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то этот жест означает: «здесь что-то нечисто», «осторожней», «этим людям нельзя доверять». Почти тот же смысл имеет жест итальянцев, когда постукивают указательным пальцем по носу: «Берегись, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает «я пьян» или «ты пьян», в Англии — «конспирация и секретность».

Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать лёгкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии — отказ.

Таким образом, не зная особенностей, традиций и обычаев разных стран, можно легко попасть впросак, обидев или, хуже того, оскорбив вашего собеседника.

Жест, сопровождающий фразу ненавязчиво и в нужном месте, действительно делает её веселей и красивей. Но ни в коем случае не повторяйте один и тот же жест. Не прерывайте своих жестов слишком быстро. Не бойтесь продолжить жест до конца фразы.

Обратите внимание и на позу, которая тоже может быть весьма красноречивой. Очень трудно вести разговор с человеком, у которого насуплены брови, наклонена вперёд голова, широко расставлены локти на столе, пальцы зажаты в кулаки или сцеплены.

Следите внимательно за своими действиями. Вы проявите свою нервозность, страх, неуверенность, если станете дёргать скатерть или скручивать галстуки т.д. Если вы не можете обойтись без каких-либо движений, то попытайтесь, например, под каким-либо предлогом делать заметки в блокноте.

Тёмные очки также не способствуют успеху переговоров.

Таким образом, необходимо научиться управлять своими движениями и мимикой во время деловых встреч и бесед с сотрудниками.

Приведём шесть основных психологических элементов, соблюдение которых в процессе делового общения обязательно для обеих сторон (Искусство дипломатических переговоров // Международная жизнь, 1989, № 8).

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

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

3. *Общение*. Даже если противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультацию с ней, это будет способствовать улучшению отношений.

4. *Достоверность*. Не давайте ложной информации, даже если к этому прибегает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими коллегами.

5. *Избегайте поучительного тона*. Не старайтесь поучать собеседника. Будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. *Принятие*. Постарайтесь принять другую сторону и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от собеседника.

Итак, общение как процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый их потребностью в совместной деятельности, является важнейшим условием взаимодействия людей в группах, деятельность которых складывается из взаимодействия при совместном решении определённых задач (экономических, производственных и т.д.).

Тесты

Насколько вы объективны

Каждому из нас приходится оценивать друзей, соседей, коллег, начальников положительно или отрицательно в зависимости от того, как они держатся, ведут себя. Разумеется, нам не всегда удаётся правильно и объективно сделать это. Не зря говорят: первое впечатление бывает обманчивым. Неопытный человек часто руководствуется лишь чувствами, у него нет объективных критериев для оценки, в отличие, допустим, от психолога. Только некоторые из нас действительно обладают замечательным талантом правильно оценивать людей. Но среди нас немало и таких, кто легко заблуждается, принимая льстеца за очень милого человека, а молчуна — за человека дурного. Такие люди субъективно оценивают других. Из-за этих ошибок и происходят самые разнообразные конфликты и недоразумения.

Этот тест, надеемся, поможет Вам выяснить, есть ли у Вас психологические способности реально оценивать людей или Вы нередко заблуждаетесь.

Предлагаем Вам 12 ситуаций и 3 варианта ответа, каждый из которых имеет определённое число баллов. Отвечайте быстро, выберите один из вариантов, запишите баллы и суммируйте их.

1. По-Вашему, те, кто всегда особенно тщательно придерживается правил поведения:
 - вежливы, приятны в общении (2);
 - строго воспитаны (4);
 - в сущности, неискренни, поскольку скрывают свой истинный характер (1).
2. Вы знаете супружескую пару, которая никогда не ссорится, и считаете, что:
 - они счастливы (2);
 - они равнодушны друг к другу (1);
 - они недостаточно доверяют друг другу (4).
3. Вы впервые видите человека, и он сразу же начинает рассказывать Вам анекдоты. Вы

решите, что:

- он остряк (шутник) (1);
- в вашей компании он чувствует себя неуверенно и таким образом пытается выйти из этого неприятного состояния (2);

• хочет произвести на Вас хорошее впечатление (4).

4. Вы говорите с кем-то на тему, которая вроде бы должна интересовать Вас обоих. Ваш собеседник сопровождает разговор жестами. Вы считаете, что:

- это выдает его внутреннее волнение (4);
- он слишком устал, переутомился (2);
- он неискренен (1).

5. Вы решили лучше узнать кого-то из своих знакомых и для этого считаете необходимым:

- пригласить его в какую-нибудь компанию (1);
- понаблюдать его в деле (2);
- посмотреть, как он ведёт себя в сложной ситуации (4).

6. Вы оказались в ресторане с человеком, который даёт, по Вашему мнению, слишком большие чаевые. Вы убеждены, что он:

- хочет произвести впечатление (4);
- хочет завоевать расположение обслуживающего персонала (2);
- просто «добрая душа» (1).

7. Вы знаете людей, которые сами никогда не начнут разговор первыми. Вы считаете, что они:

- скрытничают и нарочно не хотят разговаривать (2);
- слишком мнительны, боятся, что их кто-то обидит (1);
- слишком робки (4).

8. Некоторых людей, не разговаривая с ними, Вы оцениваете по выражению лица. По Вашему мнению, низкий лоб означает:

- комплекс неполноценности (1);
- неискренность (4);
- рассеянность (2).

9. Вы знаете людей, которые, случись что-то неприятное, заявляют, что они предвидели, что так получится, но ничего не предпринимали, потому что не хотели попадать в неприятную историю. Вы считаете, что они:

- обладают особенно волевым характером (1);
- не имеют ничего за душой (просто хвастуны) (4);
- не хотят ни с чем связываться (2).

10. Представьте себе человека с очень высоким материальным положением, который покупает всегда только самые дешёвые вещи. Вы думаете, что он:

- скромн (2);
- бережлив (4);
- скряга (1).

11. Вам наверняка приходилось оценивать других только по внешнему виду. По Вашему мнению, полные люди:

- симпатичнее других, веселее и добросердечнее (2);
- совсем не симпатичны, так как ленивы и апатичны (1);
- такие же, как и все; есть и хорошие, и плохие (4).

*Подсчитайте набранные баллы. **40 и более баллов.** Вам очень легко составить мнение о человеке. Вам достаточно посмотреть на кого-то и Вы уже знаете, что он за птица. Кроме того Вы можете сразу же сообщить ему своё мнение, так как убеждены, что не ошиблись. Этим, разумеется, Вы заслуживаете благодарности (по крайней мере, в тех случаях, когда оценка будет негативной или неприятной для человека). Однако поверьте, что Вы не всегда правы! Но даже если это и так, поразмышляйте: разумно ли говорить каж-*

дому, что Вы о нём думаете? Этим Вы вряд ли что-то измените, скорее, вызовете раздражение и неприязнь. Или, может быть, Вы хотите показать, что никто не может водить Вас за нос? Но это не самый разумный выход.

Общение

Ответьте «да» или «нет» на утверждения:

1. Мне нравится высказывать кому-либо своё расположение.
2. Я отдаю предпочтение влиянию, а не дружбе.
3. Когда я узнаю об успехе моего товарища, у меня ухудшается настроение.
4. Я чувствую, что в отношении к моим друзьям у меня больше прав, чем обязанностей.
5. Чтобы быть довольным собой, я должен кому-то в чём-то помочь.
6. Я становлюсь беззаботным, когда оказываюсь среди друзей.
7. Мои друзья мне очень надоели.
8. Когда я занят делом, присутствие людей меня раздражает.
9. Мне приятно помогать другим, даже если это связано с определёнными трудностями.
10. Из уважения к другу я могу согласиться с его мнением, даже если он не прав.
11. В одиночестве я испытываю тревогу и напряжённость больше, чем когда нахожусь среди людей.
12. Я считаю, что основной радостью в жизни является общение.
13. Я предпочитаю иметь поменьше друзей, но зато близких.
14. Я люблю бывать среди людей.
15. Я долго переживаю после ссоры с близкими.
16. У меня определённно больше близких друзей, чем у многих других.
17. Я больше доверяю собственной интуиции и воображению при составлении мнения о людях, чем суждениям о них со стороны.
18. Я придаю большее значение материальному благополучию и престижу, чем радости общения с близкими мне людьми.
19. Я сочувствую людям, у которых нет близких друзей.
20. По отношению ко мне люди были часто неблагодарны.

Ключ. Вы получаете по 1 баллу:

- а) за ответы «да» на вопросы: 5, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 19;
- б) за ответы «нет» на вопросы: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 10, 17, 18, 20.

Результат:

- 10 баллов — низкий уровень общительности;
- от 11 до 14 баллов — средний;
- от 15 до 20 баллов — высокий.