РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК

ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ

СОСНИН В. А.
ЛУНЕВ П. А.

УЧИМСЯ ОБЩЕНИЮ: ВЗАИМОПОНИМАНИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ПЕРЕГОВОРЫ, ТРЕНИНГ

Москва — 1993

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАУК
Институт психологии

СОСНИН В.А.
ЛУНЕВ П.А.

УЧИМСЯ ОБЩЕНИЮ:

ВЗАИМОПОНИМАНИЕ, ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ, ПЕРЕГОВОРЫ, ТРЕНИНГ

МОСКВА - 1993

Книга написана авторским коллективом в составе кандидата психологических наук Соснина В.А. (предисловие, введение, главы 1,2, параграфы 4-9 главы 3, заключение) и Лунева П.А. (глава 4); параграфы 1-3 главы 3 - совместно.

Соснин В.А., Лунев П.А. **Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры, тренинг.** М.,Институт психологии, РАН, 1993, 156 с

Книга адресована читателю, профессия которого предполагает работу с людьми - руководителям, журналистам, юристам, дипломатам, преподавателям и др. Вместе с тем, она полезна широкому кругу читателей, интересующихся вопросами делового и межличностного общения.

Как развивать доверие и положительные взаимоотношения ? Как проявлять уважение и добрую волю ? Как вести деловую беседу и переговоры ? Как разрешать конфликтные ситуации ? Как противостоять тактикам манипулирования ? Как реагировать на угрозы и оказывать воздействие ? На эти и многие другие вопросы можно найти ответы в данной книге.

В дополнение к сказанному книгу можно рассматривать как прикладной спецкурс по психологии делового и межличностного общения. Она полезна не только для самовоспитания, но и для организации лекционных и практических занятий по социально-психологическому тренингу в центрах подготовки менеджеров, на факультетах повышения квалификации практических психологов. Поэтому она может представить интерес для психологов-преподавателей, психологов-практиков, медицинских психологов.

(Нумерация страниц сохранена)

ISBN 5-201-02173-5

ПРЕДИСЛОВИЕ

В настоящее время на книжном рынке нашей страны наблюдается своеобразный бум выпуска психологической литературы, посвященной практическим вопросам человеческого общения. Как известно, постоянный интерес широких слоев населения к публикациям на эту тему долгое время оставался крайне не удовлетворенным по ряду объективных и субъективных причин. Сейчас ситуация резко изменилась - произошло насыщение книжного рынка и в значительной степени удовлетворение спроса на такую литературу.

Вместе с тем анализ этой литературы, собственный опыт авторов и беседы со специалистами-практиками показывают, что еще остается неудовлетворенным спрос на практические пособия, в равной мере пригодные как широкому кругу читателей, так и психологам-практикам для организации лекционных и практических занятий. Эти соображения и подтолкнули авторов к написанию данной книги.

Книга адресована в первую очередь читателю, профессия которого предполагает работу с людьми - руководителям, юристам, следователям, дипломатам, журналистам, медицинским работникам, преподавателям и т.п. Вместе с тем она полезна для широкого круга читателей, интересующихся вопросами межличностного общения. Материал книги изложен таким образом, чтобы читатель мог самостоятельно анализировать, оценивать и развивать свои навыки общения в различных сферах своей жизнедеятельности.

Как развивать доверие и положительные взаимоотношение? Как проявлять уважение и добрую волю? Что делать, чтобы разрешить конфликтную ситуацию? Как противостоять тактикам манипулирования? Как реагировать на угрозы и оказывать психологическое воздействие? Как вести целенаправленную беседу и переговоры? На эти и многие другие "как" можно найти ответ в данной книге.

Главное внимание уделено вопросам понимания и изучения людей в процессе общения, типичным межличностным проблемам, а также психологической характеристике приемов, навыков и умений, помогающих сделать личные и профессиональные отношения более эффективными и удовлетворительными.

При написании книги авторы стремились не к исчерпывающему обзору теорий и концепций по проблеме "психология межличностного общения", а к тому, чтобы отобрать и в доступной форме изложить минимальную совокупность положений для развития у читателя практических навыков понимания межличностных отношений и эффективного общения для решения различных задач и проблем своей жизнедеятельности. Материал книги сознательно излагался неформальным, "персонализированным" языком, как бы приглашающим читателя к анализу и осмыслению материала. А главы, касающиеся анализа поведения в конфликтных ситуациях и вопросов планирования самостоятельной подготовки, более строго структурированы и инструктивны в своем изложении, т.е. язык изложения больше приближен к стилю, присущему повседневным взаимодействиям людей. Такое сознательное разнообразие стиля изложения отражает накопленный опыт и практические обобщения при создании прикладных спецкурсов по общению в отечественной и зарубежной педа-

гогической практике.

Однако, не смотря на кажущуюся простоту изложения, книга достаточно строго структурирована в теоретическо-концептуальном плане. Она опирается на совокупность вполне конкретных теоретических положений, отражающих современные достижения практической психологии, на базе которых происходит изложение материала. Так для развития навыков понимания и установления эффективных взаимоотношений использован подход, ориентированный на собеседника (идеи К.Роджерса, развитые в рамках гуманистической психологии). Для анализа самого процесса общения выбрана ориентация на транзактный анализ. Для развития навыков психологического воздействия использованы данные по психологии разрешения межличностных конфликтов, психологии убеждения и ведения переговоров. Вместе с тем, учитывая ориентацию книги на широкого читателя, вполне естественно, эти теоретические положения не излагаются в "чистом" виде - они подразумеваются авторами как базовые положения, на которых и основано изложение.

В дополнение к сказанному данную книгу можно рассматривать как прикладной обучающий спецкурс по психологии межличностного общения, пригодный не только для самовоспитания, но и для организации лекционных и практических занятий по социально-психологическому тренингу на факультетах повышения квалификации практических психологов, в центрах подготовки менеджеров. Поэтому она может представить интерес и для специалистов: психологов-преподавателей, психологов-практиков, медицинских психологов и т.д.

Основными целями данной книги являются:

- повышение осведомленности читателя о психологических особенностях межличностного общения;
- совершенствование способности понимания и изучения личности партнера по общению;
- развитие умений и навыков в слушании других людей в процессе беседы, в установлении и развитии психологического контакта;
- развитие умений и навыков ведения целенаправленной беседы, оказания психологического воздействия и защиты от агрессивного поведения собеседника;
- развитие навыков эффективного поведения в сложных ситуациях (конфликты, угрозы, более слабая позиция, тупиковые ситуации, манипулятивные тактики).

Во введении формируются интерес и психологический настрой читателя на восприятие материала и активную работу с книгой. В популярной форме показана эффективность - не эффективность различных видов межличностного общения для решения задач и проблем личной и профессиональной жизни человека.

В 1-ой главе (основные виды целенаправленного общения) рассмотрена техника общения, способствующая развитию доверия и положительных взаимоотношений, пониманию и "диагностике" эмоциональных состояний собеседника в ходе беседы. Объяснены психологические механизмы, правила и виды неоценочного реагирования, типичные трудности социально-психологического тренинга, а также пределы использования техники понимающего общения в реальных взаимодействиях. Аналогично рассмотрена техника оказания прямого психологического воздействия на собеседника в процессе общения. Показаны

и объяснены особенности использования различных приемов воздействия (вопросы, выяснение противоречий в рассуждениях партнера, сомнения, претензии, совет, разъяснение, принуждение).

Во 2-й главе (основные особенности эффективного воздействия в практической работе с людьми) рассмотрено использование понимающей и директивной техник общения в целенаправленной деловой беседе. Показано с чего начинать деловую беседу, как определить предмет обсуждения, достигать взаимопонимания, формировать достаточную мотивацию у собеседника для принятия решения, как и чем завершить деловую беседу. Обсуждены типичные трудности, в ходе делового обсуждения и описаны приемы их действенного преодоления: приемы эффективного реагирования на критику и агрессивность другой стороны, создание и поддержание положительной атмосферы при разрешении противоречий в ходе беседы.

В 3-й главе (особенности поведения в ряде типичных ситуаций ведения целенаправленной беседы), дается принципиальный ответ на вопрос - как использовать рассмотренные в первых 2-х главах приемы понимающего и директивного общения и основные правила ведения целенаправленной беседы в ряде типичных ситуаций практического общения. В частности, рассмотрен вопрос о том, как себя вести в ситуации установления первичного контакта (знакомства), каковы особенности управления процессом беседы и как преодолевать препятствия в ходе беседы. Описана специфика конфликтных ситуаций и даны рекомендации по их разрешению. Рассмотрены тактика и приемы реагирования на угрозы, особенности поведения в тупиковых ситуациях, как вести деловую беседу с более слабой позиции, как использовать слухи и манипулятивные тактики в целенаправленных беседах и эффективно реагировать на них.

В 4-ой заключительной главе (оценка уровня навыков общения и самостоятельная работа по их совершенствованию) представлен набор несложных тестов для самостоятельной оценки читателем своих навыков общения, рассмотрен вопрос о том как составлять план самостоятельной подготовки, дан перечень типичных упражнений по тренингу и процедуры самоконтроля. По всему тексту книги приводятся многочисленные примеры из различных сфер жизнедеятельности; помогающие читателю "нагляднее" прочувствовать специфику того или иного приема, метода, или тактики.

В заключении закрепляется ориентация читателя на активное усвоение материала и на самоподготовку. Для лучшего усвоения материала читателю после прочтения каждой главы полезно задавать себе такие вопросы: "Что это значит для моей работы, для меня лично?." Использование полученных знаний в повседневной жизни является самым эффективным самостоятельным тренингом, помогающим лучше усвоить материал, приобрести и закрепить необходимые навыки общения. Авторы выражают признательность Камелю Александру Геннадьевичу за помощь в издании этой книги.

ВВЕДЕНИЕ

Общеизвестно утверждение: "Человек - существо социальное". Это означает, что он живет среди людей и осуществляет свою жизнедеятельность (достигает цели, удовлетворяет потребности, трудится) не иначе как через взаимодействие, общение с другими людьми - общение контактное, опосредованное или воображаемое.

В той или иной мере каждый человек практический психолог в сфере межличностных отношений. И этот опыт нам дает сама жизнь. Действительно, давайте дадим одно из определений межличностного общения:

- это процесс взаимодействия по крайней мере двух лиц, направленный на взаимное познание, на установление и развитие взаимоотношений, оказание взаимовлияния на состояния, взгляды и поведение, а также на регуляцию их совместной деятельности.

В общении как процессе последовательных взаимо-ориентированных во времени и пространстве действий, реакций, поведенческих актов происходит обмен информацией и ее интерпретация, взаимовосприятие, взаимопонимание, взаимооценка, сопереживание, формирование симпатий или антипатий, характера взаимоотношений, убеждений, . взглядов, психологическое воздействие, разрешение противоречий, осуществление совместной деятельности. Таким образом каждый из нас в своей жизни, взаимодействуя с другими людьми, приобретает практические навыки и умения общения. Другое дело - что эти навыки у каждого разные. С другой стороны, есть сферы человеческой деятельности, в которых знания, умения и навыки работы с людьми являются профессионально значимыми.

Швейцарский писатель XVIII века Лафатер говорил так: "Хочешь быть умным - научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда тебе нечего больше сказать". В этих словах очень точно схвачена суть эффективности межличностного общения. Каждому хочется чтобы его правильно понимали, положительно воспринимали и оценивали, с уважением относились к его речи, стремлениям и переживаниям. И как часто на пути к этому встают барьеры восприятия, которые мы создаем сами, или они возникают под воздействием одного из партнеров по общению.

Задайте себе несколько вопросов: а часто ли вы сознательно обращаете внимание на свои привычки и манеры общения? Какое производите впечатление на окружающих? Как отстаиваете свою точку зрения? Можете ли вы слушать собеседника? Каждый ответит по своему, но в целом, наверное, правильнее будет сказать - "не часто", "не знаю". На своем личном опыте мы знаем, что есть множество жизненных ситуаций человеческого общения, когда вроде бы благие намерения партнеров приводили к тупиковым результатам, конфликтам, ухудшению личных или служебных отношений.

Вот, например, такой диалог между супругами:

- Как тебе понравился спектакль, дорогой?

  Да так себе, много шума, мало смысла!

- Что!? Мало смысла!? А разве чувства героини тебя не тронули? Разве тебе не понятно, какая это трагедия, когда тебя не понимают?

- А я считаю, что все эти переживания просто от безделья.
- Да ты просто чурбан бесчувственный какой-то!
- Ну знаешь, а сама то .... и т.д.

Комментарии излишни. Можно приводить подобные примеры и дальше. То есть, вопрос об эффективности человеческого общения - вездесущ. Барьеры общения могут быть связаны с характером людей, их стремлениями, взглядами, речевыми особенностями, собственно с манерами общения. И причины многих конфликтов, взаимных разногласий и недовольства людей как в личной так и в профессиональной сферах не в последнюю очередь кроются именно в незнании людьми приемов эффективного общения, в неумении ими пользоваться.

Исследования межличностного общения и практические наблюдения позволяют все возможные приемы или типы реагирования людей, находящихся в межличностном контакте, условно сгруппировать по параметру "эффективности - неэффективности" с точки зрения реализации целей общения, т.е. ответить на вопрос - какие приемы эффективны и когда их целесообразно использовать для установления и развития личных контактов и положительных взаимоотношений с партнером для изучения его профессиональных возможностей, а какие для оказания прямого психологического воздействия, высказывания критики?

В целом основными параметрами эффективности любого практического общения являются умения и навыки человека в использовании так называемых понимающих и директивных приемов реагирования при взаимодействии с другими людьми. Основными параметрами неэффективности любого реального общения являются склонности и привычки человека прибегать во взаимодействии с собеседником к принижающе-уступчивой и защитно-агрессивной формам поведения как неадекватным заместителям понимающего и директивного общения. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Понимающее общение - это целенаправленное взаимодействие, ориентированное на понимание и проявление уважения личности собеседника и состоящее из неоценочных реакций на его высказывания и эмоциональные состояния. Приемы понимающего общения способствуют установлению и развитию контакта, положительных взаимоотношений, изучению личностных особенностей собеседника, выяснению его точки зрения по обсуждаемой проблеме и т.д. Эти приемы часто называют общением, ориентированным на собеседника, диагностическим общением или техникой рефлексивного общения.

В психологической литературе наиболее устоявшимся термином для обозначения понимающего общения принят термин "рефлексивное общение" или техника рефлексивного общения от английского слова "reflection" - отражение, обдумывание. В психологическом плане он означает следующее: "При взаимодействии с собеседником я как зеркало "смотрю" в его мысли и чувства, стремясь обдумать и понять их его "глазами" безо всякого оценивания". Авторы сочли оправданным заменить этот термин более приемлемым для русского языка термином "понимающее общение", поскольку, во-первых, он четко отражает назначение приемов рефлексивного общения (ориентация на понимание); во-вторых, у читателя не будет возникать смешение с термином "рефлекс" в физиологии, который имеет другое значение, чем термин "рефлексия" в психологии.

Принижающе-уступчивое общение - это целенаправленное взаимо-

действие, ориентированное на понимание собеседника, но содержащее реакции неуместного принижения своих чувств, стремлений и целей, а также неоправданные уступки собеседнику.

Директивное общение - это целенаправленное взаимодействие, ориентированное на оказание прямого психологического воздействия на человека для достижения своих целей и состоящее из реакций, выражающих собственные оценки, взгляды, стремления и цели. Эти цели как в личной жизни, так и в профессиональной деятельности могут заключаться в широком смысле в достижении взаимовыгодных соглашений с партнером, в психологическом воздействии на него, в отстаивании своих интересов в условиях разногласий и конфликтов или в собственной защите от агрессивных нападок и угроз со стороны собеседника.

Защитно-агрессивное общение - это целенаправленное взаимодействие, ориентированное на оказание прямого психологического воздействия на собеседника для достижения своих целей, но осуществляемое в такой форме, которая может унизить чувство собственного достоинства, игнорировать потребности и интересы партнера.

Проиллюстрируем сказанное простыми примерами.

Предположим, что у вас есть подчиненный, студент в вашей группе, ребенок или друг, который постоянно опаздывает. Приведем несколько директивных утверждений для начала обсуждения этого вопроса.

- "Послушай, ты несколько раз опаздывал на наши встречи. Для меня это очень неудобно. Мы этот вопрос уже обсуждали и мне бы хотелось чтобы в будущем ты приходил вовремя".

- "Мне хотелось бы понять твои проблемы и трудности, которые мешают тебе вовремя приходить на работу, давай разберемся с этим вопросом еще раз".

- "Твои опоздания создают массу неудобств для меня и других членов группы. Мне придется применить к тебе дисциплинарные меры. Если ты опоздаешь еще раз, тебе будет объявлен выговор (предупреждение, вызовем на педсовет, переведем на другую работу и т.д.)

А вот примеры защитно-агрессивных реакций:

- "Послушай, ты постоянно опаздываешь, я не понимаю, что с тобой происходит. Ты даешь обещания и никогда их не выполняешь. Я прихожу к выводу, что ты ненадежный человек и мне просто трудно доверять тебе".

- "Я допускаю, что у тебя опять возникли какие-то проблемы и именно поэтому ты опять опоздал. Ну до каких пор это будет продолжаться, и почему ты не станешь более ответственным и серьезным?"

- "Я не собираюсь больше терпеть твои опоздания. Еще раз опоздаешь, я выставлю тебя из класса (оставлю тебя без ужина, выставлю тебе прогул, снижу оплату по наряду и т.д.), поскольку я вижу что ты совершенно безответственен и недисциплинирован".

Из приведенных примеров можно уловить разницу в формах директивного и защитно-агресивного поведения. И эта разница в том, что реагируя директивно, мы выражаем свои чувства, стремления и цели без принижения и нападок, т.е. отрицательных оценочных суждений в адрес личности собеседника, а агрессивное общение такие принижения его личности содержит (ненадежный, трудно доверять, безответственный, недисциплинированный).

Следует отметить, что сообщить собеседнику в возможных негативных

последствиях его действий - это директивное поведение:

- "Вы будете наказаны, если будете курить в неположенном месте";

- "Если ты опять опоздаешь на ужин, то в течении последующих трех дней тебе будет запрещено выходить за пределы интерната".

Эти утверждения жесткие, но они не принижают другого человека, не "нападают" на его личность, не умаляют его надежность, ответственность, личностное достоинство. Это утверждение о конкретной проблеме, ситуации, а не о личности собеседника.

Наоборот, утверждение:

- "Больше терпеть это я не намерен. Ты совершенно безответственный человек. И я накажу тебя за это".

Это догматическое, оскорбительное оценочное суждение. Это личностная нападка на человека и поэтому оно агрессивно.

Аналогичное различие существует между директивным и понимающим общением, с одной стороны и уступчиво-принижающим, с другой. Вот несколько примеров для иллюстрации. Допустим, вы не совсем согласны с оппонентом в отношении способа разрешения обсуждаемого вопроса. Однако, вы хотите понять его точку зрения и продемонстрировать уважение к его позиции. Возможны следующие способы понимающе-директивного реагирования на возникшую ситуацию.

"Я понимаю вас в целом, но хотелось полнее рассмотреть вашу точку зрения, не могли бы вы высказаться поподробнее?" (реакция, ориентированная на понимание).

"Понимаете, я предпочел бы действовать иным способом при разрешении этой проблемы. Однако, мне хотелось бы полнее услышать о вашем подходе, который по ряду позиций отличается от моего".

Заметьте, что это утверждение содержит эффективную директивную реакцию (прямое неоценочное заявление своей позиции) и одновременно понимающую (проявление интереса и внимания к позиции партнера и стремление полнее ее понять).

"Насколько я понимаю, вы склонны считать, что такая линия поведения будет не лучшим образом способствовать решению этого вопроса" (реакция ориентированная на понимание).

И наоборот, вот несколько возможных реакций принижающе-уступчивого типа на ту же самую ситуацию.

"Я крайне огорчен тем, что мы не можем придти к согласию в этом вопросе. Я даже допускаю, что, наверное, много не понимаю. Но, уж пожалуйста, будьте терпеливы ко мне".

"Я понимаю, что вы можете решить вопрос таким образом. Может быть я не улавливаю чего-то именно потому, что у меня нет такого опыта, как у вас".

Важно подчеркнуть необходимость "соединения" приемов директивного и понимающего общения в реальных взаимодействиях. Заметьте, в целенаправленных взаимодействиях недостаточно быть просто директивным - просто занимать и отстаивать свою позицию, никогда ее не меняя; энергично "продавать" свои идеи; просто настойчиво или слишком настойчиво, жестко следовать по ранее избранному пути или к достижению цели. Если вы хотите, чтобы другие люди внесли больший вклад в нужное вам дело или были более склонны следовать за вами, как правило, необходимо учитывать их пот-

ребности и интересы, стремиться получить для этого определенную информацию; необходимо изменять свои позиции, точку зрения, основываясь на новых фактах, на более полном видении ситуации. Для этого нужно быть внимательным и проявлять понимание к чувствам, мыслям, реакциям и поведению других людей, находящихся в контакте с вами. Как в личной жизни, так и в сложных социальных или управленческих ситуациях не бывает "лучшего" решения. Правильнее сказать: возможен приемлемый, оптимальный курс действий, которым другие могут заинтересоваться и поддержать его. Для иллюстрации приведем один из многочисленных примеров из сферы производственной деятельности.

Руководство большого объединения поставило задачу инженерно-техническому персоналу разработать и определить "лучший" способ сборки новой модели радиоприемников. С инженерной точки зрения "лучший" путь - это организация поточной линии с определением каждому сборщику конкретного перечня операций. Однако после серии обсуждений этой проблемы выяснилось, что сборщики более склонны собирать радиоприемники самостоятельно от начала до конца. В результате окончательное решение о сборке было иным - "лучший" способ, кроме технических требований в комплексной социотехнической ситуации, учел и другие элементы: чувства, установки исполнителей, их стремления, способности и интересы.

Разработанная система сборки была более гуманизирована (создавались небольшие бригады сборщиков, ответственных за сборку больших блоков изделия). В результате была достигнута большая производительность труда. Итак, любое реальное эффективное общение должно включать в себя понимающие и директивные приемы реагирования и по возможности исключать агрессивные и принижающие уступчивые реакции при взаимодействии с другими людьми. Этот тезис мы и будем конкретизировать по ходу дальнейшего изложения, уделив главное внимание раскрытию основных положений и психологической характеристике приемов понимающего и директивного общения, а также их использованию в реальных целенаправленных взаимодействиях.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. ХАРАКТЕРИСТИКА ПОНИМАЮЩЕГО ОБЩЕНИЯ

Давайте зададим себе вопрос: "А можно ли установить хорошие межличностные или деловые отношения с человеком и эффективно воздействовать на него, если мы его не понимаем или понимаем плохо?" Ответ, наверное, у всех будет одинаков - нет, практически это будет малоперспективное занятие. Действительно, "понять" - это значит "изучить", а без изучения партнера по общению невозможно ни развивать с ним отношения ни оказывать на него эффективное психологическое воздействие. В принципе при любой попытке понять другого человека - его поведение, потребности, мотивы, проблемы, сферы неудовлетворенности - возможны два подхода: 1) Пытаться понять человека с позиций его внутренней системы отсчета, (взглядов, установок, ценностей); 2) Стремиться понять его с нашей собственной точки зрения как внешнего наблюдателя, т.е. "объяснять" его, исходя из наших представлений и взглядов на поведение и ситуацию.

Вполне понятно, что наиболее предпочтителен первый подход, поскольку именно такое понимание собеседника дает нам наиболее достоверные данные о его личности. Конечно, полностью понять другого человека так, как он представляет себя сам, невозможно. Также невозможно полностью освободиться от своих представлений, возникающих при нашем восприятии другого человека. Поэтому неизбежно встает вопрос: "А каковы же те приемы, навыки, умения и способы общения, которые повышают нашу эффективность в понимании человека с его собственных позиций? Как можно слушать и реагировать, чтобы лучше изучить и понять его мотивацию, его критерии восприятия и оценки окружающего мира и себя самого, его текущие жизненные ситуации и проблемы? И тем самым эффективнее развивать межличностные (или деловые) отношения с ним?"

Большинство из нас знает людей, о которых окружающие говорят: "Это - человек, с которым тяжело разговаривать", и наоборот: "Отличный парень, с ним так легко общаться". Обычно мы склонны связывать такие характеристики с личностными особенностями, и в ряде случаев это действительно так. Однако намного чаще, чем мы обычно привыкли читать, способность понимать другого больше связана с тем - как мы это делаем, взаимодействуя с ним: как начинаем обсуждать вопрос, как его слушаем, как реагируем на то, что он говорит и переживает. Дело в том, что большинство наших привычных реакций в реальных ситуациях общения скорее затрудняют, а не способствуют пониманию собеседника, а следовательно затрудняют развитие взаимоотношений с ним. Например, когда собеседник не понимает или не соглашается с нами, обычная наша реакция - иначе сформулировать свою позицию, вновь заявить ее с еще большим усердием, вместо того, чтобы попытаться выяснить - почему человек не понимает нас, или еще хуже - отреагировать агрессивно, защитным образом. Аналогично, когда человек начинает говорить о своей проблеме, особенно если она достаточно болезненна для него, то наша привычная реакция - немедленно успокоить его, сказать что "все будет хорошо" или поспешно предложить решение его проблемы с нашей собственной точки зрения , даже не дослушав его до конца, чтобы более или менее понять - что же он переживает.

Итак - каковы же те навыки, умения и способы поведения, которыми мы должны обладать, чтобы быть более ориентированным на понимание других людей?

Установки общения, ориентированного на понимание.

Этот подход получил широкое распространение в практике обучения навыкам общения менеджеров, дипломатов, педагогов, военных, журналистов, полицейских, поскольку оказался исключительно эффективным во множестве жизненных ситуаций, когда необходимо изучать, понимать и управлять людьми, и особенно применим к разрешению проблем межличностного плана. Приемы понимающего общения представляют из себя совокупность таких правил, умений и навыков работы с людьми, которые можно усвоить и приобрести без особой предварительной психологической подготовки. Ориентированный на понимание субъект, находящийся в роли изучающего, при взаимодействии с партнером акцентирует свое внимание в первую очередь на внутреннюю систему отсчета (критерии оценок, ценности, мотивы, проблемы) самого партнера, а не на свою собственную.

Почему же важна ориентация на систему отсчета (мысли и чувства) собеседника, а не на свою собственную? Важность этого положения в том, что он знает себя, свои потребности, свою жизненную ситуацию и проблемы лучше нас. Поэтому нам необходимо помочь ему развить свои мысли, а не "подталкивать" его, согласно нашим представлениям. Дело в том, что когда мы пытаемся понять внутренний мир другого человека и изучить его ценности, убеждения идеалы и т.д., наша привычная форма взаимодействия - направлять его, задавая вопросы, особенно те, которые, как нам представляется, будут "зондировать" глубже и которые, по нашему убеждению, он еще не видит, не понимает и недооценивает. Хотя такие формы взаимодействия и необходимы, но они обычно бывают полезны только после того, как мы получили определенную информацию о том, как этот другой человек сам представляет и переживает свою ситуацию, проблему.

Кроме того, открытое общение с человеком, которого мы хотим понять и изучить, будет происходить только тогда, когда мы способны создать доверительные взаимоотношения (климат, атмосферу, психологический контакт). Это чувство доверия существенно для самораскрытия партнера без опасения быть необъективно оцененным, а его откровенность не будет использована а ущерб ему же. И условия, с помощью которых формируется этот климат, не состоят из каких-то особых психологических знаний, методов или интеллектуальной изощренности человека. Скорее это вполне определенные чувства и установки, которые мы должны действительно иметь, переживать и открыто проявлять, если намерены понять другого человека в ходе общения. А этот человек должен действительно воспринимать их, чтобы встреча и беседа были эффективными. Как показывает практика общения, существенными для создания такого климата доверия (или возникновения и развития психологического контакта с собеседником) являются следующие условия или установки:

на понимающее неоценочное реагирование на мысли, чувства и представления партнера;

на положительное принятие собеседника как личности;

на согласованность собственного поведения при взаимодействии с другим человеком.

Установка - это осознанная готовность человека реагировать определен-

ным образом в конкретной ситуации в соответствии со своими потребностями, целями и задачами.

Рассмотрим эти установки подробнее.

Установка на понимающее реагирование. Что она означает? Установка на понимающее неоценочное реагирование означает наше осознанное стремление реагировать на мысли и состояния собеседника с целью понять их его собственными глазами и установить качество этих состояний (страх, сомнение, беспокойство, гнев и т.д.). Её формирование связано со способностью человека понимать и предсказывать мысли и эмоциональное состояния партнера в общении, как бы ставя себя на его место. В психологии эта способность называется эмпатией. Поэтому в литературе по общению можно часто встретить такие понятия как "эмпатия", "эмпатическое общение", которые по содержанию совпадают с понимающим общением. В данной книге термин "эмпатия" и связанные с ним (как и термин"рефлексия") употребляться не будут, чтобы избежать усложнение терминологии.

Понимающее реагирование не означает нашего согласия с тем, что говорит и чувствует партнер, а есть проявления желания непредвзято понять его позицию, жизненную ситуацию без оценок в его адрес. Такое реагирование требует от нас умения на время как бы уйти от собственной системы оценок и попытаться понять переживания самого собеседника, состояния его внутреннего мира. Если он ощутит, что его мысли поняты и приняты без оценивания правильно, он начинает доверять нам и будет готов дальше обсуждать волнующие его вопросы, раскрывая свои внутренние состояния. К сожалению, чаще всего мы демонстрируем понимание другого человека с внешней, оценивающей точки зрения, например:

"Я тебя понял, а теперь позволь мне сказать, что я по этому поводу думаю", или ещё определеннее:

"Если бы я был на твоем месте, то я бы сделал вот что -...", или еще сильнее:

"Позволь мне напомнить то, что ты упустил из виду, где ты оторвался от реальности" и т.д.

Такой оценивающий тип понимания другого человека обычно вызывает защитные реакции, которые затрудняют ему проявлять открытость и развивать свои мысли глубже, так как подсознательно или вполне осознанно собеседник начинает опасаться услышать негативные оценки, чувствовать, что его не понимают и не приемлют. Поэтому вполне естественно человек, получая оценивающие реакции, будет стремиться уйти от обсуждения тех личностных тем и проблем, в отношении которых он испытывает тревогу, неуверенность или другие личностно-значимые переживания. Так как любой человек не хочет ощущать себя некомпетентным, уязвимым и т.п. - это снижает его самооценку. Другая причина, почему оценивающее реагирование может вызвать защитные реакции собеседника, заключается в том, что многие люди воспринимают эти попытки как наше вторжение в их автономию или как покушение на их право иметь именно такие мысли, взгляды, переживать именно такие эмоциональные состояния и чувства. Конечно сказанное не означает, что нам не следует проявлять собственную точку зрения, или что на более поздней стадии развития отношений (или беседы) нам не следует делиться своим мнением с собеседником. Правильнее было бы сказать так, что когда мы пытаемся изучить и понять другого человека и помочь ему самому

глубже осознать свои проблемы, то понимающее реагирование способствует самораскрытию чувств и мыслей собеседника, а оценивающее реагирование препятствует.

Установка принятия личности собеседника - это наша готовность и стремление в общении с человеком проявлять к нему безусловно положительное внимание и уважение, независимо от его достоинств и недостатков.

Чем больше вы способны принять другого человека в ходе общения, принять то, что он говорит о себе и своих проблемах, тем больше он способен раскрывать себя самого - и хорошее и плохое, а следовательно, тем свободнее и глубже начинает обсуждать и анализировать свои мысли, представления и чувства. Важно отметить, что установка принятия личности собеседника состоит в готовности проявлять подлинное а не показное уважение. нечто аналогичное с положительным отношением и заботой родителя к своему ребенку, независимо от его конкретного поведения в данный момент. Проявление такой установки в психологическом плане является для собеседника "климатом безопасности", позволяющим ему рискнуть говорить о тех чувствах и состояниях, которые он, возможно, хотя и осознает, но ему трудно признать открыто, что он их имеет и переживает. Другими словами, установка принятия личности собеседника - это готовность с нашей стороны уважительно признавать его право быть таким, каков он есть, независимо от нашего согласия или несогласия с ним и независимо от того, насколько его мысли и чувства связаны с реальными фактами (или иначе готовность проявлять доброжелательность к личности партнера в целом со всеми положительными и отрицательными сторонами).

Установка на согласованность своего поведения при взаимодействии с собеседником в содержательном плане означает правдивость своего поведения в общении с ним. На практике согласованность собственного поведения происходит тогда, когда то, что мы открыто выражаем собеседнику словами и жестами, согласуется с тем, что мы действительно внутренне чувствуем и переживаем в момент беседы, и тогда, когда мы сами осознаем свое внутреннее эмоциональное состояние. В определенном смысле, это означает, что мы как бы позволяем собеседнику "заглянуть" в себя, приглашаем к открытости и "обмену доверием". Если собеседник "ощущает", воспринимает такого рода поведение, то у него возникает ответная реакция - согласованность своего поведения, и как следствие - доверие к партнеру. В реальной жизни соблюдение такой установки может показаться на первый взгляд слишком радикальным и трудно выполнимым. И это в определенной мере действительно так. Однако если обратиться к собственному жизненному опыту, наверное многие из нас вспомнят тех людей, перед которыми мы редко бывали открытыми из-за интуитивного ощущения недоверия к ним, потому что не знали кем они являются на самом деле, или какова их действительная позиция. Несогласованность поведения особенно очевидна тогда, когда человек старается демонстрировать интерес и внимание к собеседнику, которых он внутри действительно не чувствует и не переживает. Например, вы пришли и обращаетесь к тому или иному должностному лицу с важной для нас личной проблемой. Мельком взглянув на вас и не отрывая глаз от стола, он монотонно-вежливым голосом предлагает вам сесть и несколько раз повторяет "Я вас слушаю внимательно". Несмотря на то, что он говорит, его невербальное поведение выдает его истинное отношение к вашей проблеме, когда он

рассеянно пробегает глазами бумаги, лежащие на столе, или с трудом сдерживает зевоту.

Быть полностью согласованным в общении со всеми людьми, все время и во всех ситуациях, конечно, невозможно и даже нежелательно. Однако согласованность поведения является очень важным условием в тех ситуациях, когда партнеры стремятся понять друг друга и хотят развития взаимоотношений.

Итак, изложенные выше установки, являются базовыми психологическими положениями, которые в принципе способствуют пониманию собеседника, развитию и установлению контакта с ним, атмосферы доверия и открытости общения; не всегда и не во всех ситуациях их можно выполнить, однако осознанное стремление применять их в личных и служебных отношениях, в работе с людьми, с подчиненными, в отношениях в коллективе, с пациентами, клиентами и т.д. помогают развитию навыков такого общения.

Резюмируя основные составляющие понимающего поведения в общении, можно сказать: нужно искренне стремиться получить дополнительную информацию о мыслях и чувствах партнера безо всякого оценивания, признавать право собеседника на отличие от ваших представлений, личностных особенностей, вкусов, предпочтений и т.д.; а также согласовывать свое вербальное поведение с теми эмоциональными состояниями, которые у вас возникают в ходе взаимодействия. Например, в магазин возвращается раздосадованный покупатель и, показывая деталь купленного прибора, заявляет: "Я не понимаю, как вы можете продавать такой хлам. Эта штуковина отвалилась прежде, чем я успел попользоваться вашей покупкой". Продавец, побуждаемый стремлением защититься, может сказать: "Ну видите ли, я продал сотни этих приборов. И вы первый, кто обращается ко мне с жалобой", или: "Я сам пользуюсь таким аппаратом и могу вам сказать, что он работает прекрасно".

Конечно можно представить, что покупатель, услышав подобное удовлетвориться сообщенной информацией и отступится. Но большинство из нас из собственного опыта знает, что это будет не наиболее вероятное действие покупателя. Почти наверняка он отреагирует более воинственно и скажет нечто такое: "Мне наплевать, сколько вы их продали. Все равно это куча хлама", или: " Не надо мне расписывать, как прекрасно прибор работает у вас. Я знаю одно, что у меня он развалился прежде, чем я успел подготовить его к работе ". Если продавец продолжит защитную линию диалога, то обострение противоборства до открытого скандала - наиболее вероятный исход.

Напротив, понимающая форма взаимодействия (предполагающая принятие различий партнеров без оценивания, но не означающая обязательного согласия) должна "возвращать" собеседнику только то, что от него услышали, а также показывать заботу и сочувствие его позиции. Утверждение типа: "Я вижу, что вы расстроены. Расскажите подробнее что случилось" - это одновременно и понимающая и нейтральная реакция. Вы не высказываете никакого предположения о возможной неисправности, но и не оказываете давления на покупателя, чтобы он изменил свое мнение. После того, как вы обсудите факты, и другой стороне будет дана возможность высказать свою точку зрения, вы можете решить занять более жесткую позицию и оказать воздействие на партнера в этом вопросе. Такая линия поведения более эффективна.

Чтобы проиллюстрировать как понимающая и защитная формы поведения влияют на развитие ситуации, приведем два варианта диалога ребенка с родителем.

1) защитное поведение родителя.

сын: Ты знаешь, па, мой учитель просто болван.

отец: Тебе не кажется, что было бы лучше, если бы ты так не думал и тем более не говорил?

сын: Я не могу думать иначе, если учитель дурак. Он просто глупо себя ведет. Он несправедлив.

отец: В конце концов, ты должен понимать, что в классе кроме тебя еще 25 учеников. Я уверен, что учитель думает и об этом. И с твоей стороны, несправедливо так говорить о нем.

сын: Почему ты всегда защищаешь учителя? Ты никогда не хочешь понять меня. И я все равно считаю, что он дурак, чтобы ты мне ни говорил.

Вероятный итог: Возможно сын раздраженно выскочит из комнаты и прервет воспитательную беседу. Не исключено, что отец применит к нему "дисциплинарные" меры. Возможно, что они просто прекратят разговор, каждый оставшись при своем мнении. В любом случае развития событий разрешение разногласия маловероятно.

2) понимающее поведение родителя.

сын: Ты знаешь, па, мой учитель просто болван.

отец: Мне бы хотелось понять, почему ты так думаешь. Что происходит в школе?

сын: Понимаешь, он постоянно говорит сам и никогда не дает мне выступить. И другим в классе это не нравится.

отец: Я понимаю, сын. Тебе хотелось бы почаще выступать во время классных занятий.

сын: Конечно, высказаться во время занятий - это не такое уж большое желание. И я совершенно не понимаю, почему учитель на занятиях так много говорит сам.

отец: Как ты думаешь, чего хочет добиться учитель, выступая перед вами?

сын: Я не знаю. Подозреваю, что отчасти просто хочет порисоваться перед нами. Ну и, конечно, также хочет, чтобы мы знали больше.

отец: Хорошо. И что ты думаешь по этому поводу?

сын: Ну, думаю, что хочу знать больше. Но так тяжело получать знания от этого парня.

Вероятный итог: Естественно, мир не изменился в результате этого короткого разговора. Сын, возможно, остался неудовлетворенным своим учителем. Однако, он не отдалился от своего отца. Они могут спокойно продолжить разговор на эту тему. Они могут начать обсуждать и другие пути, как эффективно справиться с возникшей ситуацией.

По поводу высказанных положений можно сделать ряд дополнительных замечаний.

Рассмотренные установки касаются нас самих. Если мы стремимся понять другого человека и развивать психологический контакт с ним, то этот другой должен воспринимать их как объективно существующие. Вполне возможно, что собеседник:

не будет воспринимать проявляемое нами поведение даже тогда, когда мы убеждены, что делаем это согласно той или иной установке;

или будет расценивать наше поведение как отсутствие, по его мнению, интереса к точу, что он говорит;

или будет раздражаться из-за того, что мы не высказываем своих мнений и оценок, когда он нас об этом просит.

Подобное реагирование собеседника вполне вероятно. Бояться этого не нужно. Процесс освоения навыков понимающего общения в начальном периоде не будет гладким - сначала вы естественно будете испытывать определенные затруднения, для некоторых из вас это новый неосознанный ранее способ полдержания взаимоотношений. Поэтому ваши первые попытки общения, исходя из содержательной стороны указанных установок, будут ощущаться искусственными или восприниматься другими людьми как дефицит открытости в вашем поведении.

Конечно, такие качества человека как целеустремленность, находчивость, критичность, умеренная агрессивность и т.п. являются положительными качествами. Но, вместе с этим способность слушать и понимать других людей является существенно важным качеством как в чисто личностном плане, так и в социально-трудовой сфере.

В заключение еще раз подчеркнем, что приемы понимающего, неоценочного реагирования на мысли и чувства собеседника способствуют скрытному психологическому воздействию не него, и в результате чего он подсознательно начинает чувствовать повышенное внимание к себе, сочувственное понимание и принятие его забот, проблем. У него формируется такое субъективное ощущение безопасности, когда он может более открыто, без боязни быть отрицательно оцененным, проявлять те мысли и чувства, которые его волнуют и неосознанно начинает видеть в нас интересного и внимательного собеседника.

Правила понимающего реагирования

Чтобы эффективнее понимать и изучать собеседника, развивать с ним психологический контакт целесообразно придерживаться следующих правил:

больше слушайте и меньше говорите сами, "следуйте" за высказываниями собеседника, стремясь глубже прояснить их;

- воздерживайтесь от своих оценок, меньше задавайте вопросов, и не "подталкивайте" его к обсуждению тех вопросов, о которых ему "следует" говорить;

- стремитесь прежде всего реагировать на личностно значимую информацию, связанную с потребностями и интересами партнера;

- стремитесь реагировать на чувства и эмоциональные состояния собеседника.

На первый взгляд может показаться, что эти правила требуют от нас пассивного, не активного поведения в общении. Но это не так! Техника понимающего общения требует очень тщательного, как бы сфокусированного, слушания, во-первых, и во-вторых, высокой степени избирательности в отборе того, на что из сказанного собеседником следует (и как) реагировать.

Рассмотрим, например, правило, требующее больше реагировать на личностно значимое, чем на безличностное.

Под "личностным" имеется в виду тот материал (или информация) из всего сказанного собеседником, который непосредственно связан с его значи-

мыми потребностями и интересами, в отличие от информации о других людях, абстрактных представлениях, событиях, ситуациях или теоретических размышлениях.

Психологическое предположение, лежащее в основе данного правила, состоит в следующем: если мы реагируем на наиболее значимое и самым прямым образом связанное с потребностями и переживаниями собеседника, то этим самым мы как бы "помогаем" ему свободнее высказывать и обсуждать свои личностные представления по тем или иным проблемам. Трудность, с которой связано такое избирательное реагирование состоит в том, что часто то, что говорит собеседник, имеет для него отдаленную личностную значимость. И выбор того, на что реагировать, становится скорее вопросом "степени" связи с личностным, а не чистым реагированием на личностную информацию.

Например, от коллеги по бизнесу, с которым вы познакомились на совещании и разговорились, слышите такое высказывание:

"Конечно, Александр, поиск деловых партнеров и налаживание внешних связей весьма важны. Но на данном этапе меня больше интересует структурная перестройка у себя на предприятии. А уж если честно, сейчас еще и заботы с детьми ... У меня их трое, и двое из них в этом году заканчивают школу".

Проанализируем содержание высказывания. Во-первых, в нем есть информация о внешних деловых связях; во-вторых, - о внутренних проблемах предприятия; и в-третьих, - об озабоченности собеседника по поводу обеспечения образования своим детям.

В принципе, все составляющие информации в высказывании собеседника имеют для него ту или иную степень личностной значимости. Однако последняя часть высказывания наиболее личностно значима. Вы можете отреагировать на любую из них - все зависит от того, какая главная задача стоит перед вами на данном этапе беседы.

Вполне понятно, что конечная цель вашего знакомства - получить <u>деловую</u> информацию о потенциальном партнере (его предприятии, возможностях, перспективах сотрудничества и т.д.). Но ваши шансы продуктивнее обсудить производственные вопросы (в данной беседе или в последующем) будут намного больше, если вам удастся предварительно развить и закрепить с ним личные отношения, хотя бы минимально изучить личностные особенности и интересы партнера, его настрой на деловую часть беседы. В этом случае психологически эффективнее реагировать на последнюю, наиболее личностно значимую часть высказывания партнера, например, одним из следующих образов:

"Да, Петр, у каждого родителя, кем бы ты ни был, дети это всегда головная боль и заботы - и в плане воспитания, и в материальном плане", или:

"Я тебя хорошо понимаю, Петр. У меня у самого двое детей. И они часто ставят нас в тупик своим поведением и материальными запросами".

Естественно реальные жизненные ситуации, как личные так и деловые, не всегда позволяют вести себя в соответствии с указанным правилом. В ряде случаев объективные обстоятельства диктуют иную линию поведения - непосредственное и прямое обсуждение главной цели беседы без установления психологического контакта. Так в нашем примере, если вы или ваш партнер

не располагает достаточным временем или возможностью для последующей беседы, для получения деловой информации вы можете сразу перейти к деловой части беседы и отреагировать на первую или вторую часть высказывания партнера, например:

"Петр, вы затронули важный для сегодняшней экономической ситуации вопрос. Согласитесь, от развития деловых связей и создания информационных инфраструктур в различных сферах бизнеса зависит будущее рыночных отношений в нашей стране. И многое будет определяться нашими взаимными усилиями, не так ли?"

Основная мысль, которую хотелось бы подчеркнуть данным примером, состоит в том, что когда мы реагируем на безличностные темы, партнер в разговоре как бы и остается на безличностном уровне. Однако, когда мы реагируем на личностно значимую информацию, то этим побуждаем его к дальнейшему обсуждению личностно значимых аспектов своей жизненной ситуации. А это способствует развитию с ним психологического контакта, личных отношений, помогает нам больше узнать его как конкретную личность.

Рассмотрим следующее правило: больше следовать за мыслью собеседника, чем "подталкивать" его в разговоре. Под "следованием за мыслью собеседника" будем понимать реагирование на то, что он сказал с его собственной точки зрения и тем самым побуждение его к дальнейшему обсуждению собственных мыслей и чувств. Под "подталкиванием" будем понимать такое реагирование на его высказывание, которое ориентирует и побуждает его рассматривать те вопросы, которые, по нашему мнению ему, следует обсуждать. Когда я "следую" за собеседником, я разговариваю с ним на языке тех мыслей и чувств, которые он в данный момент обсуждает и переживает, а не на языке своих собственных идей по отношению к теме разговора. Когда я "подталкиваю", я беру на себя ведущую роль, направляя, побуждая собеседника к обсуждению тех проблем, которые, по моему мнению, ему следует рассматривать.

Поясним сказанное примером.

В одной из бесед двух приятелей руководителей один из них начинает обсуждать с другим свою личную проблему: возникла сложная ситуация на работе, которая вынуждает его подумать о переходе в другой отдел объединения. Перед первым стоит главная задача - понять наиболее полно обстоятельства и причины того, почему его друг намерен сменить место работы.

Приведем вариант начала беседы:

А: "Понимаешь, Виктор, я чувствую себя стиснутым с 2-х сторон между зам. генерального по сбыту и замом по планированию".

В: "А в чем дело, Андрей?"

А: "Да, они не очень ладят между собой".

В: "И как ты пытаешься выкарабкаться?"

А: "Дело в том, что зам. по сбыту тянет мой отдел на себя, а зам. по планированию настаивает, чтобы я полностью переключился на вопросы перспективного планирования".

В: "И что же ты думаешь делать?"

А: "Я подумываю опять перейти в отдел планирования, который полностью подчиняется зам. генерального по вопросам планирования. Наверное, это позволит мне выбраться из этой неразберихи ..."

В: "Ты уже решил этот вопрос?"

А: "Пока нет, Виктор, поскольку если я перейду в отдел планирования - это шаг назад, я возвращусь к тому, с чего начинал 6 лет назад. Это потеря руководящего поста. Поэтому, конечно, такой выход для меня не совсем удовлетворителен, но скорее всего придется пойти на это".

В: "Хорошо, а что думает по этому поводу генеральный директор? У него, должно быть, есть какие-то идеи на этот счет?"

А: "Я не знаю, хотя сомневаюсь знает ли он об этом вообще. Для него - это слишком мелкий вопрос".

В: "Может тебе следует поговорить с ним об этом?"

А: "Наверное, если бы удалось изложить ситуацию, не задевая непосредственных шефов".

В: "А как твои подчиненные, они, должно быть, также сильно раздражены ситуацией?"

А: "Конечно они недовольны, но вообще-то не представляют всех обстоятельств ситуации".

В: "Да (пауза). Может тебе стоит поговорить со своими подчиненными об этом, может это натолкнет тебя на какие-то идеи ..."

А: "(прерывает). Понимаешь, фактически проблема не в них. Они будут работать хорошо в любых условиях. Дело в том, что именно мне самому не нравится сложившаяся ситуация".

В: "Да, я понимаю, понимаю. И это действительно проблема, не лак ли?" (пауза).

А: "А у тебя есть какие-то другие идеи?"

В: "Хорошо, давай вернемся к тому, что ты говорил в отношении своего перехода. Я думаю, что ты хорошо понимаешь, что при переходе ты не будешь возглавлять свой собственный сектор ..."

Из приведенного примера становится ясно, что происходит в беседе, когда Виктор стремится направлять, подталкивать Андрея на ранних стадиях беседы. Заметьте, такие "подталкивания" все больше и больше уводят Андрея от того, что он первоначально сообщил Виктору - а именно, от его собственных отрицательных переживаний и неудовлетворенности от возможного перехода в другой отдел. Заметьте также, что после нескольких обменов мыслями, Андрей как бы предложил инициативу в разговоре Виктору, говоря: "А у тебя есть какие-то другие идеи?" И последний, возможно осознав, что его "подталкивания" не помогают прояснению ситуации, возвращается к первоначальным мыслям, высказанным Андреем - вопросу его перехода в другой отдел. Однако даже здесь Виктор сформулировал вопрос со своей собственной позиции: "Я думаю, что ты хорошо понимаешь, что при переходе ты не будешь возглавлять свой собственный сектор". Такая формулировка вопроса содержит скрытую оценку - "быть руководителем группы - это хорошо". Подспудно это высказывание означает, что Андрею следует рассматривать положение "быть руководителем" как желаемое. В данном случае более полезной реакцией для побуждения Андрея к дальнейшему обсуждению и раскрытию своих представлений и чувств в связи с его ситуацией, могла бы быть такая реакция.

В: "Итак, Андрей, я вижу, что ни одна из перспектив тебя не удовлетворяет. Сейчас ты чувствуешь себя зажатым и связанным по рукам и ногам. Но работа в отделе планирования - это также не совсем то. чем бы ты действительно хотел заниматься, не так ли?"

Такое реагирование, способствуя дальнейшему раскрытию Андреем своих мыслей и чувств по поводу сложившейся ситуации, помогает самому Виктору лучше понять то, что действительно беспокоит его приятеля: почему он чувствует себя связанным, почему он рассматривает свой будущий переход "как шаг назад" в своей карьере? и т.д. Этот пример показывает, почему на ранних этапах беседы полезно придерживаться ориентации "следования за мыслями и чувствами собеседника".

Давайте двинемся дальше. Мы обозначили правило: больший акцент на прояснение сказанного собеседником, чем задавание вопросов, или высказывание собственных мнений. Предыдущее обсуждение ориентации "следование за мыслью собеседника", а не "подталкивание" предполагает, что использование вопросов на ранних стадиях беседы может фактически затруднить понимание собеседника, его мыслей и чувств, а также способствовать возникновению психологических барьеров. И это действительно так. Ведь что такое вопросы? В психологическом плане - это обычно прямые "подталкивания" собеседника. И они могут иметь разрушительное значение для общения, если ориентируют его на конкретные области, сферы и как бы отвлекают его внимание от своих собственных мыслей и переживаний. А вопросы с нашей точки зрения на ранних стадиях могут быть особенно затрудняющими для развития психологического контакта, когда партнер стремится развить или прояснить свои собственные мысли и чувства. И это постольку, поскольку у "спрашивающего нет достаточных сведений о ситуации собеседника, чтобы задавать, как говорят релевантные или подходящие вопросы. В большинстве подобных ситуаций "задающий вопросы" смог бы получить ответы на свои вопросы более быстро и с меньшими психологическими издержками, если бы он просто сидел, образно выражаясь, плотно закрыв рот, и слушал достаточное время, чтобы услышать - как собеседник описывает свою ситуацию.

Вторая проблема с задаванием вопросов состоит в том, что задавая их, мы берем инициативу разговора в свои руки, начинаем идти в разговоре от себя. Однако сразу же возникает вопрос, а как же быть с инициативой, напористостью при проведении целенаправленных бесед. Все это так, но вопрос в том, когда нам уместно проявлять инициативу и как. И в психологическом плане инициатива с "обильным" задаванием вопросов на ранних этапах беседы является в целом непродуктивной. Если задается много вопросов на ранней стадии общения, устанавливается своеобразный ритм ведения беседы по принципу "вопрос - ответ", нечто подобное игре в пинг-понг. И предыдущий пример является хорошей иллюстрацией сказанного. Партнер по общению начинает просто ждать следующего вопроса, а не стремиться сам рассматривать и обсуждать собственные мысли и переживания. И поскольку только он сам "имеет доступ" к своим собственным мыслям и представлениям, то развитие беседы по принципу "вопрос - ответ", оставляет ее на искусственном уровне, т.к. в этом случае обсуждаются только очевидные вещи.

И, наконец, третья проблема с задаванием вопросов состоит в том, что сама форма их задавания (подозрительный, напутственный тон) может вызвать защитные реакции собеседника. Все это не способствует развитию доверия, а также затрудняет общение в целом. С другой стороны, на некоторые вопросы просто нельзя дать ответы, или по меньшей мере на них не легко ответить. Именно поэтому, в качестве общей ориентации полезнее и безопаснее избегать задавания вопросов, когда мы хотим понять собеседника. И

особенно в тех случаях, когда мы не имеем полной картины того, как собеседник сам видит свою ситуацию, или проблему.

Естественно, без вопросов не обходится ни одна целенаправленная беседа - они необходимы и при определенных условиях могут быть весьма эффективны и полезны. И к этому мы еще вернемся несколько позднее.

В заключение рассмотрим правило: большее реагирование на чувства, чем на содержание сказанного.

Сразу же нужно подчеркнуть, что это правило составляет один центральных аспектов понимания человека в процессе общения. Оно базируется на многочисленных исследованиях и обширной консультативной психологической практике. Более того, реагирование на чувства - это более прямой и короткий путь для выявления соответствующих мыслей, представлений и взглядов собеседника, лежащих в основе его чувственных состояний. Хотя на первый взгляд, может показаться, что более прямой путь - это задавание вопросов по поводу представлений и взглядов партнера по общению.

Психологический механизм, действующий в этом случае следующий. Реагирование на чувства способствует возникновению в сознании собеседника тех представлений, взглядов и мыслей, которые связаны с этими чувствами и лежат в их основе. Дело в том, что эмоциональные состояния человека непосредственно связаны с его потребностями и интересами. Они являются формой и степенью выражения удовлетворенности или неудовлетворенности этих потребностей, а также показателем личностной значимости для собеседника обсуждаемой ситуации или вопроса. Поэтому, реагируя на чувственный тон речи партнера, мы, образно выражаясь, "нажимаем на спусковой крючок". Мы быстрее и естественнее побуждаем его высказывать те представления, которые связаны с его потребностями и интересами в обсуждаемой ситуации в отличие от прямого реагирования на рациональный компонент его высказывания (на содержание). Для иллюстрации реагирования на чувства собеседника возьмем пример, приведенный ранее. Партнер высказал мысль:

"... А уж честно, сейчас меня больше заботит судьба моих детей. У меня их трое, а двое из них в этом году заканчивают школу".

По содержанию в высказывании поднят вопрос об обеспечении родителями образования своим детям. По эмоциональной окраске в нем "присутствует" озабоченность собеседника по поводу этого вопроса. Скорее всего, эта проблема для него весьма актуальна и он предвидит возможные трудности, и мы можем отреагировать двумя путями - либо на содержание, либо на эмоциональную окраску:

"Конечно, Петр, проблема воспитания и образования детей - это сложная и зачастую трудная проблема для родителей, я согласен с вами" (реагирование на содержание);

"Я хорошо понимаю Петр вашу озабоченность и сочувствую вам. У меня у самого двое детей. И они часто ставят нас в тупик своим поведением и материальными запросами" (реагирование на эмоциональное состояние). Обе приведенные реакции являются приемами понимающего общения, обе есть реакции на личностно значимую часть высказывания собеседника. Они обе приемлемы и правильны. Однако, последняя реакция по своему психологическому эффекту намного сильнее, чем первая, если мы хотим быстрее "раскрутить" собеседника при обсуждении его личных проблем.

В практическом общении реализация правила - "реагировать на

чувственно-эмоциональный тон собеседника" - может сталкиваться с рядом трудностей.

Прежде всего, большинство из нас привыкли, "научены" слушать идеи и мысли, а не чувства. К тому же, если говорить о европейской культуре, то широко распространена тенденция рассматривать чувственную сферу людей как нечто, что следует рассматривать и обсуждать только при близких взаимоотношениях. И это особенно касается обсуждения негативных чувств и эмоциональных состояний (таких как стыд, чувство вины, страха или гнева). Поэтому в обычном общении (не связанными с очень близкими или интимными взаимоотношениями) мы склонны сглаживать негативные чувства, выражаемые собеседником, поскольку большинство из нас при этом начинает испытывать неловкость, стеснение. Именно поэтому нам легче иметь дело с рациональными компонентами общения, чем с эмоциональными. Но дело в том, что большинство проблем в межличностных отношениях по своей природе эмоциональны. Они становятся рациональными только тогда, когда мы поняли причины и источники этих чувств. Поэтому наша привычка избегать реагирования на чувства зачастую затрудняет понимание причин, лежащих в их основе.

Вторая трудность реагирования на чувства состоит в том, что они редко выражаются собеседником открыто. Поэтому очень важно "слушать", улавливать чувственный тон того, что говорит собеседник. Так, в нашем примере, который мы рассматривали выше, Андрей ни разу не заявил Виктору открыто, "Я в противоречивом эмоциональном состоянии ", или "Я испытываю внутренний конфликт" и т.п. Однако чтение как бы между строк отчетливо показывает, что он испытывает именно эти состояния. Вопросы, которые возникают при чрезмерно сильном или недостаточном, слабом реагировании на чувства собеседника, будут рассмотрены ниже. Сейчас нам достаточно подчеркнуть, что больший акцент в реагировании на чувства, чем на содержание является очень важным аспектом техники понимающего общения. И реагирование на негативные чувства, эмоциональные состояния неопределенности особенно эффективны, поскольку они позволяют партнеру по общению сосредоточить свое внимание на источниках и причинах, лежащих в их основе.

Подводя итог обсуждению общих характеристик или правил понимающего реагирования, отметим еще раз, что эта техника требует: во-первых, очень тщательного и интенсивного слушания, а также внимания к тому, что собеседник пытается выразить; во-вторых, тщательного отбора из его высказываний тех аспектов, на которые нужно реагировать в первую очередь. Все сказанное о правилах техники понимающего общения можно изобразить в виде схемы (см. рис. 1). На схеме представлены в наглядном виде некоторые из наиболее важных правил техники понимающего общения. Эти правила - та стартовая позиция, отталкиваясь от которой можно начать тренироваться технике понимающего общения на практике. Только через практику и приобретение опыта эти рекомендации превратятся для вас в умения и навыки, привычные способы поведения и взаимодействия с людьми. И только через практику и приобретение опыта вы почувствуете их очевидную эффективность. Все попытки в овладении чем-то новым, как правило, в начале вызывают дискомфортные состояния, переживаются как что-то неуклюжее и неестественное. Вероятно и ваши первые попытки сознательно использовать эти

Рис. 1 Избирательный процесс слушания и реагирования при использовании техники понимающего общения

Ориентация в процессе беседы	Виды информации в высказываниях партнера, на которые можно реагировать	Типы реагирования	Аспекты содержания информации, на которые можно реагировать	Типы эмоциональных состояний, на которые можно реагировать
1. Слушать и реагировать со своей точки зрения	1. События, явления, теории, идеи и т.д.	1. "Подталкивания" партнера (дать совет, рекомендацию, высказать мнение и т.п.)	1. Рациональный аспект (содержание высказывания)	1. Положительные чувства
2. Слушать и реагировать с точки зрения собеседника	2. Другие люди, группы людей	2. Реагировать на сказанное партнером, принимая и проясняя его мысли и чувства	2. Скрытые чувства	2. Противоречивые чувства
	3. То, что партнер говорит о себе		3. Чувства, выраженные открыто	3. Отрицательные чувства

На схеме стрелками обозначены возможные варианты понимающего реагирования на высказывания собеседника: сплошными - более сильные, пунктирными - менее сильные по своему психологическому эффекту.

правила в общении будут переживаться (и возможно и восприниматься) немного неестественными, а для некоторых вызывать и ощущение несогласованности собственного поведения. Опять можно повториться - это неотъемлемая часть процесса научения. По мере приобретения практических навыков, они все больше и больше будут "вписываться" в ваш естественный стиль поведения и взаимодействия с людьми. И ваше ощущение рассогласованности собственного поведения будет пропадать.

Можно начинать пробовать с 2-х, 3-х минутного понимающего реагирования в процессе встреч, бесед, разговоров с другими людьми - с родственниками, знакомыми, с коллегами по работе и т.п., чтобы "почувствовать" эту технику и проверить спои ощущения. По мере приобретения легкости и естественности пытайтесь дальше развивать эти навыки в живых, реальных беседах с другими людьми.

После этого можно использовать специальные реальные упражнения - просить родственника, знакомого, коллегу по работе, товарища по учебной группе попрактиковаться на них технике понимающего общения, т.е. в живом разговоре с ними с одной целью - пытаться понять какую-то их жизненную ситуацию, проблему с их точки зрения. Пытайтесь проводить такие "практические интервью", ставя себе четкую цель - развить навыки понимающего слушания и реагирования. Чем больше вы накопите такого практического опыта, тем более естественными и приемлемыми станут эти навыки и умения в вашей повседневной жизни, в личной и служебной.

Виды понимающего реагирования

Под видом реагирования подразумевается конкретная поведенческая реакция или поведенческий акт в реальном общении с партнером. В психологической литературе часто синонимично встречаются другие обозначения: тип, способ, форма или приемы реагирования. Эти приемы достаточно просты для понимания и все мы в той или иной степени используем их в реальной жизни. Однако, овладение ими до уровня профессиональных навыков требует систематических усилий. К ним относятся:

Простые фразы, подтверждающие наличие контакта - "да-да", "так-так", "конечно" и т.п., которые как бы "говорят" собеседнику, что мы его слушаем и понимаем то, что он говорит. Основная функция таких фраз подтвердить контакт с собеседником, используя их наряду с невербальными реакциями, выразить внимание и интерес к нему. Такие реакции особенно полезны, когда собеседник начал излагать свои мысли и еще не выразил их полностью.

Перефразированием мыслей и чувств партнера, выраженных открыто мы как бы "сообщаем" собеседнику наше понимание того, что он говорит или чувствует. Перефразирование наиболее полезно тогда, когда мы хотим проверить, правильно ли мы поняли собеседника, и особенно тогда, когда чувствовалось, что он сам испытывал затруднение при формулировании высказываний мысли, или когда выразил ее недостаточно полно. Перефразирование также выполняет функцию подтверждения контакта: мы "сообщаем" собеседнику, что пытаемся понять его. Отличие данного приема или вида понимающего реагирования от других состоит в том, что оно отражает только то, что собеседник сказал явно, открыто. Например:

1) Доктор: "Как вы знаете, операция длилась на 20 минут дольше обычного".

Старшая операционная медсестра: "Да, я сама заметила, что она дли-

лась дольше обычного" (реакция перефразирования на содержание высказывания).

2) Руководитель: "Иван Иванович, не скрою, мне неприятно об этом говорить, но я совершенно не удовлетворен тем, как вы выполнили это задание".

Подчиненный: "Я вижу, что вы раздражены и недовольны. Я готов обсудить этот вопрос подробнее" (реакция перефразирования на эмоциональную окраску высказывания).

3) О: "Все считают, что у России большое превосходство в обычных вооружениях. Поэтому ядерные силы, по_видимому, это основной фактор сдерживания и сохранения стратегического равновесия. Этим и определяется позиция Великобритании ".

В: "Другими словами, сохранение ядерных сил, по вашему мнению, компенсирует наше превосходство в обычных вооружениях и создает стратегическое равновесие" (реакция перефразирования на содержание высказывания).

4) О: "Я с надеждой смотрю на перспективу достижения ядерного разоружения. Ведь гонка вооружений - это просто бессмысленная трата огромных средств. Поэтому я всегда с подозрением отношусь к заявлением официальных лиц, которые ставят под сомнение возможность достижения соглашений".

В: "Если я правильно понимаю, в вашем отношении к проблеме разоружения, Мортон, присутствуют противоречивые чувства - и надежда, и трезвая доля недоверия к действиям политиков, и чувство раздражения от бессмысленной траты материальных и интеллектуальных ресурсов" (реакция перефразирования на эмоциональную окраску высказывания партнера).

Выяснение скрытых мыслей и чувств собеседника. При использовании "приема выяснения" мы реагируем на то, что по нашему мнению, находится в сознании партнера по общению, хотя и не выражено им открыто. Этим приемом (видом реагирования) мы как бы пытаемся проникнуть глубже в чувства собеседника, угадать его мысли, которые он не выражает открыто. Отличие реакции такого типа от простого перефразирования состоит в том, что они: а) помогают собеседнику сориентировать свое внимание на более отчетливом понимании собственных мыслей и чувств, не выражаемых им открыто; б) способствуют возникновению в его сознании личностно значимых представлений, связанных с темой беседы; в) дают ему ощущение того, что он правильно услышан и понят, способствуют обсуждению возникающих в связи с этим новых проблем.

Такие реакции, направленные на своеобразный "прорыв сознания" собеседника, помогают ему понять причины своих эмоциональных переживаний, которые до этого были ему не вполне ясны. Поясним сказанное примером. В психологическую консультацию обратилась женщина с просьбой помочь разобраться с личной проблемой. (Читатель легко может представить из личной или служебной жизни, когда к нему может обратиться с аналогичными просьбами подчиненный, друг, пациент, клиент, студент и т.п.). В ходе беседы женщина начинает рассказывать о трудностях и переживаниях, связанных с работой. Приведем отрывок разговора:

О : "Знаете, Андрей, вы не поверите - в нашем банке нет ни одной женщины-руководителя кроме меня. В других банках есть, но не у нас. И,

... (пауза) понимаете, это для меня весьма трудно, поскольку представление обо мне таково ... (пауза). Да, скорее всего, вас мужчин всегда задевает, когда вами руководит женщина. Вы уверены, что мы не созданы для такой мужской работы"?

А : "Значит, вы единственный руководитель-женщина в своей фирме. Но я знаю в других организациях они имеются и их не так уж мало.

О: "Вот именно! Это же настоящая дискриминация! Согласитесь, что нам намного труднее, чем вам. Живешь как заведенная пружина ... (пауза), интриги, постоянно подтверждай свою компетентность, и выгляди хорошо ... (пауза). Да и дома нельзя расслабляться - муж и дети тоже требуют внимания ..."

А: "Итак, как я понимаю, вам нелегко руководить мужчинами. Они считают, что женщине не следует занимать руководящий пост. Ну и мужчины у вас подобрались ... Наверное, просто завидуют вам".

О: "Вы знаете, мне кажется, что один из моих сослуживцев видит во мне конкурента и создает вокруг меня нездоровую обстановку ..."

А: " Другими словами, вы опасаетесь, что один из ваших коллег видит в вас угрозу своей карьере".

О: "Да, да. Именно так, это меня изматывает, да и домашним не совсем нравится, когда я прихожу домой как выжатый лимон ..."

Давайте проанализируем приведенный фрагмент диалога. Делясь с консультантом своими отрицательными переживаниями, женщина делает акцент на обстоятельствах, сложившихся у нее на работе. Однако, как бы неосознанно, она постоянно связывает ситуацию на работе с семейными проблемами, делая соответствующие замечания (" ... нельзя сбрасывать со счетов и семейные проблемы"; "... да и дома нельзя расслабляться..."; "... да и домашним не совсем нравится ..."). Эти как бы "попутные" замечания женщины свидетельствуют о том, что причина личностного конфликта может лежать значительно глубже, чем ситуация на работе, а именно - быть связана с семейными проблемами и трудностями, хотя сама она до конца этого может не осознавать.

В этом случае консультант может попытаться использовать прием зондирования не полностью сознаваемых чувств собеседницы, чтобы побудить ее посмотреть на свою проблему с другой точки зрения. Возможной реакцией зондирования могло бы быть такое высказывание:

А: "Знаете, Ольга. Может быть я ошибаюсь ... (пауза). А вы не задумывались над тем, что причина ваших переживаний может крыться не только в сфере служебных отношений, сколько в семейных проблемах. Только не поймите меня так, что я вторгаюсь в вашу личную жизнь".

О: " ... (пауза). Вы знаете ... (пауза). Ваше замечание привело меня в некоторое смущение. Странно ... (пауза). У меня прекрасная семья ... (пауза). Теперь я начинаю понимать ... (пауза). У меня слишком сильные карьерные притязания. Могу признаться, в этом отношении я очень честолюбива, Андрей. Но какая женщина не мечтает, чтобы у нее была крепкая здоровая семья. И ведь это же мне удается ... (пауза).

Теперь я понимаю ... (пауза), я в постоянной изнуряющей тревоге - как все это совместить. Вот причина моих переживаний".

И как только она начала осознавать эти явно конфликтные представления, то их дальнейшее обсуждение помогло ей прийти к мысли, что ее

потребности (высокие карьерные притязания и хорошие семейные отношения) не обязательно взаимно исключают друг друга. Психологически грамотное поведение консультанта в этой беседе способствовало снятию внутриличностного конфликта собеседника. При использовании этого приема на практике часто возникает ряд трудностей: во-первых, это проблема выхода за границы дозволенного, допустимого; во-вторых, проблема недостижения возможного. Образно выражаясь, это трудности, возникающие когда прием "не долетает" или "перелетает" ("не попадает в точку", "не срабатывает точно"). Приемы зондирования следует использовать с большой осторожностью и только тогда, когда в отношениях, в ходе беседы уже возникло достаточное ощущение доверия, принятия и согласованности, т.е. когда установился хороший психологический контакт.

Итак, проблема "выхода за границы дозволенного".

Первая трудность состоит в том, что, хотя мы можем быть совершенно уверены, что эти чувства собеседник переживает, он может оказаться неспособным принять, осмыслить их как реальные, поскольку они полностью исключены из его сознания. Такая ситуация часто возникает тогда, когда у человека развита сильная психологическая защита, которая не "пропускает" эти чувства в его сознание, ввиду их болезненности (а это тоже следует уважать в собеседнике).

В этом случае сразу возникают две опасности: собеседник может почувствовать, что он неправильно понят и начнет ставить под вопрос нашу способность правильно понимать его мысли так, как он видит их сам; он может воспринять нашу реакцию так, что мы зашли слишком далеко, или даже допустили бестактность. В этом случае он будет склонен думать, что мы допускаем чрезмерную вольность при интерпретации того, что он сказал. С другой стороны, партнер по общению может так воспринимать нас даже тогда, когда его "базовые" чувства осознаются им, но он пока не готов признавать и обсуждать их открыто.

Обычная ответная реакция в этом случае - проявление защитных реакций, уход, переход на содержательный уровень, как бы отделяющий его от своих переживаний, и, как следствие - уменьшение открытости в ходе беседы. Бояться таких реакций партнера не нужно. Самый прямой и правильный способ поведения в таких ситуациях, когда мы "переступили" границу, состоит в том, что нужно открыто признать перед собеседником, что мы, возможно, зашли слишком далеко в интерпретации понимания его мыслей и чувств и попытаться снова привлечь его внимание к тому, что он говорил до использования нами приема зондирования. В целом, хотя потенциальная полезность этого приема может быть велика, то риск, связанный с переходом границы дозволенного, также может сказаться разрушительным. Именно поэтому использование этого приема требует особой осторожности и чутья с нашей стороны. В случае "недотягивания", недостижения возможное при использовании приема "зондирования базовых чувств" также возникают трудности.

Обычно под "недостижением возможного" понимаются ситуации, когда мы в беседе систематически упускаем возможности, предоставляемые собеседником и в своих реакциях как бы преуменьшаем силу его эмоциональных переживаний, недооцениваем их интенсивность. К "недостижению возможного" можно отнести и те ситуации, о которых мы уже упоминали, когда мы

больше реагируем на содержание высказываний партнера, реагируем на рациональную сторону, а не на чувственный тон речи. При таком постоянном "недотягивании" в наших "зондирующих" реакциях общение перестает развиваться вглубь. Обсуждение остается как бы на самоочевидном уровне, как бы двигается по замкнутому кругу, несмотря на то, что собеседник совершенно открыт в беседе. В таких ситуациях нужно просто не бояться зондировать партнера глубже, реагируя на его эмоциональные состояния.

Молчание как вид реакции. Хорошо знакомый всем нам прием общения, знакомый настолько, что может показаться на первый взгляд, что о нем говорить-то много не нужно. Давайте это рассмотрим поподробнее. Дело в том, что молчание как вид реагирования, обычно используется в общении неосознанно, нецеленаправленно. И тем не менее отсутствие словесной реакции - это сама по себе форма реакции и может быть весьма эффективной, когда партнер по общению испытывает потребность остаться как бы наедине с самим собой, или когда он обсуждает, рассматривает, анализирует свои мысли и чувства в ходе разговора. Эффективное использование молчания во многом зависит от того, что в данный момент переживает собеседник. Наше молчание может восприниматься им различным образом, в зависимости от содержания и чувственного тона разговора. Например, он может воспринять наше молчание положительно, как форму его принятия нами, если невербальные компоненты нашего поведения (кивания, внимательный взгляд, мигание глазами и т.д. и т.п.) как бы подтверждают ему, что мы понимаем необходимость оставить его наедине со своими мыслями и чувствами. Или, наоборот, партнер может воспринять наше молчание отрицательно, как его неприятие. То есть наше молчание может "сообщать" партнеру "Все хорошо, развивай свои мысли дальше" или "То, что ты сейчас высказал, насколько глупо, что я даже не нахожу нужным комментировать это". Если наше молчание воспринимается таким образом, оно может стать источником замешательства, раздражения или даже гнева со стороны собеседника, и это будет блокировать развитие психологического контакта.

Итак, в каких случаях "прием молчания" полезен?

Как уже отмечалось, молчание с нашей стороны полезно тогда, когда мы чувствуем, что собеседника не нужно прерывать и отвлекать от развития своих мыслей и чувств; или когда ему самому хочется молча переварить то, что он только что сам высказал и стал осознавать личностно значимые чувства, которые ранее блокировались (такие как чувство страха, отчаяния, гнева, замешательства или трагедии). Здесь возникает еще один вопрос. Как нам реагировать на молчание собеседника? Мы уже обсудили когда на молчание нам целесообразно самим молчать, когда он молча размышляет, как бы "переваривает" свои мысли и переживания. После этого нам можно среагировать другими способами, которые могут помочь партнеру словесно оформить свои размышления. Например, мы можем использовать прием выяснения скрытых мыслей и чувств. Ну, скажем, так: "Это должно быть, весьма болезненное переживание для вас", или "Это, действительно тяжелая проблема для в а с не так ли?" Полезно использовать и приемы перефразирования, прояснения того, как мы поняли его состояние и тем самым помочь ему отреагировать открыто. Есть и другие причины, почему партнер по общению замолкает в беседе. Молчание может означать его внутреннее сопротивление в ответ на слишком сильное "зондирование" чувств. Короче говоря, можно

сказать, что молчание собеседника может иметь в своей основе разные причины и реагировать на него следует также по разному в соответствии с тем, что, по нашему мнению, переживает партнер.

Можно еще добавить, что "прием молчания" в беседе на самом деле не такая уж простая реакция для большинства из нас, поскольку речевая активность человека считается одним из социально одобряемых качеств и воспитывается в нас с детства. Обычно наше естественное побуждение - стремиться заполнять молчание словами при общении с другими. И особенно трудно оставаться молчаливым тогда, когда собеседник переживает очень сильные чувства. Субъективно возникающий дискомфорт почти неосознанно побуждает нас сказать что-либо партнеру, чтобы сгладить его переживания, или еще хуже - отвергнуть эти переживания.

Невербальные реакции. Наше невербальное поведение - выражение лица, поза, тон голоса, жесты и т.д. - намного эффективнее для "сообщения" партнеру принятия его как личности, для выражения уважения, чем наше вербальное поведение. К тому же в невербальных реакциях человеку труднее притворяться и фальшивить, поскольку "язык тела" нами, как правило, не осознается. Психологическая практика показывает, что "наше представление себя как личности" по невербальным признакам весьма эффективно для побуждения партнера по общению к открытости, доверительности в беседе даже тогда, когда наше вербальное поведение не вполне соответствует рекомендациям, изложенным выше. Поскольку систематический обзор невербальных параметров поведения человека и интерпретация возможных значений различных невербальных реакций выходит за рамки данного пособия, можно высказать самые общие соображения. Прежде всего основным способом приобретения навыков "чтения" невербального поведения и навыков " "осознанной чувствительности" к тому, что и кик мы можем "сообщать" собеседнику при помощи "языка тела" является систематический мысленный анализ невербального языка общения в своей повседневной жизни. Это не означает, что в реальном общении вы всегда будете осознавать и анализировать невербальное поведение партнера или свое собственное. Наоборот, через выработку "привычки осознанного анализа" (как форму тренинга) этот навык уходит на подсознательный уровень, т.е. автоматизируется.

На практике этот анализ осуществляется в форме задавания себе вопросов в ходе взаимодействия к попыток нахождения ответов на эти вопросы. Примерами таких вопросов могут быть следующие:

- Что означает данный жест партнера, выражение лица, движение головы, рук, поза, положение ног?
- Свидетельствует ли этот жест (или жесты) о каком-либо его эмоциональном состоянии?, если да - то каком? Или этот жест есть ответная реакция на мое поведение? Если да - то, в чем причина?
- Как воспринимает мои невербальные реакции собеседник?
- Почему он именно так их воспринимает?
- Уместно ли проявление мной каких-либо конкретных невербальных реакций в данной конкретной ситуации?
- Какими невербальными реакциями лучше "сигнализировать" партнеру интерес к нему, понимание его проблем? и т.д. и т.п.

Следующее соображение касается направленности такого анализа. Язык

тела (все невербальные реакции человека) можно разделить на следующие группы:

- лицо и голова (мимика, глаза, движение головы);
- руки (открытые, закрытые ладони, движение пальцев, потирание рук, касание головы, лица и т.д.);
- ноги ("нога на ногу", покачивание ступней и т.д.);
- поза тела в целом и движение туловища;
- и, наконец, сочетание реакций разных категорий.

Для систематизации мысленного анализа эту схему полезно иметь в голове.

И последнее соображение - приведем отдельные примеры невербальных реакций, способствующих установлению психологического контакта в общении:

- поддержание периодически повторяющегося контакта глаз с собеседником;
- периодически повторяющиеся кивания головой в сочетании с морганием глазами (как "сигналы" принятия собеседника, проявления интереса к сообщаемой им информации);
- преимущественные наклоны туловища в сторону собеседника в сочетании с поддержкой головы руками (но не закрытие рукой рта);
- избегание защитных жестов рук (скрещенные на груди руки, сцепленные пальцы рук, потирание ладоней, сжатые кулаки и т.п.);
- при физическом расположении стараться по возможности избегать положения "Прямо напротив партнера";
- стремление поддерживать комфортную дистанцию (комфортную с точки зрения партнера) между собой и собеседником.

Рассмотренные выше приемы понимающего реагирования относятся к так называемым "чистым" понимающим реакциям на мысли, чувства собеседника. Есть еще приемы, которые можно считать промежуточными или смешанными и относить их либо к понимающим, либо к директивным в зависимости от того, как они используются. К этим реакциям относятся "интерпретация", "резюмирование", "подбадривание, заверения" и "вопросы с позиции партнера". Почему эти реакции относятся к промежуточным? По своей природе это понимающие реакции на мысли, высказывания и чувства собеседника. Но в этих реакциях наша позиция, наше скрытое мнение присутствует в большей степени, чем в "чистых" понимающих реакциях, рассмотренных ранее. Поэтому в зависимости от конкретной ситуации общения и формы их использования, эти реакции могут приобретать более направляющий, директивный характер.

Интерпретация. Это вариант "зондирования" базовых, не полностью осознаваемых чувств и состояний партнера. По форме реагирования "интерпретация" - это как бы наше реконструирование того, что пытается выразить собеседник, но пока не может сделать это в ясной форме. Использование приема "интерпретации" полезно применять тогда, когда установился хороший психологический контакт с собеседником. Основная цель этого приема - помочь ему увидеть связи или какие-то аспекты его ситуации, которые он пока полностью не осознает. Для иллюстрации возвратимся к диалогу с женщиной, работающей в банковской фирме (женщина-руководитель). Для продолжения беседы вместо реакции зондирования можно использовать прием интерпретации:

А: "Итак, Ольга, если я правильно понял ваше состояние - оно достаточно противоречиво. Вы единственная женщина-руководитель у себя в фирме. Конечно, это вызывает у вас чувство удовлетворения и гордости за себя. Это естественно. Но вам завидуют некоторые коллеги-мужчины. К тому же один из них видит в вас помеху своему продвижению. И эта ситуация вас изматывает, да, видимо, отрицательно сказывается и на семейных отношениях".

Резюмирование. Прием, похожий на интерпретацию, только в этом случае подытоживаются основные идеи и чувства собеседника, высказанные им открыто в конкретном фрагменте разговора. Здесь точка зрения "слушающего" в понимании собеседника присутствует в большей степени, чем в простом перефразировании. Резюмирующие реакции помогают соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Они дают нам уверенность в точности восприятия сообщения собеседника и помогают самому партнеру понять, насколько хорошо ему удалось передать свою мысль.

Как и в других видах реакций резюме следует формулировать своими словами. Типичными вступительными фразами могут быть те же фразы, что и при простом перефразировании:

"То, что вы ранее сказали, может означать ... "

"Вашими основными идеями, как я понял, являются ... "

"Если теперь подытожить сказанное Вами, то ... "

"Если кратко выразить Ваше общее состояние в связи с этим вопросом, то получается ... " и т.д.

Резюмирование особенно полезно в ситуациях, возникающих при обсуждении разногласий, противоречий, урегулировании конфликтов, в проблемных ситуациях.

Подбадривания и заверения. Из самого названия "подбадриванием" мы как бы успокаиваем собеседника, побуждаем его продолжать начатый разговор, когда он колеблется и не решается продолжить говорить. Примеры реакций подобного типа:

"Да, я понимаю ваше состояние".

"Продолжайте, продолжайте. Это интересно".

"Продолжайте, продолжайте, не бойтесь обидеть меня".

"Приятно слышать".

"Можно ли поподробнее?"

"Подбадривания" и "заверения" - это с нашей стороны - способ подтверждения того, что мы хотим принять его мысли и чувства, безотносительно к тому, какими бы они не оказались (аналогия с простыми фразами, подтверждающими контакт). Иногда, подобные реакции бывают полезны в самом начале разговора и их еще называют "открывающими" , т.е. такими, которые способствуют развитию беседы, особенно в самом начале. Эти реакции снимают напряженность с говорящего, возникающую из-за боязни быть непонятым или получить молчаливый отказ. Вместе с тем, реакции подбадривания могут принимать такую форму, что вместо побуждения партнера к продолжению разговора, они будут мешать общению, т.к. будут восприниматься им как принуждение.

Например:

"Приведите мне хотя бы на то причины".

"Ну, не может быть, чтоб так уж плохо".

"Ну, давайте же".

Такие "подбадривания", скорее всего приведут к прекращению разговора, или уходу собеседника от того, что он хотел рассказать. Такие фразы-помехи в общении.

Вопросы, проясняющие позицию собеседника (т.е. вопросы с его точки зрения). Это такие неоценочные вопросы, которые являются нашей реакцией на сказанное и выраженное собеседником в разговоре. Основная цель таких вопросов - стремление прояснить мысли, чувства и представления партнера. Такими вопросами мы, хотя и направляем его, но в то же время привлекаем его внимание к определенным аспектам его собственных переживаний, мыслей и представлений. Собственно говоря, все понимающие реакции, обсужденные выше, за отдельными исключениями, могут использоваться в вопросительной форме.

Например, перефразирование: "Значит вы говорите, что ... - я правильно понимаю?"

выяснение: "По всему видно, что эта ситуация вас крайне тревожит и беспокоит, не так ли?" (зондирование чувств).

Аналогично в вопросительной форме используются и другие приемы. И это вполне понятно, поскольку все понимающие реакции по содержанию направлены на то, чтобы получить наиболее полную информацию о мыслях и чувствах собеседника. А проясняющие вопросы это обращение к говорящему за уточнениями. И эти оценочные вопросы помогают сделать его высказывание более понятным, способствует более точному его восприятию слушающим. Чтобы получить дополнительные факты или уточнить смысл отдельных высказываний партнера, мы можем высказать уточняющие фразы, например, - "пожалуйста, уточните это". По существу это тоже неоценочные вопросы. Или, если нам необходимо подтвердить наше понимание его позиции по проблеме в целом, можно использовать прием резюмирования, начиная примерно так: "В этом ли состоит проблема, как Вы ее понимаете?" И далее изложить свое понимание позиции партнера. Такие вопросы заставляют его уточнить свое первоначальное сообщение.

В целом, в качестве ключевых фраз, используемых как выясняющие, уточняющие вопросы, побуждающие к дальнейшим высказываниям, могут быть: "Вас что-нибудь беспокоит?" "Вы чем-то встревожены?" "Пожалуйста, уточните это", "Что-то случилось?"; или "Не повторите ли Вы еще раз?" "Я не понимаю, что Вы имеете в виду?" "Я не понял", "Что Вы имеете в виду?" "Не объясните ли Вы это подробнее?" "Так что же главное ?" и т.д.

Уточняющие вопросы полезнее задавать в форме открытых вопросов, т.е. таких, когда партнер не может ответить простыми "да" и "нет", (на этом подробнее остановимся ниже).

Примерами закрытых вопросов являются: "Это трудно для вас?" "Предпочли бы Вы это сделать сами?" "Это все, что вы хотели сказать?" и т.д. Закрытые вопросы часто полезно держать в резерве, т. к. они иногда могут ставить собеседника в позицию защищающегося. И, конечно, нужно стремиться избегать задавания вопросов типа "почему?", например, "Это почему же?, "Почему бы и нет?", т.к., как правило, они вызывают защитные реакции со стороны партнера по общению.

На первых этапах тренинга по формированию навыков понимающего общения может возникать ряд проблем и трудностей, которые нужно знать и

относиться к ним трезво и реально - именно как к необходимому этапу научения.

Трудности и пределы использования техники понимающего общения в реальном взаимодействии

Зацикливание. Зацикливание происходит тогда, когда партнер по общению упорно возвращается к одной и той же теме,как бы застревает в развитии своих мыслей. Одну из причин зацикливания мы уже обсудили при рассмотрении приема "зондирования" не полностью осознаваемых или скрытых чувств, когда мы в наших реакциях постоянно не "дотягиваем" в реагировании на чувства партнера.

Частое использование подтверждающих фраз типа "Угу", "Да-да" и других так же может способствовать зацикливанию, несмотря на то, что эти фразы сопровождаются с нашей стороны реакциями прояснения или зондирования. Один из путей преодоления зацикливания такого вида - пытаться глубже реагировать на чувства собеседника (прием "прояснения", чем просто прием "перефразирования"). Зацикливание может происходить и по совершенно противоположной причине: когда мы постоянно переходим границу допустимого при зондировании чувств партнера (об этой проблеме мы уже говорили). В этом случае зацикливание происходит потому, что последний не готов принять наши зондирующие реакции и стремится уйти от обсуждения тревожащих его чувств в менее безопасную для него область или переводит дискуссию на содержательный (рациональный) уровень.

И, наконец, третья причина зацикливания собеседника в беседе - это его субъективная неудовлетворенность в том, что он уже закончил обсуждать тему и вместе с тем неспособен рассмотреть ее глубже. В таких случаях также полезно иногда реагировать глубже на мысли и чувства партнера, пытаясь тем самым прояснить те представления и чувства последнего, в которых он "завяз".

Глубина или сила реагирования. Это проблема реагирования на высказывания партнера таким образом, чтобы сказанное им прояснялось дальше, а не просто повторялось нами. Понимающее реагирование на чувства собеседника - это, по существу, попытка с нашей стороны выразить своими словами его существенные установки и чувства, выраженные в ходе беседы. Такое реагирование позволяет ему не только принять сказанное, но и двинуться в рассуждении дальше. Именно поэтому простое повторение сказанного собеседником может подтолкнуть его к зацикливанию на какой-то теме, поскольку простое повторение того, что он сказал, не помогает ему прояснить свои мысли и чувства. Частая реакция партнера в таких случаях: "Разве я не это сейчас сказал?", или "Что, я что-то не так сказал?"

Использование стереотипных (шаблонных) реакций. "Стереотипизация" - это использование в разговоре одних и тех же реакций снова и снова.

Например, представьте себе, как будет чувствовать себя собеседник, если вы в разговоре с ним постоянно будете свои понимающие реакции сопровождать одними и теми же вводными фразами "Вы чувствуете, что ...", или "То, что вы сказали, означает ...". Повторяющееся использование в разговоре одной и той же фразы часто ведет к состоянию раздражения со стороны партнера, а также подозрению, что "мы играем игру" с ним, или пытаемся "вытрясти из его головы" информацию. Собеседник в таких случаях

может также воспринять нас как "механического заводного" человека, не заинтересованного в том, что он говорит и сообщает нам. Выход из таких ситуаций один - быть внимательным, разнообразить свой словарный запас и тренинг в повседневной практике общения.

Отбор чувств. Очень трудной проблемой реагирования на чувства партнера по общению является именно отбор его эмоциональных состояний, на которые нужно реагировать.

Две основные трудности:

1) Большинство из нас не привыкли, не приучены "слушать" чувства собеседника. И нужен какой-то период практики даже для того, чтобы мы научились просто "слышать", улавливать его чувства, чувственный тон его речи.

2) Когда мы действительно приобретаем первоначальные умения слушать чувства, обнаруживается, что собеседник в ходе разговора может одновременно выражать несколько различных эмоциональных состояний. И возникает вопрос - на какие из них (выраженных открыто, или скрытых) реагировать?

Мы уже отмечали, что обычно более эффективнее реагировать и "вытягивать" на поверхность сознания партнера негативные и противоречивые чувства. Но он может переживать одновременно несколько отрицательных состояний, таких как, например, беспокойство и гнев, чувство отчаяния и страха и т.д. Самое лучшее в таких обстоятельствах - реагировать на те чувственные состояния, которые по-нашему мнению переживаются собеседником наиболее сильно. То есть всегда следует стремиться из множества чувств и идей, выражаемых собеседником, выбирать те, которые наиболее сильно проявляются (или скрываются) и требуют наибольшего проявления. Опять же можно повторить, что эффективное использование понимающей техники - это не какое-то пассивное и негативное упражнение. Чтобы использовать ее эффективно, у нас должна быть развита способность интенсивно слушать и отбирать из сообщаемой информации те значения, аспекты для реагирования, которые в наибольшей степени продвинут процесс развития взаимоотношений. Конечно точно следовать таким образом в общении с партнером не всегда возможно, особенно когда в беседе "идет поток" мыслей и чувств. Однако способность слушать и слышать и быстро, эффективно реагировать развивается только с практикой.

Временное согласование реагирования (синхронность, отставание). Это еще одна проблема, связанная с нашими первоначальными трудностями в "слушании" собеседника.

Конечно, здесь проблема состоит в нашей способности различать, когда наше реагирование будет продуктивным и когда наше вмешательство нарушит поток размышлений партнера. Когда есть сомнение, то в целом безопаснее не прерывать его, а вместо этого продолжать слушать. С другой стороны, на начальных этапах тренинга происходит отставание реагирования на мысли и чувства говорящего. Маши же попытки реагировать на то. что "упущено", приводят к "сбоям" в беседе. Бояться этих трудностей не нужно - они обычно проходят после того, как мы приобретем опыт использования приемов понимающего общения в реальных беседах.

Реагирование и подталкивание. Следующая проблема начального этапа тренинга по использованию понимающей техники общения - это проблема

различения между понимающей реакцией и "подталкиванием". На практике - это более трудное дело, чем может показаться на первый взгляд.

Во-первых, часть трудности коренится в нашей естественной тенденции больше направлять, чем реагировать, тенденции, которая подкрепляется практикой повседневных взаимодействий, в ходе которых люди обычно обмениваются своими намерениями. Поэтому при первых попытках понимающего реагирования мы можем обнаружить, что наша реакция, начинающаяся по нашему мнению как понимающая, в конечном итоге оказывалась "подталкиванием" партнера. Однако, можно повториться, такие ситуации - это неизбежная часть процесса научения приемам понимающей техники.

Во-вторых, почти невозможно строго определить различие между направляющими,"подталкивающими" реакциями и понимающими. По существу, любые наши высказывания воздействуют на собеседника, побуждают к чему-либо. И главное здесь не в том, являются ли по форме наши реакции понимающими или направляющими, а в том, что соответствуют они или нет представлениям партнера, связываются или нет с его системой отсчета.

Другими словами, наша реакция должна "схватывать", отражать и прояснять мысли и чувства собеседника - это главное. А это в свою очередь, как раз способствует возникновению психологического климата, принятию и согласованности, о которых мы говорили ранее.

Реагирование в соответствии с ожиданиями партнера. При использовании понимающей техники в повседневных взаимодействиях важным вопросом является соответствие наших реакций ожиданиям партнера по общению.

Например, если собеседник ожидает от вас прямого ответа на свой вопрос, то его ожидание - это неотъемлемая часть реального общения и не может игнорироваться нами. Если мы при этом чувствуем, что у нас нет достаточной информации о том, как он сам видит свою ситуацию, проблему, чтобы ответить на его вопрос, то нам лучше открыто сказать ему об этом и попросить поговорить о своей ситуации поподробнее.

Проблема неэквивалентного обмена. При использовании понимающей техники, может возникнуть субъективное опасение, что мы не преследуем свою цель в разговоре. То есть, ощущение, что в основном говорит партнер, а мы только реагируем на его представления и чувства, побуждая его к развитию своих мыслей. Такое состояние ведет к рассогласованности нашего собственного поведения во взаимодействии. В таких случаях полезно делиться своими чувствами с партнером по общению. Обширная практика показывает, что когда мы действительно целенаправленно слушаем и используем понимающую технику, собеседник как правило не переживает чувства "неравноценного обмена" в беседе. Наоборот, он субъективно чувствует, что мы даем ему в разговоре очень много.

Дело в том, что в реальной жизни, в реальных взаимодействиях, как отмечалось ранее, люди очень редко испытывают состояния, когда они верно, искренне бывают "услышаны" другими. Это связано с тем, что в культурах многих народов прививаются такие, в общем-то необходимые социально одобряемые качества личности как: целеустремленность; настойчивость в достижении своих целей; в определенном смысле конкурентоспособность, способность доминирования во взаимоотношениях. С другой стороны, эти в целом положительные качества личности мало дополняются развитием других качеств, необходимых для эффективного взаимодействия с другими людьми, таких

как: способность и умение слушать и понимать другого человека. Поэтому в реальной жизни большинство из нас, образно выражаясь, испытывает хронический дефицит искреннего слушания нас другими людьми. И именно поэтому, когда мы действительно слушаем человека, используя перечисленные выше приемы, мы даем ему нечто, что он редко испытывает в обычной жизни - повышенное внимание и безусловное понимание его забот и проблем. Все это намного компенсирует наши субъективные опасения, что при использовании нами понимающих приемов происходит неэквивалентный обмен во взаимодействии с партнером по общению.

Обширная практика показывает, что для большинства людей тренинг по приобретению навыков понимающего общения сопровождается возникновением навыка интуитивного чувствования когда эти приемы уместны и когда нет. особенно в контексте нормальных бесед и взаимодействий людей. Поэтому перед нами встает неизбежный вопрос: "А каковы пределы рассмотренного нами подхода?", "Когда понимающие приемы реагирования и слушания полезны и уместны, и когда менее полезны или уместны?"

Мы уже рассмотрели, что техника наиболее полезна тогда, когда главная цель встречи и беседы - развить психологический контакт, изучить и понять собеседника, его ситуацию или проблему с его точки зрения. Вообще в любых ситуациях, для того, чтобы решить какую форму реагирования - понимающую или директивную - выбрать на конкретном этапе беседы полезно предварительно задавать себе два вопроса:

Первый вопрос: "С чей точки зрения я хочу понять то, что происходит в беседе?" Если ответ на него таков: "С точки зрения партнера", тогда использование понимающей формы реагирования не только приемлемо, но и наиболее эффективно. В целом, обстоятельства или ситуации, когда важно лучше понять точку зрения собеседника, сводятся к следующим:

а) когда мы ощущаем, что не совсем понимаем, почему партнер чувствует или думает именно таким конкретным образом. И нам полезнее получить информацию о том, как он переживает ситуацию;

б) когда мы субъективно чувствуем, что есть нечто большее, чем то, что он говорит и выражает открыто; или когда мы субъективно чувствуем, что то, что не сказано открыто, важнее сказанного;

в) когда мы видим, что собеседник находится в сильном замешательстве, сбивчив в своих высказываниях, что нам трудно понять его ситуацию или проблему, о которой он говорит.

Каждый из вас легко может вспомнить конкретные случаи из собственного жизненного опыта, когда вы оказывались в ситуациях, аналогичных перечисленным выше.

И второй вопрос, который полезно задавать себе, состоит в следующем: Кто должен сделать выбор?" или "За кем должно быть принятие решения?" То есть, нужно попытаться уяснить - чьей проблемой является обсуждаемая тема и кто в конечном итоге должен принять конкретное решение - вы или сам собеседник. Если, например, он ищет вашей помощи в принятии личного решения, которое в конечном счете только он сам должен выбрать, тогда понимающая форма с нашей стороны не только приемлема, но и вероятнее всего и окажется наиболее эффективной. И это постольку, поскольку понимающее реагирование поможет собеседнику лучше понять и рассмотреть свою ситуацию, а с другой стороны - даст нам самим более глубокое понимание

его проблемы, на основе которого мы сможем давать более конкретные советы и рекомендации. В дополнении к сказанному, есть ряд других ситуаций, в которых понимающая форма реагирования может оказаться полезной. Прежде всего, это ситуация, когда вы оба вместе с партнером ответственны за принятие решения или за решение какой-либо проблемы. И вы не можете дать полезного совета, или принять совместное ответственное решение, прежде, чем не поймете, как он сам видит и переживает данную ситуацию.

Например, вы как руководитель даете подчиненному ответственное задание, от выполнения которого существенно будет зависеть успех конкретного важного проекта. И вы поступите правильно, если после общей постановке проблемы, потратите время с целью наиболее полно выяснить отношение подчиненного к этому заданию, его мнение о путях и способах выполнения задания, возможных трудностях и т.д. Понимающая техника для реализации этой цели здесь будет наиболее уместна и эффективна. В целом, и в личной жизни и в управленческой деятельности существует множество ситуаций, когда использование понимающей техники уместно, необходимо и может давать эффективные результаты. Например, это те ситуации когда возникающая проблема и выбор решения полностью за вами, но ваше решение сильно повлияет на деятельность, затронет интересы людей, с которыми вы находитесь в личных или служебных отношениях. В подобных ситуациях часто бывает южно полнее понять, как человек видит свои перспективы и возможности, чтобы вы могли заранее предвидеть, каким образом на нем отразится ваше решение.

Например, у руководителя коллектива созрело решение провести какое-то организационное изменение в функционировании вверенного ему подразделена, которое вполне определенно повлияет на работу подчиненных. Планируемые изменения могут касаться изменения распорядка рабочего дня сотрудников, изменения процедуры отчетности, или структурные изменения в организации труда. Конкретных аспектов подобного рода можно перечислять очень много. Так вот, в таких ситуациях руководитель поступит весьма разумно, если он перед окончательным принятием решения получит необходимую информацию от подчиненных, чтобы лучше понять как относятся к предполагаемым изменениям хотя бы ведущие сотрудники коллектива. В таких случаях понимающее слушание сотрудников коллектива будет очень полезным, даже если окончательное решение полностью является прерогативой руководителя.

А теперь, в самом общем плане обозначим основные ситуации и обстоятельства, когда использование понимающего общения неприемлемо, неуместно или недостаточно.

Во-первых, это ситуации, в которых ожидания партера по общению состоят в том, что мы должны выполнять направляющую, руководящую функцию во взаимодействии. Например, это такие ситуации, когда собеседник (знакомый, подчиненный) обращается к нам с просьбой получить конкретный совет и мы: либо имеем достаточную информацию, либо глубоко понимаем его чувства и мысли о проблеме, чтобы этот совет сразу дать. И наш уход от прямого ответа будет воспринят им отрицательно.

Во-вторых, это ситуация, когда цель взаимодействия - открытое обсуждение какого-либо вопроса, открытые дебаты, когда точка зрения каждого должна выдержать испытание под аргументами оппонента. Эти ситуация

ясны. Но, даже в таких случаях, понимающая техника очень полезна и необходима для выяснения действительной точки зрения оппонента. Ниже будет подробнее рассмотрен вопрос о психологической логике ведения деловых бесед, подробнее проанализированы особенности использования форм понимающего и директивного общения на различных этапах ведения беседы.

В-третьих, это ситуации, когда тема беседы и особенно форма ее обсуждения существенно затрагивают значимые интересы потребности, взгляды и цели. В таких ситуациях осознание возможностей угрозы нашим интересам настолько сильно захватывают наши мысли, чувства и повышает нашу эмоциональную напряженность, что мы фактически не можем воспринимать и слушать то, что говорит собеседник. И любые наши попытки использовать приемы понимания превосходят нашу способность оставаться согласованным в своем поведении и взаимодействии с партнером.

Итак, мы рассмотрели одну из форм эффективного целенаправленного общения, так называемую технику понимающего общения, которая используется в работе с людьми для реализации целей развития взаимоотношений, понимания, изучения людей и в определенном смысле для оказания косвенного (непрямого) психологического воздействия. Показаны пределы и типичные ситуации, в которых эта техника наиболее эффективна. Умения и навыки понимающего общения несомненно относятся к числу важных профессиональных качеств современного делового человека. Вместе с тем, профессиональная деятельность требует развития умений и навыков другого рода, а именно - умений и навыков использования приемов директивного общения в работе с людьми. Давайте перейдем к рассмотрению этого вопроса.

1.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ДИРЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Мы уже отмечали, что такие качества человека как целеустремленность, настойчивость в отстаивании своей точки зрения, оказании воздействия на людей и достижении своих интересов и целей при взаимодействии с ними принадлежит к числу неотъемлемых социально одобряемых качеств человека в современном мире. Вместе с тем, та же жизненная практика дает бесчисленные примеры того, что люди при отстаивании своих интересов и достижении целей очень часто делают это в такой форме, которая больше препятствует, чем способствует их достижению и приводит к возникновению психологических барьеров, конфликтов и других отрицательных последствий. И происходит это потому, что, исходя из конкретных условий своей жизни, многие люди быстрее приобретают навыки и привычки защитно-агрессивного поведения, как неэффективного заместителя директивного общения. Закрепляясь, они становятся достаточно устойчивыми чертами личности человека и типичными особенностями его коммуникативных качеств.

Поэтому овладение приемами директивного общения входит в число неотъемлемых личностных атрибутов современного делового человека, и руководителя в том числе, поскольку основным содержанием его профессиональной деятельности является работа с людьми для реализации служебных целей. И навыки и умения директивного и понимающего общения образуют одно из основных профессионально важных качеств - умений и навыков эффективно вести целенаправленную беседу.

Установки и правила директивного реагирования

Напомним, что директивное общение - это взаимодействие, направлен-

ное на оказание прямого психологического воздействия на партнера для достижения своих целей и содержащее реакции, выражающие наши взгляды, оценки, аргументы и стремления.

Каковы же общие установки, лежащие в основе директивного подхода? Первым элементом директивного общения является установка на открытое поведение, активные действия по достижению своих целей. Когда вы ведете себя директивно, вы открыто выражаете себя, позволяете собеседнику узнать куда, и к чему вы стремитесь, вы занимаете и заявляете определенные позиции, вы защищаете свои права и действуете, исходя из своих убеждений и целей. Необходимо заметить, что не во всех жизненных ситуациях может оказаться приемлемым вести себя директивно. Могут быть случаи, когда целесообразно и необходимо воздержаться от действий в соответствии со своими целями потому, что у вас нет ресурсов, условий, опыта, чтобы решительно достигать этих целей. Или вы не можете поддержать свои права и защитить себя, просто потому, что вы обезоружены или над вами взяли верх, пересилили вас. Но тем не менее, основной составляющий стержень директивного общения - это внутренняя установка на активные действия по достижению своих целей.

Вторым элементом директивного общения является внутренняя установка на прямой и открытый отказ выполнить действия, которые вы считаете не будут служить вашим значимым интересам и целям, или которые по ряду причин вы считаете неприемлемыми. Но, в то же время, директивность не означает, что вы действуете исключительно ряди своих интересов, т.е. эгоистично. Директивность означает, что вы не игнорируете, не отрицаете свои собственные потребности, права и чувства в угоду интересам других людей (способность и решительность сказать "нет"), а стремитесь достичь своей цели, взаимодействуя с партнером и с учетом достижения им своих целей и потребностей.

Третьим элементом директивного общения является внутренняя установка эффективно и решительно защищать себя от агрессивного поведения партнера по общению или личных нападок в ваш адрес. То есть вы имеете право и способность отстаивать себя в ситуациях угроз, критики и личных оскорблений, но без того, чтобы самому становиться враждебным или защитно-агрессивным в адрес оппонента.

Четвертым элементом директивного общения является внутренняя установка на открытое, прямое и ясное выражение своих позиций, намерений и целей. То есть директивное общение с необходимостью включает в себя ясные и открытые действия, реакции, позволяющие партнеру по общению четко представлять ваши взгляды, вашу позицию, намерения и предпочтения по обсуждаемому вопросу. Как показывают обширные наблюдения, в практическом общении люди чаще всего испытывают трудности, либо мало обращают внимания именно на необходимость ясного и четкого выражения своей позиции, особенно в ситуациях наличия противоречий с партнером.

И последняя характеристика директивного общения - принципиальная установка на достижение своих целей во взаимодействии с партнером, с учетом удовлетворения тех ли иных значимых потребностей и интересов последнего. Другими словами, необходимо учитывать личностные особенности собеседника, его интересы и потребности.

Таковы в сжатом виде основные параметры директивного общения. От-

меченные характеристики, аналогично характеристикам понимающего общения, являются общими ориентирами или установками, которых целесообразно придерживаться, чтобы быть эффективным в достижении целей и разрешения задач, требующих взаимодействия с другими людьми. Эти утверждения можно выразить следующими рекомендациями:

выражайте свои позиции, стремления, чувства и идеи открыто, ясно и прямо без извинений или принижений как себя, так и оппонента;

при обсуждении конкретных действий, позиций, при оказании воздействия делайте больший акцент на преимущества или отрицательные последствия для достижения целей партнера по общению;

избегайте использования личных нападок, унижений или угроз я адрес оппонента, т.е. стремитесь связывать свои цели с целями оппонента, а не с его личностными особенностями;

четко осознавайте и контролируйте свои эмоциональные состояния я ходе взаимодействия и стремитесь направлять их для осуществления положительных действий;

используйте положительные слова и выражения; по возможности, избегайте "эмоционально-нагруженных" выражений и оценочных суждений или безразличия к личности партнера и его интересам;

избегайте нетерпеливости, пустого разглагольствования я уступчиво-унизительной манеры обращения.

Виды директивного реагирования

Для систематизации дальнейшего изложения представим полный перечень возможных типов реагирования в практическом общении (и понимающих, и директивных) в схематическом виде (рис. 2). На схеме все виды реакций объединены в три категории - "понимающие", "промежуточные или смешанные", которые можно относить либо к понимающим либо к директивным в зависимости от формы их использования, и "директивные". Категория "вопросы" является как бы пограничной, поскольку вопросы могут задаваться либо с точки зрения партнера, либо с собственной точки зрения.

Перед обсуждением приемов директивного общения целесообразно дать краткую классификацию возможных форм задавания вопросов.

Закрытые и открытые вопросы. Мы уже отмечали, закрытые - это такие вопросы, отвечая на которые, собеседник может ответить кратким "да" или "нет". Например: "Вам нравится ваша работа?"

Открытые вопросы - это такие, когда собеседник не может ответить "да" или "нет". Например: "Чем вас привлекает ваша работа?" или "Что вас не устраивает в вашей работе?"

Прямые и косвенные вопросы. Прямой вопрос - это когда тема или проблема, на которую нужно партнеру дать ответ, выражена в вопросе прямо, непосредственно. Например: "Устраивает ли вас ваша настоящая работа?", или "Хотели бы вы перейти на другую работу?"

Косвенный вопрос - это когда интерес спрашивающего не выражен в вопросе открыто. Например: "Ну хорошо. Предположим, что вы *по* каким-то причинам временно не работаете, вернулись бы вы на прежнее место?"

Личные и безличные вопросы. Личные вопросы - это когда вопрос затрагивает личное мнение собеседника. Например: "Лично вы удовлетворены условиями на ...?"

Реакции с точки зрения партнера по общению (понимающие)

Чистые понимающие реакции		- молчание; - простые фразы, подтверждающие контакт (да-да, угу, я понимаю); - перефразирование, переформулирование сказанного; - прояснение (не высказанного открыто, но в сознании); - "зондирование" базовых чувств (не полностью осознаваемых);
Промежуточные (смешанные) реакции	понимающие	- интерпретация; - резюмирование; - подбадривание. заверение;
		(вопросы) — понимающие / директивные
	директивные	- открытое выяснение противоречий в позиции партнера (конфронтация);
Чистые директивные реакции		- открытый вызов (претензии,сомнения); - согласие (несогласие); одобрение (неодобрение); - совет, предложение, объяснение; - уговаривание; убеждение (переговоры, обхаживание, лесть); - приказы и угрозы.

Реакции с собственной точки зрении (директивные)

(рис.2)

Безличные вопросы - это когда вопрос как бы отстранен от личности собеседника. Например: "Вы не знаете, удовлетворительные или неудовлетворительные условия на ...?"

Косвенные проективные вопросы. Это такая форма вопросов, когда собеседника просят высказаться как бы за другого человека или группу лиц в какой-то конкретной или воображаемой ситуации. Например: "Как вы считаете, что подумал бы, (что сделал бы) Н, если ...?"

Информационные тесты. Идея информационных тестов основана на эмпирически выявленной закономерности, что количество и характер информации о каком-либо факте (явлении, идее, человеке и т.п.) сильно зависит от личностного отношения собеседника к этому факту, от личностной значимости этого факта для человека.

Поэтому информационный тест - это тоже задавание вопросов, лучше в косвенной форме, но основная цель их задавания - получение информации

(путем нашего наблюдения) об описании партнером интересующего нас факта по следующим параметрам:

- как долго описывает;
- в положительных или отрицательных выражениях;
- насколько полно, детально описывает.

И затем делается качественное заключение об отношении собеседника к атому факту: чем больше и полнее информация, тем сильнее личностная значимость. И еще несколько соображений о правилах формулирования вопросов.

1. Вопрос должен быть логически конкретным и затрагивать только одну тему.

Например: "Какие дополнительные права необходимо предоставить малым предприятиям в сфере кредитования, которые, по вашему мнению, наиболее важны для эффективности их работы?"

Лучше этот вопрос разбить на два вопроса:

- Какие права, предоставляемые малым предприятиям в кредитовании, наиболее важны по вашему мнению, для эффективности их работы?
- Какие права, на ваш взгляд, необходимо дополнительно представить малым предприятиям в сфере кредитования?

С другой стороны, в процессе личной беседы не стремитесь задавать два (или более вопросов) сразу, прежде, чем не получите ответа на один вопрос. Это правило основывается на таком практическом наблюдении как склонность человека отвечать только на один из поставленных вопросов, который представляется ему более личностно значимым, важным или удобным для ответа. А повторение одного и того же вопроса в беседе (хотя это не исключается) может приводить к психологическим "сбоям". Прием задавания двух вопросов подряд эффективен в специфических ситуациях (в условиях групповых переговоров, на производственных совещаниях, на пресс-конференциях и т.п.), когда сама возможность задавания вопросов резко ограничена.

2. Стремитесь избегать мало распространенных терминов и слишком длинных вопросов.

3. Если тема мало знакома собеседнику, полезно давать пояснения и примеры к задаваемым вопросам.

Директивные приемы реагирования промежуточного уровня - это директивные вопросы (или вопросы с собственной позиции) и конфронтация (или выяснение противоречий в позициях, взглядах, эмоциональных переживаниях партнера). Промежуточными они называются потому, что хотя и "отталкиваются" от информации, выраженной собеседником, но по своему содержанию являются направляющими, директивными в соответствии с нашими целями и интересами.

Директивные вопросы. Все вопросы по содержанию делятся на две большие категории: вопросы с точки зрения партнера по общению (понимающие); и вопросы, отражающие нашу собственную позицию и стремление (директивные).

В первом случае - это такие вопросы, которые являются нашей реакцией на сказанное партнером. Основная цель таких вопросов - стремление прояснить его мысли и чувства и полнее их понять. Хотя такими вопросами мы и направляем его внимание к определенным аспектам его собственным мыслей и ЧУВСТВ.

Основное отличие директивных вопросов от понимающих состоит з том, что, во-первых, мы своим вопросом либо направляем внимание партнера к той проблеме, которую мы считаем целесообразнее обсуждать в соответствии с нашими собственными целями (т.е. переключаем его внимание от того, что он обсуждал ранее); во-вторых, директивным будет вопрос и в том случае, когда даже реагируя на информацию, сообщенную партнером, мы самой формой задавания вопроса по существу, стремимся не прояснить полнее его точку зрения, а скорее направить его размышления в направлении, выгодном нам самим: либо поставить собеседника в неудобное положение, либо загнать его в тупиковую ситуацию, либо вызвать его сомнения в правильности предполагаемого действия.

Например: "Насколько я понимаю, переход в другой отдел своей фирмы, считаешь единственным выходом из сложившейся ситуации. Но, ответь тогда мне на такой вопрос - в новом отделе тебе придется начинать с рядового инженера, и как же ты будешь разрешать свои материальные проблемы, которые и сейчас у тебя есть, хотя ты и занимаешь руководящий пост?" (косвенный директивный вопрос, ориентированный на то, чтобы вызвать сомнение партнера в правильности предполагаемого действия).

"Петр, я вижу, что ты сильно взволнован и обеспокоен сложившейся ситуацией. Но давай эту тему обсудим в другой раз. У нас есть запас времени. Сейчас мне важнее выяснить такой вопрос - есть ли у тебя надежные контакты с представителями прессы, и если есть, то какие?" (прямой директивный вопрос, ориентирующий собеседника на обсуждение другой темы).

Заведующий отделением старшей операционной сестре: "Как я понимаю, вы намерены принять административные меры в отношении медсестры, нарушившей одну из основных процедур при проведении последней операции. А что будем делать, если она подаст заявление об уходе? Вы хорошо знаете, что в отделении и так не хватает двух процедурных медсестер?" (косвенный директивный вопрос, ориентированный но вызывание сомнений у собеседника).

Хотя в реальном общении такое разграничение не так просто провести, нужно всегда помнить, что приемлемость таких вопросов сильно зависит от установившихся взаимоотношений с собеседником - доверия, принятия и, естественно, от самой формы вопроса. С другой стороны, нужно помнить о том, что было сказано нами ранее в отношении задавания вопросов вообще - они неизбежно как бы "прерывают" поток размышлений и выражение чувств со стороны собеседника, поэтому директивные вопросы обычно полезнее задавать в середине, или на более поздних стадиях обсуждения проблемы.

Конфронтация - открытое выяснение противоречий в позициях партнера. Используя прием конфронтации, мы стремимся помочь собеседнику осознать противоречия в своих рассуждениях, несовместимости, упущения в его позициях для оказания на него нужного психологического воздействия. При использовании этого приема важно избегать отрицательных оценочных суждений в адрес партнера, чтобы не нарушить контакт с ним и не вызвать у него защитные реакции.

Например:

"Слушай, Николай, как же тебя понимать - ты противоречишь сам себе. Сначала ты говорил, что .... а сейчас утверждаешь почти противоположное ... Это же не совсем логично, согласись?" (неэффективно).

И, наоборот:

"Извини, Николай, я хочу удостовериться, что понял тебя правильно. Может я ошибаюсь, но ранее, ты сказал, что ... Вместе с тем сейчас ты утверждаешь, что ... " Эта форма использования приема более эффективна, т.к. демонстрирует ваше стремление искренне понять позицию партнера (и тем самым сохранить психологический контакт), помогает получить дополнительную информацию, позволяет ему отступить, сохраняя свое лицо ("Может быть я ошибаюсь ...") и косвенно, не в лоб подводит собеседника к мысли, что его рассуждения, переживания противоречивы, или не подкреплены фактами. Хотя опять же в реальной жизни часто бывает полезно и эффективно прямо указывать на противоречия, но, естественно, избегай отрицательных оценок в адрес личности собеседника.

К "чистым" директивным реакциям относятся высказывание сомнений; выражение согласия - несогласия; высказывание совета или предложения; убеждение и приемы принуждения. Эти реакции полностью директивны по своей сути, т.е. мы полностью опираемся на свою систему ценностей, оценок, потребностей и целей, на свою точку зрения по обсуждаемому вопросу. Все "чистые" директивные реакции содержат скрытое или явное оценочное суждение с целью оказать психологическое воздействие на собеседника в соответствии с решаемыми задачами.

Выражение сомнения (или "открытый вызов").

Этот прием состоит в высказывании утверждений, выражающих открытое сомнение (с точки зрения нашей оценки ситуации, обсуждаемой проблемы) в достоверности, правильности, правдивости того, что высказал собеседник. При использовании приема сомнение должно быть подкреплено доводами, фактами, примерами, аргументами, которые показывают партнеру на несоответствие его позиции реальной ситуации или фактам, а также на отрицательные последствия для реализации его или ваших интересов, если его позиция останется неизменной и помогают ему увидеть проблему в более широкой перспективе взаимодействия.

Например:

"Извините, Борис Петрович, но мне трудно до конца поверить в то, что вы сейчас мне сообщили. Дело в том, что наверное следует учитывать еще и ...".

"Хорошо. А что ты скажешь, если при решении этого вопроса мы учтем ...?"

"Видите ли, если вы будете настаивать на таком решении проблемы нужно просчитать все варианты того, что при этом может произойти и ... . Оптимальным, на мой взгляд будет ..."

Поскольку реакция высказывания сомнения несет с себе скрытое оценочное суждение, всегда существует опасение, что она может восприняться собеседником негативно. Поэтому применять этот прием следует только тогда, когда имеется уверенность или, когда мы субъективно чувствуем, что он даст нужный эффект. Его не следует использовать до тех пор, пока не установился психологический контакт с собеседником. То есть этот прием полезнее использовать на тех стадиях беседы, когда партнер уже готов выслушать наши оценочные суждения.

Выражение согласия или несогласия (одобрения, неодобрения) аналогично приему выражения сомнения также несет в себе оценочное суждение.

Разница только и том, что одобрение, неодобрение, как свое оценочное суждение, мы высказываем открыто. Этот прием также полезно использовать на более поздних этапах беседы, встречи, когда сам собеседник просит нас высказать свою оценку. На начальных этапах беседы высказывание несогласия, неодобрения может приводить к нарушению психологического контакта.

Даже выражение одобрения и согласия с высказываниями собеседника в начале разговора может приводить к нарушению контакта с последним, поскольку и наши одобрения могут восприниматься им как оценочные, принизительные, особенно если их тон будет воспринят как менторский. Например: "Ну, что же, решение правильное. Одобряю, одобряю".

Или, наоборот, при нашем чрезмерном выражении одобрения, согласия партнер может воспринять наши реакции, как уступчиво-принизительные и перестанет уважать нас. Однако, несмотря на эти отрицательные возможности, приемы выражения согласия, несогласия могут оказаться необходимыми и на более ранних стадиях беседы, если потребность партнера в оценочной реакций с нашей стороны настолько сильна, что его способность продуктивно вести беседу далее становится сомнительной.

К директивным реакциям относятся совет, предложение, разъяснение. Приемами такого характера мы даем рекомендации по проблеме или ситуации, касающихся либо одного, либо обоих собеседников. Такие приемы наиболее полезны в конце беседы. Они также должны подкрепляться доводами, фактами, примерами, аргументами, акцентировать внимание партнера на возможных положительных последствиях реализации значимых для него потребностей и интересов, если он примет наши советы, и отрицательных, если он проигнорирует их. Приемами в форме совета, предложения, разъяснения мы можем высказать партнеру свою позицию, цель, свой интерес, предпочтительный курс действий, предложить свое решение обсуждаемой проблемы и т.д.

В психологическом плане важное значение имеет именно форма выражения: четкость, ясность, уверенность в собственных идеях, отсутствие защитных реакций, и главное - увязывание предлагаемого решения с потребностями и интересами собеседника. Это способствует формированию у него представления о вас, по крайней мере, как о достойном партнере, с которым можно иметь дело.

Убеждение, как вид директивного реагирования, часто называют отдельным приемом директивного общения. Этот прием считается более сильным, чем простой совет или рекомендация. В широком смысле убеждением считается процесс межличностного взаимодействия, в котором мы активно стремимся склонить партнера принять конкретную точку зрения, вызвать у него определенное психологическое эмоциональное состояние, склонить его занять определенную позицию или добиться его согласия на определенный курс действий, которые способствуют достижению наших целей, потребностей, т.е. в широком смысле убеждение совпадает с психологическим воздействием. В узком смысле под убеждением как способом психологического воздействия подразумевают достижение осознанного принятия партнером предлагаемой нами позиции, становящейся его собственным мотивом поведения. Когда же в ходе такого взаимодействия он принимает нашу позицию, соглашается с ней, не оценивая ее критически, такое воздействие называют внушением. И, на-

конец, если мы добиваемся от партнера согласия с нашей позицией, вопреки его внутренним убеждениям, взглядам и ценностям, а под давлением неизбежности наступления для него отрицательных последствий в случае несогласия, такое воздействие обычно называют принужденным, т.е. действует мотив страха, превышающий внутренние мотивы поведения.

Такая классификация типов (приемов) воздействия в целом полезна, т.к. помогает отчетливее понять психологическую динамику конкретных случаев воздействия и степень их прочности при различных формах воздействия. Однако в практическом плане полезнее рассматривать убеждение не как простой прием директивного общения или один из приемов психологического воздействия наряду с внушением и принуждением, а в более широком смысле - как целостный процесс реального целенаправленного воздействия на партнера по общению или даже шире - как процесс ведения переговоров. И в этом процессе для достижения стоящих перед нами задач и целей используются все приемы как понимающего так и директивного общения. Более того, этот процесс не обязательно заканчивается достижением целевой установки в ходе одной или нескольких встреч.

В отличие от широко распространенного взгляда, что убеждение является эффективным средством психологического воздействия, если оно применяется достаточно изощренно, следует высказать одно ограничивающее соображение. Дело в том, что уговаривание собеседника (чистое убеждение, внушение, лесть, торг, морализование и т.д.) зачастую могут изменить его поведение и мысли на какое-то время. Ио приемы убеждения редко бывают эффективны, когда мы стремимся изменить те представления и взгляды человека, которые являются базовыми, центральными для его личности. По существу, человека можно эффективно убеждать только в отношении тех взглядов и представлений, которые изначально конфликтны для него самого.

Поэтому, если говорить о специфике убеждения, то главная задача стоит не просто в изменении взглядов и представлений собеседника, а в "зондировании" и отыскании "горячих", конфликтных точек в его убеждениях и взглядах, или задача превращения его взглядов и убеждений в конфликтные ("расшатывание").

Принуждение, как правило, содержит скрытую или прямую угрозу, намерение наказать партнера, если он не будет действовать так, как хотим мы этого. Важно подчеркнуть, что в "чистом" принуждении до оппонента посредством предостережения, предупреждения, намека, требования, приказаний или угроз доводится информация о том, что мы осуществим (или наоборот не осуществим) конкретные действия, которые нанесут большой ущерб его жизненно важным интересам и целям, если последний не согласиться действовать в нужном направлении.

Однако принуждение в форме предупреждения или предостережения имеется в арсенале приемов убеждения. Их отличие от аналогичных приемов "чистого" принуждения в том, что советуя собеседнику поступить тем или иным образом, мы связываем этот совет с заботой о его и наших интересах. При убеждении мы не угрожаем ему своими возможными отрицательными действиями. Мы лишь акцентируем его внимание на возможных выгодах или объективно возможных, независимо от нас, отрицательных последствий для его потребностей и интересов.

Например:

а) предупреждение в убеждении:

"Петр Иванович, я понимаю финансовые трудности вашей организации. Но если вы заключите такую сделку с этой торговой фирмой, то можете оказаться в еще более сложном положении. Главное в том, как вы сами заметили, они не дают никаких гарантий, что смогут реализовать продукцию по требуемой цене и к нужному сроку".

б) предупреждение в принуждении:

"Андрей, не смотря на все мои аргументы, ты окончательно отказываешься выполнять свои же обещания. В таком случае, ты вынуждаешь меня обратиться за помощью к твоим конкурентам. Подумай, что тебе это может стоить. Я лично этого не хочу и предлагаю еще раз мирно разрешить наше разногласие".

Принуждение в форме приказания или угрозы - это действительно последнее средство. Применение реакции принуждения ограничено теми ситуациями, в которых все другие средства психологического воздействия оказались безрезультатными и в то же время мы убеждены в необходимости навязывать свою волю собеседнику. В межличностных отношениях такая форма взаимодействия считается исключительной и малоприемлемой, если есть возможность избежать это. В условиях служебных отношений принуждение также считается крайней формой воздействия, и может быть оправдана только целями организации или потребностями других людей в организации. С психологической точки зрения эффективность принуждения существенно зависит от формы его применения. Например, можно осуществлять принуждение в защитно-агрессивной форме, унижающей личностное достоинство партнера или, наоборот, принуждение может осуществляться в косвенной мягкой форме, которую можно назвать принуждающим убеждением.

Например: пациент страдающий сердечным заболеванием, находится на приеме у хирурга, который должен его оперировать. Пациент достаточно начитался литературы, относящейся к его болезни, и знает, что существует два варианта основных хирургических процедур, которые могут быть использованы для его случая. Он спрашивает доктора: "Скажите, доктор, а какую из двух процедур вы хотите использовать, когда будете оперировать меня, т.к. я, видимо, буду настаивать на первом варианте?"

а) прямая угроза, унижающая личностное достоинство: "Послушайте-ка. Позвольте уж мне самому решать, как лучше сделать операцию. Вы же не специалист, чтобы судить о технических вопросах хирургических процедур. Можете не волноваться - я все сделаю на высшем уровне. А будете дискутировать, то ищите себе другого хирурга ...". Все это произнесено с улыбкой на лице и высокомерно-снисходительным тоном.

б) принуждающее убеждение: "Вполне понимаю ваши тревоги и волнения, Ольга Николаевна. Но поверьте, я также заинтересован в успехе операции и лично уверен, что все пройдет хорошо. Если вы тоже будете верить в успех, не будете волноваться о технических процедурах, то поможете и себе и нам. Я, надеюсь, вы верите моему профессиональному опыту и не захотите, чтобы я отказался от операции только потому, что вы настаиваете на варианте, который может оказаться опасным для вашего случая?"

Приемлемость рассмотренных выше приемов реагирования в общении зависит прежде всего от цели беседы, встречи. В большой степени она зависит от уровня развития взаимоотношений, глубины изученности собеседни-

ка. В целом, реакции понимающего общения оказываются наиболее эффективными на ранних и средних стадиях бесед; реакции промежуточного уровня - полезны на их поздних стадиях; директивные реакции наиболее приемлемы на конечных или финальных стадиях бесед. Необходимо подчеркнуть, что все рекомендации, касающееся приемов общения - это суть общие рекомендации, а не жесткие правила, и не оптимальная модель развития взаимоотношений, установления психологического контакта, или воздействия на партнера для любых случаев. Как мы неоднократно говорили ранее, приемлемость и полезность любой формы реагирования зависит от содержания конкретной ситуации, контакта, конкретных условий общения, мотивов, целей взаимодействия и т.д.

Глава 2. ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В ПРАКТИЧЕСКОЙ РАБОТЕ С ЛЮДЬМИ

Реальное целенаправленное общение - это всегда совокупность вполне определенных стратегий и тактик взаимодействия, включающих и приемы понимающего, и директивного, и промежуточного реагирования, в соответствии со спецификой ситуации, целями, ходом развития взаимодействия и особенностями личности собеседника. Формирование навыков гибкого использования этих приемов в реальной работе с людьми является первостепенной задачей.

В предыдущей главе отмечалось, что в принципе не бывает взаимодействия без оказания психологического воздействия. Поэтому технику понимающего общения можно отнести к технике косвенного, непрямого воздействия, а директивного реагирования - к технике прямого психологического воздействия. Для практических целей мы условились рассматривать убеждение не просто как один из методов психологического воздействия, или как один из приемов директивного общения, а как целенаправленный процесс взаимодействия, в котором используются все приемы как понимающего, так и директивного реагирования для достижения целей воздействия. В реальной работе с людьми этот процесс не является каким-то разовым мероприятием, а развернут во времени и пространстве. Понимание убеждения как целостного комплексного процесса психологического воздействия, сдвигает акцент с вопроса, каковы основные методы психологическою воздействия сами по себе к вопросу, какова логика процесса убеждения при ведении деловых бесед и формировании взаимоотношений с партнером, которую необходимо учитывать и реализовывать в практической работе с людьми.

Зададимся вопросом, что такое ситуация оказания воздействия в психологическом плане?

Во-первых, это наличие конкретного взаимного интереса друг к другу, как основа взаимоотношений.

Во-вторых, присутствие, как правило, вопроса, в отношении которого имеется (или может быть) явное или потенциальное несовпадение потребностей, интересов, взглядов.

В-третьих, стремление или объективная необходимость разрешить ситуацию взаимоприемлемым образом: решить стоящую перед нами задачу (или хотя бы продвинуть ее решение вперед) и удовлетворить на данный момент потребность партнера.

Другими словами при ведении бесед и разрешении проблемных ситуаций, потенциально содержащих противоречив, необходимо решать две взаимосвязанные задачи: - соблюсти и учесть в беседе логику процесса убеждения; - создать и поддерживать положительный психологический климат беседы.

2.1. ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННАЯ БЕСЕДА: ПРОЦЕСС УБЕЖДЕНИЯ ПРИ РАЗРЕШЕНИИ ПРОБЛЕМНЫХ СИТУАЦИЙ

Любая целенаправленная беседа имеет свою специфику, которая делает процесс взаимодействия уникальным для каждой ситуации. Однако, это не исключает того, что процесс убеждения вообще не содержит в себе никаких общих психологических элементов. Другими словами, эффективность работы с

партнером будет значительно выше если при проведении бесед с ним мы будем придерживаться определенной логики поведения, которая учитывала бы психологические особенности целевого взаимодействия и была бы основана на общих элементах процессов убеждения. Любая проблемная ситуация независимо от ее специфики, ставит перед участниками ряд поэтапных задач, которые они должны решить для реализации основной цели - оказания психологического воздействия: а) убедить партнера слушать вас, т.е. заинтересовать его; б) помочь ему понять основные положения вашей позиции по проблеме и выяснить его отношение к предмету беседы; в) убедить собеседника в том, что ваша позиция в разрешении проблемы будет способствовать и удовлетворению его тех или иных значимых потребностей и интересов, т.е. создать у него достаточную мотивацию для взаимоприемлемого курса действий; и г) добиться согласия партнера принять на себя обязательство следовать совместно выбранному курсу действий.

Исходя из сказанного, логику ведения беседы можно представить в виде модели, которая включает в себя четыре относительно самостоятельных, но взаимосвязанных этапа поведения:

1 этап - определение проблем(ы): первоначальный обмен информацией (идеями и чувствами);

2 этап - достижение понимания: углубление обмена информацией, поиск приемлемых решений;

3 этап - определение наилучшего решения, достижение соглашения;

4 этап - разработка конкретных действий по реализации принятого решения.

Эта схема в принципе определяет основные этапы любой беседы, которые и являются составляющими любого практического взаимодействия. Однако, как и все схемы или модели, она не может применяться жестко для всех жизненных ситуаций. Возможны случаи, когда целесообразно "отрабатывать" не все этапы беседы или изменять их последовательность, чтобы лучше приспособить тактику взаимодействия к целям и задачам конкретной ситуации. Тем не менее, в целом эта последовательность шагов как принципиальный подход применяется к большинству значимых межличностных ситуаций целевого взаимодействия. Рассмотрим основные психологические особенности собственного поведения на каждом этапе взаимодействия.

1 этап - определение проблемы: первичный обмен информацией.

Приступая к обсуждению с партнером любых значимых проблем и вопросов, важно сохранять установку на открытость обмена информацией. Для этого полезно придерживаться основного правила: не занимать заранее жесткую позицию и не торопиться "продавать" возможные преимущества собственного предложения оппоненту. Этому этапу свойственна директивность поведенческих реакций. Прежде всего, необходимо точно сформулировать содержание предмета обсуждения и ясно, без извинений изложить собственную точку зрения о понимании проблемы. Вот несколько основных рекомендаций в отношении того как быть директивным на начальной стадии беседы:

1. Избегайте враждебности, извиняющего поведения или оценочных реакций в адрес партнера. Высказывайте свои утверждения кратко и в положительной форме.

2. Избегайте преждевременных просьб к партнеру, не побуждайте его к конкретным действиям и не подталкивайте к занятию определенной позиции.

к принятию решения.

3. Делайте основной акцент в обсуждении на содержании вопроса, а не на своих личностных оценках или впечатлениях о собеседнике.

Эти составляющие взаимодействия особенно приемлемы в начале обмена информацией. В ходе последующего обсуждения, может оказаться необходимым и желательным высказать собственную точку зрения, выразить свои суждения, оценку или просьбу о конкретном действии. Однако на начальном этапе беседы не следует сразу же высказывать свои суждения о личных предпочтениях или потребностях.

Для иллюстрации рассмотрим несколько примеров:

1. а) "Послушайте, Иван Иванович, я хочу предложить вам одно серьезное задание. Важно, чтобы оно было ясным во всех деталях, и вы могли задать мне необходимые вопросы. Сначала я расскажу в чем суть дела, а затем обсудим детали и возможные проблемы и трудности" (эффективно);

б) "Послушайте, Иван Иванович, сейчас я предложу вам задание, которое вы обязаны выполнить в сжатые сроки. Хочу подчеркнуть, что мы будем судить о степени серьезности, с которой вы относитесь к работе с нами, по итогам его выполнения" (неэффективно).

2.а) "У меня есть идея, которая, как я думаю, будет полезна для нас обоих. Мне бы хотелось обсудить ее с вами" (эффективно);

б) "У меня есть идея. Я знаю, что у вас в этой области намного больше опыта и я не хочу выглядеть самоуверенным. Но я был бы очень признателен, если вы позволите обсудить эту идею с вами. Я понимаю, что над ней еще надо поработать" (неэффективно).

Из этих примеров хорошо видно, насколько важно при определении проблемы быть четким, кратким и положительным по форме. Важную роль на данном этапе играют и понимающие реакции. Как мы установили, в беседе с партнером нежелательно занимать сразу жесткую позицию или стремиться к достижению немедленного результата, минуя обмен информацией. Нежелательно также быстро менять свою позицию или соглашаться с партнером, прежде чем вы полностью не обсудили возникшую проблему. Следовательно, в начале разрешения любой ситуации исключительно важно стремиться получить дополнительную информацию, прежде чем вы измените свою позицию, согласитесь с точкой зрения собеседника или начнете высказывать свои предложения, оказывать воздействие. Вот несколько соображений о том, как проявлять понимание на уровне обмена информацией:

1. Задавайте вопросы с позиции потребностей, интересов партнера.
2. Демонстрируйте интерес и уважение к точке зрения собеседника.
3. Сохраняйте ситуацию беседы открытой для обмена информацией (избегайте жестких позиций).

Таким образом на уровне обмена информацией по обсуждаемой проблеме нужно стремиться достичь атмосферы искренности и доверительности. демонстрировать своими реакциями стремление понять проблему с учетом мнений, взглядов, интересов и потребностей оппонента. Для выяснения видения проблемы с позиции вашего собеседника на этом уровне техника понимающего общения оказывается особенно эффективной и приемлемой. В любом случае, прежде чем обсудить что-то с человеком, необходимо в первую очередь привлечь его интерес к предмету разговора. И с психологической точки зрения первый этап ведения деловых бесед является в то же время первым

общим элементом любого процесса убеждения. Общий алгоритм здесь таков: "Есть нечто, что может оказаться важным и полезным для нас обоих, давайте обсудим". А поскольку взгляды, потребности и интересы партнера лежат в основе любого процесса убеждения, то привлечение его интереса к нам, к теме предстоящей беседы необходимо всегда начинать с обращения либо к взаимным потребностям и целям, либо к целям и потребностям самого оппонента. И первоначальный обмен информацией по проблеме беседы, выявление его отношения к теме должен выявлять, поддерживать и развивать его интерес в нужном нам направлении. Другими словами, с самого начала беседы как процесса убеждения мы должны умело сочетать понимающие и директивные реакции, если хотим добиться устойчивой заинтересованности последнего в обсуждении темы беседы.

Посмотрим, что может происходить в беседе, когда при разрешении конкретной проблемы вы поспешно, преждевременно раскрываете свою позицию, не выясняя до конца точку зрения партнера, т.е. "проскакиваете" этап получения информации о позиции оппонента.

Допустим, вы бизнесмен и начинаете вести переговоры с партнером о предоставлении ему срочного коммерческого кредита. Ваша цель - выяснять возможные условия предоставления кредита, процентную ставку, сроки погашения кредита и т.п. Кроме этого, ваш партнер представляет потенциальную полезность в плане возможного заключения с ним выгодного контракта вашей фирмой. В ходе обсуждения вопроса ваш партнер выдвинул предложение: он хотел заключить договор о предоставлении кредита на условиях 10-и процентной ставки. Вы, понимаете, что можете поторговаться, решаете выдвинуть свое условие:

"Хорошо, я согласен обсудить вопрос о предоставлении кредит» подробнее при условии заключения с вами контракта на поставку крупной партии станков вашей фирмы на льготных условиях".

Партнер: "А на какую процентную ставку я могу рассчитывать при получении кредита?"

Вы: "Ну, думаю, что в пределах 15-20-ти процентов, но не меньше. К тому же я этот вопрос должен обсудить с руководством".

И вот реакция партнера:

"Знаете, я вижу у вас возникают сложности. Давайте тогда оставим этот вопрос. Мы постараемся решить его с другим партнером. Тем более, у нас уже были предварительные контакты".

Вы пытаетесь исправить положение и продолжаете:

"Наверное я не совсем точно выразился. Давайте подробнее обсудим возможные варианты, думаю, что мы сможем договориться".

Партнер: "Полагаю, что нам надо прервать наше обсуждение, поскольку вы, по-видимому, еще не готовы к серьезному разговору. Тем более, что мы прорабатываем запасные варианты".

Итог - тупиковая ситуация, в которую вы загнали себя сами. Ваша главная психологическая ошибка в том, что вы не обсудили всесторонне проблему получения кредита и преждевременно раскрыли свою позицию:

а) точно не выяснили какова срочность необходимости получения партнером кредита, для каких целей и т.д.;

б) не выяснили до конца какие шаги партнер уже предпринимал, чтобы получить кредит;

в) в какой степени он действительно нуждается в получении кредита, поскольку не исключено, что он зондировал вашу заинтересованность в получении от него партии станков. И своим "ходом" он поставил вас в более слабую позицию.

2 этап - достижение взаимопонимания: углубление обмена информацией, поиск приемлемых решений.

Старая поговорка гласит - "хочешь достичь понимания - докажи понимание". В данном случае это означает - хочешь добиться, чтобы тебя понял собеседник - продемонстрируй понимание его позиции. Углубление обмена информацией для достижения взаимопонимания - это второй этап ведения беседы, важный этап процесса убеждения. Его направленностью является выявление элементов общности между вашими потребностями и потребностями партнера . И в этом плане проявление понимания позиции партнера, его интересов и целей - важное условие поддержания его интереса к обсуждаемому вопросу. Как только он почувствует, что вы осознаете его потребности и демонстрируете готовность обсудить их, можно рассчитывать на ответную положительную реакцию - его готовность подробнее выслушать вашу точку зрения.

Дело в том, что целевая беседа - это всегда обмен идеями, доводами, аргументами и т.д., направленный на достижение взаимоприемлемого соглашения, а не просто навязывание своей точки зрения. Чтобы добиться этого, нам необходимо получить осознанную поддержку нашей позиции со стороны партнера. И чтобы этого достичь, мы обязаны демонстрировать наше понимание его потребностей и не только понимание, а наше искреннее стремление учитывать их удовлетворение при разрешении проблемы.

Из сказанного выше следует, что и на этом этапе взаимодействия мы также должны проявлять и директивность, и понимание. Необходимо иметь в виду, что не существует строго определенной черты между обменом информацией и достижением понимания. Правильнее сказать - понимание рождается из обмена информацией.

Основными составляющими процесса достижения взаимопонимания являются:

1) вносите ясность в отношении стоящих целей;.
2) предлагайте и обсуждайте различные подходы;
3) используйте "активное" слушание.

1. Внесение ясности по целям и задачам. Первый наиболее полезный шаг в достижении понимания после (некоторого обмена информацией по проблеме) это внесение ясности в целя ее обсуждения, то есть в стремления каждого участника беседы. Определение цели - это выяснение тех условий, результатов, которые, по мнению собеседников, должны быть достигнуты при разрешении проблемы. Одним из лучших способов выяснения приемлемых условий - это высказать свои предпочтения и побудить партнера высказывать свои варианты.

Предположим, например, вы возвращаете в магазин какую-то вещь. которой вы не удовлетворены. Посте изложения своих претензий и первичного обмена информацией с продавцом или представителем бюро претензий, может оказаться уместным конкретизировать свои условия при разрешении ситуации: "Хорошо, я вам изложил суть вопроса и, полагаю, мы оба понимаем что произошло. Мне бы хотелось, чтобы вы мне обменяли товар или

отремонтировали его *в* вашей гарантийной мастерской". Или: "Я думаю, что вы понимаете суть возникшей проблемы. Этот прибор не работает как положено. Я хотел, чтобы вы возвратили мне его стоимость". В каждом случае вы заявляете свою цель или условие при разрешении проблемы.

Естественно во многих ситуациях другая сторона может иметь цели, отличные от ваших. И вы должны продолжить разговор, чтобы понять цели другой стороны. Например: "Я полагаю, что вы понимаете, что я хочу чтобы мне возвратили деньги за бракованный товар. В то же время мне хотелось выяснить - какова в вашем магазине практика относительно бракованных товаров, проданных покупателям. Как вы разрешали подобные ситуации в прошлом?"

При разрешении проблемных ситуаций иногда бывает полезнее и не выяснять слишком глубоко, почему наше предложение не может быть принято другой стороной. В ряде случаев целесообразно лишь изложить, обосновать намерения и стремиться их реализовать с учетом конкретной ситуации.

2. Поиск альтернативных решений. Занятие жесткой позиции по проблеме в начале беседы - большое препятствие к пониманию и поиску конкретного решения. Один из способов избежать такого противостояния - высказывать свои предложения и вести поиск альтернативных решений, а не просто излагать какой-то один вариант или выслушивать только одну позицию оппонента.

Возвращаясь к нашему примеру, предположим, что ваша цель при возвращении бракованной вещи - просто разрешить возникшую проблему. Вы могли бы предложить несколько возможных альтернатив, таких как: "Исходя из того, что мы с вами выяснили, мне бы хотелось следующее - либо получить свои деньги обратно, либо отремонтировать бракованный прибор, или заменить мне его другим, который будет работать нормально". Вы можете также побуждать и другую сторону к высказыванию других вариантов, например говоря: "Может быть у вас есть другие предложения для приемлемого разрешения ситуации?"

Конечно, пример с бракованной покупкой - это зачастую достаточно тривиальная проблема. Но этот же процесс применим и к более сложным и существенным ситуациям, вплоть до разрешения международных конфликтов. В реальной жизни почти всегда существует более, чем один способ достижения цели и разрешения проблемы. И можно быстрее достичь взаимопонимания, открыто предлагая и обсуждая потенциально возможные решения, более того, задавая неоценочные вопросы, зондируя и анализируя точки зрения оппонента вы, возможно, сможете предложить дополнительные альтернативы, несмотря на то, что последний занимает жесткую позицию.

Приведем пример диалога генерального руководителя предприятия (М) с коммерческим директором (С) при разрешении конкретной проблемы.

М: Единственный выход, для того чтобы нам добиться хоть какого-то успеха - это снизить затраты на продажу единицы нашей продукции. Это можно сделать, увеличивая число отделений сбыта, но с меньшим штатом торговых представителей, чтобы они могли отрабатывать больше заказов.

С: (докладывая руководителю) Мне бы хотелось обсудить ряд путей, которые позволили бы торговым представителям обслуживать больше заказов, а также рассмотреть есть ли какие-либо способы увеличить эффективность нашей торговли. Одна вещь, которая мне приходит на ум - это дать возмож-

ность нашим представителям пройти профессиональную переподготовку и выработать более конкретные цели, касающиеся торговых заказов.

М: Я согласен с вами, нам нужно установить более конкретные цели для наших торговых представителей. Я не совсем уверен в отношении программы переподготовки, т.к. это будет стоить нам больших денег, что сократит доходы.

С: Хорошо, если мы найдем способ, чтобы наши представители обслуживали больше заказов без дополнительных затрат, то это будет, как мы согласились, движением в нужном направлении. Один путь мог бы состоять в том, чтобы уменьшить размеры территорий, чтобы торговые представители меньше тратили времени на переезды; и затем разработать конкретные целевые заказы для каждого представителя.

М: Но нам потребуется больше торговых представителей, если мы будем дробить территорию. Хотя это может привести к повышению объема нашей торговли. Почему бы всем не подготовить рекомендации по перегруппировке территорий и распределению затрат?

Рассматривая альтернативы, коммерческий директор так повел обсуждение, что позволило генеральному директору изменить свою позицию. Так, последний начал беседу с заявления возможности только одного решения, а закончил тем, что нужно рассмотреть возможность увеличения штата представителей, т.е. решения, которое почти диаметрально противоположно его первоначальной позиции. Т.е. гибкая позиция коммерческого директора помогла избежать противостояния и выработать возможные варианты решения проблемы.

3. Использование "активного" слушания. Как отмечалось, улучшение качества общения с партнером требует от нас его активного изучения и реагирования на его мысли и чувства. Это важно для достижения понимания и для поиска и предложения вариантов разрешения проблемной ситуации. Собственно, техника понимающего общения - это и есть приемы эффективного слушания в межличностных взаимодействиях с людьми.

3 этап - определение наилучшего решения, достижение соглашения. Также как нет строгой границы между 1-м и 2-м этапами ведения беседы, этой строгой границы не существует и между 2-м и 3-м этапом. Правильнее сказать - высказывание предложений - это уже начало поиска лучшего решения, начало пути к достижению соглашения. Процесс достижения соглашения - это в то же время следующий общий элемент процесса убеждения. На этом этапе главная задача - сформировать у собеседника достаточную мотивацию для принятия конкретного решения. И формирование мотивации фактически начинается на предыдущих этапах ведения беседы. Дело в том, что в реальных взаимодействиях все элементы убеждения - привлечение интереса, достижение понимания и т.д. - как бы присутствует одновременно. Формирование достаточной мотивации органически включает и привлечение интереса партнера к теме беседы. Все это не одноразовое действие, а процесс вашей постоянной работы, направленной на возникновение взаимопонимания, формирование и усиление мотивации партнера одновременно. Поэтому третий этап беседы логически завершается принятием решения.

Понимание проблемы со своей позиции и с позиции партнера, а также поиск возможных способов ее разрешения еще не обеспечивает конкретного действия или действий по ее разрешению. Эти действия должны быть прора-

ботаны, конкретизированы и выбраны из числа предложенных. Для этого необходимо:

1. Проанализировать и сравнить возникшие варианты разрешения проблемы.

2. Просчитать или оценить последствия принятия конкретного выбора для каждой стороны.

3. Обсудить конкретные шаги по выполнению того или иного решения.

Это означает, что разные варианты решения проблемы, которые появились в ходе обсуждения, теперь должны быть подвергнуты более тщательному анализу и оценке, в результате которых каждый альтернативный вариант должен быть обоснованно отвергнут или принят. В реальном взаимодействии причины выбора конкретного решения могут быть достаточно очевидны и оно принимается в результате простого обмена точек зрения участников. В других случаях, необходим более систематичный и тщательный анализ альтернатив.

Одним из способов, помогающих принятию решения, является использование для анализа, так называемой, "схемы принятия решения". В ней перечисляются возможные варианты разрешения проблемы и каждый из них оценивается по основным критериям: выполнимость, приемлемость, удовлетворенность, риск, затраты, последствия. Эти критерии являются основой для оценки вариантов и выбора решения. Обычно они включают анализ затрат, удовлетворенности (не только личную, но и в смысле степени решения проблемы и удовлетворения потребности от принятия решения) и выполнимости (насколько быстро и легко это можно сделать). Каждому варианту решения в результате анализа можно приписать качественные оценки выделенных критериев - высокая, средняя, низкая и выбирать наиболее приемлемый. Предположим, что у вас что-то сломалось - компьютер на вашей работе, пылесос или машина - и вы должны решить с другим человеком - что делать? В ходе обсуждения может появиться несколько возможных вариантов:

1. Мы можем отремонтировать сломавшуюся вещь.

2. Мы можем взять на прокат новую вещь, аналогичную сломавшейся.

3. Мы можем купить новую вещь. При первоначальном обсуждении вариантов может обнаружиться, что более экономично и легче купить новую вещь. Однако, если решение не совсем очевидно и если потенциальные затраты существенны, то может потребоваться и более тщательный анализ. Тогда и прибегают к использованию "схемы принятия решения". В нашем примере она может выглядеть следующим образом:

	критерии оценки		
вариант	затраты	удовлетворенность	выполнимость
ремонт	низкие	низкая	низкая
аренда	высокие	средняя	высокая
покупка	средние	высокая	высокая

Итак, что мы хотим? Ответ достаточно прост - мы хотим выбрать тот вариант, который низок по затратам, высок по удовлетворенности и выполнимости. Если сравнить варианты, представленные на схеме, то видно, что решение купить новую вещь будет наиболее предпочтительным.

Другими словами, приемлемость принятия конкретного решения может достигаться обсуждением и сравнением достоинств и недостатков или последствий каждого решения. В ряде случаев выбор нужного решения со стороны партнера может достигаться легче, когда мы сами побуждаем его проанализировать последствия его собственных вариантов, чем рекламировать свой, которому отдаем предпочтение мы сами. Однако, в любом случае при обсуждении и принятии конкретного решения, мы должны обладать навыком аргументировано показывать преимущества и возможные отрицательные последствия от принятия конкретного решения и связывать их с реализацией значимых интересов партнера.

На этапе формирования достаточной мотивизации оппонента для принятия нужного решения может возникнуть ряд типичных трудностей. Первая группа трудностей связана с тем, что нередко "убеждающие" допускают типичную ошибку - призывают его к здравому смыслу: "Мое предложение явно выгодно для нас обоих", "Я надеюсь, вам должно быть ясно ... " и т.п. Дело в том, что разумность объяснения намного реже, чем обычно принято считать, является достаточным мотивирующим фактором, поскольку она является субъективным оценочным суждением. То, что разумно для одного, может оказаться не совсем разумным для другого.

Ошибочно полагать, что поток фактов, которыми вы подкрепляете свою позицию (свою разумность) всегда создает достаточную мотивизацию для партнера. Факты сами по себе редко побуждают человека действовать так, как этого хотим мы. Главное - не простое изложение фактов, а акцентирование внимания на их связи с потребностями и интересами оппонента. поскольку сформулировать мотивацию у партнера означает дать ему убедительный ответ на вопрос: "Что это будет значить для каждого из партнеров, что каждый выиграет, и что может потерять?" Для достижения соглашения в ходе важных рассуждений следует:

- непременно учитывать потребности и интересы партнера и периодически обращаться к ним; - напоминать собеседнику о преимуществах вашего предложения, реализация которого соответствует его интересам; - постоянно демонстрировать стремление к совместному принятию решения.

Вторая группа вопросов, которая может создать трудности при достижении соглашения - как относиться к возражениям и сомнениям партнера, как реагировать в таких случаях?

Во-первых, показывайте ему, что он имеет законное право на любые сомнения, что постановка вопросов, волнующих его - есть хорошая возможность для вас глубже понять его приоритеты и интересы. В реакциях на возражения и вопросы партнера нужно стремиться по возможности делать акцент на его преимуществах и выгодах, которые могут быть им получены. При этом можно обсудить, что он считает наиболее важным на данном этапе, в данной ситуации, при сложившихся обстоятельствах, в чем суть его сомнений и т.д. Побуждая партнера к такого рода высказываниям, вы можете выявить возможные препятствия, стоящие на пути к согласию. Обстоятельное, открытое обсуждение и разрешение с собеседником возникающих

сомнений и спорных вопросов помогут вам быстрее достичь соглашения и избежать вероятных трений в будущем.

Во-вторых, демонстрируйте, признавайте перед оппонентом определенную долю риска при реализации вашего предложения, но опять же делайте акцент на его преимуществах и показывайте минимальность риска при выполнении определенных условий, что риск - это плата за реализацию совместных целей или целей собеседника. Этот прием как показывает практика, помогает снижать отрицательное действие сомнений на пути к достижению соглашения.

Третья группа вопросов, иногда затрудняющих или осложняющих достижение соглашения, возникает в ситуации, когда партнер склонен руководствоваться правилом - "если есть сомнения, лучше воздержаться" и прибегает в таких случаях к тактике высказывания так называемых "убийственных утверждений". Партнер, которого вы почти убедили в принятии нужного вам решения, колеблясь перед лицом потенциального риска, вдруг заявляет: "Мой друг никогда не пойдет на это", "Мой партнер против такого соглашения" и т.д. В данном случае он использует подобные утверждения, чтобы не взять на себя определенную долю объективного риска, мотивируя это объективными обстоятельствами. Как вести себя в подобных ситуациях? Реагируя на такое поведение партнера, лучше всего не задавать вопросов типа "почему?" Это, пожалуй, одна из немногих ситуаций взаимодействия, когда правило - "стремитесь получать дополнительную информацию о позиции оппонента" - может оказаться неэффективным, поскольку такого рода вопросами вы объективно даете возможность партнеру еще раз высказаться о его опасениях. Тем самым вы просто усиливаете эти опасения, подкрепляете их, а следовательно, объективно оттягиваете достижение соглашения, которое он почти готов принять.

В такой ситуации более эффективная тактика, нацеленная на нейтрализацию "убийственных утверждений", позитивное подкрепление наметившегося согласия. Например: "А я уверен, что твой друг просто будет рад, если ты его попросишь об этом. Тем более, как ты сам говорил, он чувствует себя в большом долгу перед тобой. Свою просьбу ты хорошо сможешь объяснить сложной ситуацией на своей работе. Поэтому мало вероятно, что ты встретишь отказ с его стороны". "Мне кажется, ваш партнер будет удовлетворен тем, что мы заранее предусмотрели и обговорили возможную ситуацию, поэтому маловероятно, что условия А или Б могут отрицательно отразиться на ваших интересах".

Заметьте, вы не пытаетесь убедить партнера, что вообще не существует никакого риска. То, что вы делаете - это показывает ему приемлемость вашего предложения и маловероятность риска. Таким приемом вы как бы подкрепляете позитивные размышления партнера в направлении принятия нужного вам решения.

И еще один аспект взаимодействия, связанный с процессом убеждения. Это предотвращение возможных затруднений как результат собственного поведения.

Известно, что определенный элемент дипломатии объективно присущ любому процессу убеждения. В любом случае, если вы, убеждая собеседника, одновременно ставите его в неловкие положения, то он наверняка не проявит особого интереса в продолжении разговора. Поэтому шансы достичь того, что

вами намечено, значительно возрастут, если вы будете проявлять уважение к партнеру как к личности.

Вот несколько соображений, следование которым поможет избежать возникновения психологических барьеров и защитных реакций другой стороны, отрицательно влияющих на процесс эффективного убеждения.

Не стремитесь излишне рекламировать свое предложение. Если вы считаете, что при убеждении партнера ваша главная задача - говорить до тех пор, пока он не сдастся и не согласится с вами, то почти наверняка у вас возникнут сложности при дальнейшем взаимодействии. У него сразу возникнет вопрос, почему вы так настойчиво стремитесь добиться соглашения, не выслушав мнения партнера. До тех пор, пока вы не выслушаете точку зрения партнера, не обсудите с ним существо преимуществ вашего предложения, он скорее всего будет реагировать на ваши аргументы с подозрением. Если вы будете продолжать рекламировать свое предложение, оставляя без внимания возникшие у него обоснованные вопросы, то этим вы лишь подтвердите его подозрения.

Не извиняйтесь за то что вы обращаетесь к партнеру с просьбой, чтобы избежать уступчиво принизительную форму общения. Когда вы начинаете беседу, скажем, с фразы: "Мне неприятно и неудобно просить вас об этом", то тем самым вы сообщаете партнеру, что в вашей просьбе есть что-то неудобное или невыгодное для него. То есть извинение с самого начала несет в себе ожидание негативной реакции со стороны оппонента. И есть большая вероятность получить ее в ответ на свое предложение.

Берите на себя ответственность, не сваливайте вину на других или обстоятельства. Это, в принципе, вопрос поддержания своей надежности в глазах партнера. Если при обсуждении тех или иных вопросов вы проявляете склонность возлагать ответственность за возникновение трудностей на других, то собеседник начнет сомневаться как в вашей способности реально оценивать события, так и в вашей готовности разделить с ним возможный риск при реализации вашего предложения.

Осуществляйте самоконтроль, когда начинаете чувствовать раздражение или нетерпеливость. Как только вы начинаете проявлять признаки раздражения, партнер обоснованно начинает ожидать от вас. отрицательной защитной реакции, которая быстро отбросит вас назад. Когда вы чувствуете, что потратили излишне много времени на обсуждение какого-то вопроса, который по-вашему мнению, исчерпывающе рассмотрен, и начинаете внутренне раздражаться - стремитесь в той или иной форме повторять и подкреплять, положительную мотивацию оппонента: "Мы уж рассмотрели (или согласились), что ... ", "преимущество для вас от моего предложения состоит в ...". В таких ситуациях не следует высказывать раздраженные замечания типа: "Я не понимаю, почему вы так упорно цепляетесь за ...". Этим самым вы только подтолкнете партнера к потоку защитных реакций и создадите себе дополнительные трудности.

Избегайте грубости, неуместных замечаний, высокомерия, менторского тона. Эти личностные особенности часто создают массу проблем и трудностей, особенно если участники взаимодействия обсуждают спорную проблему или находятся в ситуации конфликта. Единственное средство, способное не допустить возникновения затруднительных положений, - это не забывать о чувстве собственного достоинства вашего партнера.

Стремитесь создавать атмосферу открытости и объективности. Что имеется в виду? Вам не обязательно раскрывать все свои карты до начала игры. То, чего действительно нужно избегать, - это намеренного введения партнера в заблуждение, которое может отрицательно повлиять на его оценку своих преимуществ от соглашения с вами. Лжец может убеждать, манипулируя фактами, однако его убедительность существует только до тех пор, пока ложь не обнаружена. Соглашение, которое построено на лжи, это соглашение, основанное на очень шатком фундаменте.

Не нужно недооценивать интеллект партнера. Никогда не считайте себя умнее собеседника. В его точке зрения всегда могут обнаружиться моменты, которые могут оказаться полезными. Имейте в виду, что вы никогда до конца не сможете скрыть покровительственную снисходительность к партнеру, если она "сидит " у вас в голове. Она будет передаваться невербальными признаками вашего поведения. (Вспомните установку согласованности собственного поведения, о которой говорилось выше).

"Не загоняйте собеседника в угол". Это правило не требует особых пояснений. Давая партнеру маневр, позволяя ему отступить, сохраняя свое лицо и чувство собственного достоинства, вы ничего не теряете, а только приобретаете или укрепляете психологический контакт, доверие к себе. Конечно, бывают ситуации, когда "загнать партнера в угол" является главной задачей взаимодействия в создавшихся условиях, но об этом будем говорить в следующей главе.

4 этап - выполнение принятого решения.

Это заключительная стадия взаимодействия в проблемных ситуациях, в которой соответствующие действия являются результатом действий на предыдущих трех стадиях по разрешению проблемы. Однако во многих случаях за принятием решения и достижением соглашения нужные действия не совершаются. Чтобы обеспечить реализацию принятого решения необходимо рассмотреть и обсудить следующие вопросы:

1) имеется ли взаимная уверенность в том, что планируемые конкретные действия выполнимы;

2) существует ли взаимное согласие не только в том, что должно быть сделано, но также как и когда это будет сделано, как будет оцениваться выполнение конкретных шагов по достижению цели;

3) обеспечивается обратная связь и последовательное выполнение действий таким образом, чтобы можно было оценивать достигнутые результаты.

Рассмотренная модель поведения при разрешении проблемных ситуаций задает общие ориентиры, которые полезно учитывать и придерживаться их, когда мы хотим достичь своих целей при взаимодействии с другими людьми.

2.2. СОЗДАНИЕ И ПОДДЕРЖАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО КЛИМАТА В ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ БЕСЕДЕ

В жизни часто бывают ситуации, когда два человека начинают обсуждать какой-либо вопрос а атмосфере взаимного недоверия или даже враждебности. В психологическом плане ситуация такова, что участники беседы (один или оба) изначально рассматривают друг друга как непримиримых соперников. И каждый готов до конца отстоять правоту только своей позиции и обязательно "победить" соперника. Подобные установки на соперничество

сами по себе создают проблему, которая изначально затрудняет конструктивное решение спорного вопроса. До тех пор пока они присутствуют у партнеров, взаимное движение к сотрудничеству в принципе трудно достижимо.

Другими словами, прежде всего необходимо решить, как вести себя в условиях отрицательного эмоционального состояния, существующего между участниками общения? Каковы должны быть установки поведения при разрешении разногласий с партнером? На что нужно ориентироваться, что демонстрировать партнеру, чтобы развилась атмосфера доверительности, положительный психологический климат беседы?

Согласно рассмотренной нами техники понимающего общение нам следует проявлять готовность:

неоценочно реагировать на мысли и чувства оппонента (стремиться понять его изнутри);

с доброжелательностью и уважительностью отнестись к личности собеседника (демонстрировать право партнера быть таким, каков он есть, независимо от нашего согласия или несогласия);

быть согласованным в собственном поведении.

Этих установок в еще большей мере необходимо придерживаться в условиях разрешения разногласий с партнером, когда нам следует придерживаться правила - стремиться демонстрировать ему, что мы рассматриваем его как потенциального союзника. Не нужно ожидать, что другой человек обязан сделать первый шаг. Многие ситуации соперничества во взаимоотношениях сохраняются излишне долго именно потому, что ни одна из сторон не хочет пойти навстречу друг другу. Один из наиболее трудных психологических барьеров в преодолении развившихся негативных взаимоотношений - это взаимный поиск отрицательных моментов и их взаимная критика.

В целом, чтобы эффективно и конструктивно справляться с критикой в свой адрес в процессе общения нужно использовать честные, неманипулятивные приемы реагирования без стремления оправдываться или прибегать к контрнападению и обвинениям.

Итак, какие приемы и тактики полезно использовать в условиях конфликтного взаимодействия, чтобы создавать положительный психологический климат как основу для разрешения разногласий, или образно выражаясь - как превращать соперника в союзника, как эффективно реагировать на критику в свой адрес? Для поддержания климата доверия в условиях разногласий существуют <u>три основных группы приемов реагирования</u>.

<u>1. Уход от открытой конфронтации.</u> Но своему содержанию приемы этой группы ориентируются на правило воздерживаться от преждевременного оказания психологического воздействия, вступления с партнером в ситуацию дискуссии, стремиться не "втягиваться" в ситуацию спора на начальных этапах взаимодействия, избегать их. В основе приемов ухода от открытой конфронтации лежит установка - демонстрация совпадающих моментов во взаимоотношениях с партнером по общению, позволяющая сохранить свою позицию по спорному вопросу неизменной и проявить уважение к позиции оппонента.

Например, вы пришли домой усталый, чувствуете себя разбитым и больше всего хотите отдохнуть. А ваша супруга заводит неприятный разговор о семейном бюджете, начиная его с критических обвинений в ваш адрес.

"Послушай, дорогой, я решила приобрести спальный гарнитур. Он стоит 5 тысяч. Придется, конечно, занять и отложить покупку нового телевизора

... И не возражай мне, пожалуйста. Я не хочу упускать эту возможность. А тебе никогда ничего не нужно. Ты всегда против того, что бы я не предложила. И вообще мне начинает казаться, что ты просто скряга".

Конечно слышать такое в свой адрес неприятно. И ничего, кроме раздражения и желания ответить защитно-агрессивным образом, как правило, не возникает даже в том случае, когда поставленный вопрос требует обсуждения. Однако, если вы поступите таким образом (по принципу: "а сама то...") и ввяжетесь в дискуссию на повышенных тонах, ваш желанный отдых окажется, мягко выражаясь, проблематичным. И вы поступите благоразумно, если попытаетесь уйти от дискуссии, не задевая личностного достоинства супруги, отреагировав примерно следующим образом:

"Я вполне тебя понимаю, дорогая. Ты давно мечтала приобрести хороший спальный гарнитур. И хорошо, что ты об этом мне говоришь заранее. Не скрою, что этот вопрос надо обсудить и все взвесить. Но давай, если ты не против, обсудим его завтра. Я сегодня чертовски устал и хочу отдохнуть. Кстати, дорогая, как ты отнесешься к тому, если попрошу тебя приготовить ванну ..."

Когда же избежать обсуждения разногласия невозможно или, наоборот, его необходимо обсудить, полезно использовать приемы эффективного реагирования на критику, которые помогают направлять дискуссию в конструктивное русло.

2. Получение дополнительной информации о содержании критики. Когда вас критикуют, нужно помнить, что не совсем умно "бросаться в контратаку" до тех пор, пока не получите дополнительную информацию, касающуюся сути и причины разногласия, чтобы уяснить, что в действительности хотел сказать оппонент.

Многие отвергают саму идею получения у критикующего уточняющих разъяснений. Это происходит из-за смешения двух вещей: открытого непредвзятого выслушивания замечаний оппонента и согласия с этими замечаниями. Как только вы осознаете, что можете понять те или иные критические замечания, прислушаться к ним без необходимости согласиться с ними или признать их справедливость, то процесс непредвзятого подхода к позиции оппонента становиться намного легче. Внимательное неоценочное выслушивание партнера по общению поставит вас в более выгодное положение уже потому, что вы, глубже и полнее поняв его возражения, сможете лучше аргументировать свою позицию. В любом случае, внимательное выслушивание критики полезно, поскольку вы ничего не теряя, приобретаете информацию о позиции собеседника.

Есть ряд примеров реагирования, которые эффективно помогают получись дополнительную информацию от критикующего.

Прием 1: Неоценочные вопросы, уточняющие критические высказывания. Часто люди высказывают критику в такой неконкретной форме, что она оказывается практически бесполезной, даже если вы искренне хотите понять и воспринять ее. Например: "Ты - нечестен", "Ты никогда мне не помогаешь" и т.д. "Вы хотите поставить меня в невыгодное положение, навязывая мне такие условия контракта". В таких случаях полезно (вместо поспешного желания броситься в контратаку) задать себе вопрос: "А почему он так заявляет, в чем причина?" и попросить у оппонента более конкретной информации. Например: "Хорошо, пожалуйста, помоги понять, что я сделал такого.

что ты считаешь нечестным?","Что конкретно и почему в предлагаемых условиях вас не устраивает?". Именно такие вопросы всегда полезно задавать, прежде чем вы сможете оценить - правильно или нет критическое высказывание оппонента.

Если и после такого рода вопросов критикующий продолжает оставаться на тех же позициях, либо считает, что вы просто оправдываетесь, то проблема может заключаться в том, что неосознанно вы используете оценочную форму задавания вопросов.

Во-первых, любой вопрос можно задать в оценочной и неоценочной форме, например: "Что я сделал такого, что ты считаешь нечестным?" (неоценочная форма); "Ну, ты всегда чем-то недоволен, а что же, по-твоему, я сделал нечестного?" (оценочная форма); "Ну конечно, ты всегда праведник, а я - плохой, ну и что же ты можешь сказать в оправдание своих голословных обвинений?" (оценочная форма). Оценочные вопросы, как мы видим, содержат просьбу уточнить высказанное обвинение. Однако их основная цель - не получить информацию, а дать негативную оценку самого критикующего. Высказывания - "Ты всегда чем-то недоволен", "Ты всегда - праведник, а я плохой", воспринимаются оппонентом как - "Ты - зануда", "Ты - человек, с которым трудно иметь дело" и т.д. По существу, это ваша защитная реакция на критику, а не искреннее стремление полнее понять позицию и доводы оппонента. Такие вопросы лишь создают дополнительные психологические барьеры и ведут к дальнейшему обострению конфликта.

Во-вторых, форма задавания вопроса может быть неоценочная, однако сам вопрос может приобретать тот же оценочный характер в зависимости от того как вы произнесли или "донесли" этот вопрос до оппонента. Дело в том, что тон вашего голоса, выражение лица и другие невербальные компоненты вашего поведения могут давать тем же самым словам совершенно другое содержательное значение. То есть одними и теми же словами можно "сообщить" собеседнику либо ваше искреннее стремление уточнить детали, либо ваше скрытое убеждение, что оппонент неправ я сам не так хорош. Именно поэтому важно при задавании проясняющих вопросов наличие внутренней установки на искреннее получение информации от оппонента.

Прием 2: Высказывание предположений о деталях критических высказываний. В ряде случаев ваши искренние просьбы и вопросы пояснить критическое высказывание не приводят к успеху, Может оказаться, что партнер просто не способен точно определить, что в вашем поведении, оценках, позициях воспринимается и переживается им как отрицательное по отношению к нему. Например, вы можете услышать в ответ на свои просьбы, такие ответы: "Я не могу сказать, что у тебя не в порядке с чувством юмора, но твое поведение мне не нравится".

В других случаях критикующий, возможно, и знает, что его беспокоит и не нравится, однако, по какой-то причине он не желает говорить об этом. Возможно, что ему доставляет удовольствие сам факт вашей напряженности из-за необходимости самим выяснять эту причину. В таких случаях можно услышать ответы типа: "Если ты не знаешь, что ты сделал, что меня так задело, я уж точно не буду говорить тебе об этом!" В подобных ситуациях может оказаться эффективным прием "зондирования" или высказывания собственных предположений о возможных причинах, которые побудили его к критике в ваш адрес. В определенном смысле вам предстоит решить конкрет-

ную задачу - выяснить точно, какое "преступление" вы совершили.

Для этого нужно показать оппоненту вашу искреннюю заинтересованность в выяснении действительной причины возникшей ситуации. Как только это вам удалось, эмоциональный климат общения постепенно становится более спокойным, поскольку в конечном итоге и вы, и ваш оппонент стремитесь достичь одной и той же цели - разрешить возникшее противоречие. Вот несколько типичных вопросов, которые можно было бы задать, применив прием высказывания предложений:

1. "Ну хорошо, может быть вы возражаете против самого стиля освещения данного вопроса. По твоему мнению он очень формален, односторонен, или тенденциозен? Я вас правильно понял?"

2. Или пример из обыденной жизни (конфликт между мужем и женой): "Итак, когда ты заявляешь, что я не выполняю своих обязанностей по дому, наверное, ты имеешь в виду, что я недостаточно помогаю тебе убирать квартиру?" Нередко в основе критики лежит наше поведение, проявление эмоции, высказывания, которые, на взгляд собеседника, создают для него дискомфортные ситуации - физические неудобства, отрицательные эмоциональные переживания, чувство несогласия, протеста и т.п.

Прием 3: Перефразирование мыслей и чувств критикующего. Прием перефразирования особенно полезен в ситуациях возникновения разногласий, например:

Сотрудник: "Вынужден вам сказать, что мне совершенно не нравится как сложились наши отношения. Мне все это надоело и заявляю вам, что дальше так работать не могу и не хочу".

Руководитель: (реагирует на чувства и применяет прием перефразирования). "Да, я вижу, Николай Васильевич, ты выглядишь совершенно расстроенным и неудовлетворенным. Меня это тоже совсем не радует. Согласен, нам надо обсудить этот вопрос".

Конечно, перефразирование как вид активного слушания, не всегда приводит к изменению эмоционального состояния критикующего. Однако, даже если этого и не происходит, все равно остается еще одно преимущество, которое делает приемы перефразирования заслуживающими внимания. Как уже отмечалось, даже нелепая, на первый взгляд, критика часто содержит по меньшей мере, отдельные "зерна правды". И перефразирование высказываний помогает получить эти "зерна". Именно по этой причине, всегда разумнее и мудрее начинать разрешение любого конфликта (противоречия, спора) с активного слушания, если мы искренне хотим улучшить взаимоотношение с партнером. А активное слушание по существу - это использование понимающих приемов реагирования в применении к конкретной конфликтной ситуации.

Прием 4: Неоценочные вопросы о последствиях вашего поведения для критикующего. Как правило, люди высказывают критические замечания только тогда, когда какая-либо из их потребностей не удовлетворяется. И один из приемов реагирования на такую тактику - в точном выяснении того, какие беспокоящие последствия для партнера имели ваши действия, высказывания, поведение. При этом, зачастую, вы можете обнаружить, что действия, которые казались вам совершенно законными, создают ряд трудностей для вашего собеседника. Два бытовых примера для иллюстрации:

1. А. "Ну вот! Ты опять опоздал и испортил мне настроение с самого

утра".

В. "Почему ты так беспокоишься, что я иногда опаздываю на работу?"

А. "Потому что, когда шеф спрашивает где ты, я чувствую себя обязанной всегда что-то выдумывать, чтобы прикрыть тебя, а я не люблю лгать".

2. А. "Почему тебя так беспокоит моя игра в покер? Ты же знаешь, что я всегда прекращаю играть, когда проигрыш достигает суммы, которую мы вместе установили ранее?"

В.: "Не в деньгах дело, дорогой. Когда ты проигрываешь, ты в течение двух, трех дней ходишь угрюмый, не разговариваешь со мной и поздно ложишься спать. А это мне неприятно".

Прием 5: Побуждение оппонента к дополнительным критическим высказываниям. На первый взгляд идея провоцирования дополнительной критики может показаться нелепой. Однако, в ряде случаев такой прием оказывается полезным. Если вам удалось получить информацию по одному критическому высказыванию, то можете рассчитывать и на дополнительные критические высказывания собеседника. Конечно, этот прием следует применять осторожно. Прежде всего нужно убедиться, что вам совершенно ясны доводы предыдущею критического высказывания, прежде чем провоцировать его на дополнительную критику во время одной и той же беседы.

Бывают такие ситуации, когда партнер по общению не ожидает, что вы согласитесь с его критикой. Ему просто хочется выговориться, пожаловаться на вас вам же, чтобы снять эмоциональную напряженность, обиду и т.п. И вы поступите правильно, если потратите время и послушаете его жалобы. В таких ситуациях провоцирование критики в свой адрес также уместно и оправданно, например:

"Хорошо. Мы полностью уяснили вашу позицию. В целом, мы удовлетворены состоявшимся обсуждением, откровенностью с вашей стороны и тем, что нам вместе удалось снять рад возникших противоречий. В этой связи вам бы хотелось услышать - нет ли с вашей стороны еще каких-либо замечаний по поводу обсуждаемого контракта и нашей совместной работы в целом?"

Однако, в реальной жизни - и повседневной и служебной - использование перечисленных выше приемов может оказаться недостаточным. Например, каждый из нас может представить ситуации из жизненного опыта, когда справедливые возражения другого человека вызывали едва сдерживаемое чувство защитной реакции в его адрес. Что делать в таких ситуациях?

Естественно, если ваше эмоциональное состояние полностью блокирует способность согласованного поведения (один из принципов понимающего общения о котором говорилось ранее), целесообразно в неоценочной форме высказать партнеру свое состояние и постараться отложить неприятный разговор. При этом не лишне подтвердить ему ваше искреннее стремление, несмотря на ситуацию, к положительному разрешению спора и что вам нужно время, чтобы спокойно обдумать высказанную критику. Однако, бывают ситуации, когда отложить разрешение конфликта невозможно и перед вами возникает дилемма: с одной стороны, вы понимаете, что если попытаетесь защитить себя, то спровоцируете еще больше обвинений в свой адрес и ухудшите ситуацию, с другой стороны - вы просто не можете принять критику.

В подобных случаях для снятия собственного отрицательного состояния

и частичного улучшения ситуации следует использовать специфические приемы выражения согласия с критикой.

3. Формы выражения согласия с критикой.

Вы сразу же можете возразить - "Как можно искренне соглашаться с критикой, с которой я не согласен?". Постараемся ответить на этот вопрос. Дело в том, что в жизни почти нет ни одной ситуации, в которой невозможно было бы честно согласиться с оппонентом и в то же время сохранить собственную позицию неизменной. В принципе возможны четыре типа выражения согласия, каждый из которых как специфический прием реагирования на критику можно выражать в различных обстоятельствах.

Прием 1: Соглашайтесь с правдой, с фактами. Это самый простейший тип согласия для понимания, хотя, как правило, труден для реализации на практике. Можно, например, согласиться, когда критика оппонента правильна: "Да, вы - правы, я - раздражен". " Да, я признаю, что вел себя агрессивно". "Теперь, когда мне указали на это, я признаю, что мне не следовало бы так говорить".

Другими словами, согласие с фактами представляется совершенно разумным, когда вы осознаете, что о них нечего дискутировать, независимо от вашего объяснения, например, когда вы не выполнили обещания; не смогли закончить в срок задание и т.д.. Нет никаких оснований, отрицать подобные факты, как-то изворачиваться.

В этой связи возникает естественный вопрос. Если совершенно очевидно, что многие критические высказывания в наш адрес часто бывают совершенно справедливы, то почему так трудно принимать их без ответного защитного реагирования? Ответ на этот вопрос заключается в том, что мы, как правило, неосознанно смешиваем "согласие с фактами" и "принятие отрицательного оценочного суждения", которые очень часто следуют за этими фактами. Обычно люди не просто критически высказываются о нашем поведении, которое доставляет им беспокойство. Они одновременно дают отрицательную оценку и нашим действиям, и высказываниям, и нам лично. И именно эта оценка вызывает наше несогласие, т.к. "задевает" нашу самооценку. Например: "Глупо раздражаться в данной ситуации", "Ты - неправ, демонстрируя такую язвительность".

Именно отрицательные оценочные суждения ("глупо", "неправ" и т.д.), содержащиеся в критическом высказывании, вызывают обычно наше сопротивление. Поэтому нужно отчетливо осознавать, что мы можем соглашаться с описательной (фактуальной) частью многих критических высказываний (и получать для себя из этого пользу), и в то же время не принимать оценочную часть высказываний (не реагировать на нее). В таком случае возможно отреагировать на критику в такой форме, которая одновременно будет и честной (согласие с фактом нашего поведения), и незащитной (отсутствие встречной отрицательно-оценочной или оправданной реакции). Для иллюстрации сказанного приведем краткий диалог между студентом и преподавателем английского языка:

П: "Посмотрите на свою контрольную работу. Всего две страницы и двадцать ошибок в написании слов".

С: "Вы правы. Я знаю, с орфографией у меня не совсем в порядке"

П: "Я вообще удивляюсь вашей четверке по английскому в аттестате. Они в школе, по-видимому, вообще ставят хорошие отметки только за то,

что ученик может написать с грехом пополам предложение из двух слов".

С: "Да, вы не первый человек, который так думает о преподавании языка в школе".

П: "Считаю, что у вас не должно быть никаких оснований для благодушия. Столько времени потрачено на изучение темы словообразования, а вы не смогли усвоить даже элементарных основ орфографии".

С: "Да, вы правы. Это действительно беспокоит меня".

Заметьте, студент, соглашаясь с фактической частью высказываний преподавателя, никоим образом не принизил себя. Хотя, может быть у него и были какие-либо оправдывающие обстоятельства, которые можно было принять во внимание за отсутствие успехов в английском. Но он предпочел не оправдываться, поскольку не был обременен ошибочной установкой претендовать на совершенство. Просто соглашаясь с фактами, ему удалось сохранить чувство собственного достоинства и в то же время избежать оправдательных защитных реакций.

Конечно, для снятия раздражения, уменьшения защитных реакций в конфликтных ситуациях, очень важно чтобы ваши согласия с фактами были искренними, не содержали скрытой злости и неприятия. Представьте себе дословно тот же разговор преподавателя со студентом, но когда последний принимал бы критику преподавателя с саркастическим, издевательским тоном. Поэтому соглашаться с фактами для снятия раздражения следует только тогда, когда ваше эмоциональное состояние позволяет вам это сделать достаточно искренне (т.е. оно не должно блокировать согласованность вашего поведения). Осознанно применяя этот прием в повседневной жизни, вы с удивлением обнаружите, как часто его можно с успехом использовать при разрешении противоречий.

Однако, просто согласие с фактической стороной критических высказываний само по себе - это не совсем адекватная реакция на критику. Например, если вы признали, что были слишком саркастичны, что у вас есть нехорошая привычка опаздывать, или бываете агрессивны, то можно ожидать от оппонента вполне естественного вопроса - что вы намерены делать, чтобы избавиться от этих недостатков? Подобные вопросы естественны и справедливы, если вы выразили согласие. Поэтому было бы ошибочно с вашей стороны просто понять содержание критического высказывания, согласиться с ним, а после этого продолжать вести себя как и прежде. Подобное поведение вполне отчетливо "сообщит" партнеру, что вы в принципе безразличны к ему как личности, к его переживаниям и к состоянию ваших взаимоотношений с ним. И это даст толчок новой враждебности, ухудшению отношений и эскалации конфликта. Иногда такая тактика полезна, например, для того чтобы вывести партнера из равновесия, но совершенно неприемлема, если мы хотим разрешить разногласие и улучшить взаимоотношения. Поэтому нужно отчетливо понимать, что все приемы незащитного реагирования на критику - это только первый шаг в разрешении конфликтов, споров и разногласий.

Прием 2: Соглашайтесь с возможными последствиями ваших действий, содержащимися в высказываниях критикующего. Зачастую критикующий указывает на возможные неблагоприятные последствия нашего поведения: "Если вы прекратите общаться с другими людьми, они будут считать вас зазнайкой"; "Если ты будешь продолжать общаться с этой компанией, то у тебя скорее всего возникнут неприятности"; "Если вы примите условие этого конт-

ракта, в последствии у вас могут возникнуть финансовые трудности" и т.д. В ряде случаев подобные замечания достаточно разумны и высказываются нам с искренними намерениями. В других ситуациях они могут быть вполне осознанными приемами манипулирования, чтобы косвенно побудить нас к действиям, которые выгодны (желательны) для критикующего. Рассмотрим бытовой пример - разговор матери с сыном:

М: "Я не понимаю, почему ты так жаждешь кататься на этом мотоцикле. Ты так легко можешь попасть в аварию и получить увечья". (Выражается возможность несчастного случая).

С: "Мама, не будь такой наивной. Я прекрасно вожу мотоцикл. И потом, ты же знаешь, что я никогда сильно не гоняю". (Отрицает возможность несчастного случая).

М: "Да, но в газетах довольно часты сообщения, что кто-то был ранен или погиб в дорожном происшествии. Ведь всегда есть опасность, что какой-либо сумасшедший водитель не заметит и собьет тебя". (Опять высказывается возможность несчастного случая).

С: "Ну, не стоит так сильно об этом беспокоиться. На мотоцикле намного легче маневрировать, чем на автомобиле". (Отрицает возможность несчастного случая).

М: "Я знаю, что ты осторожно ездишь, но достаточно одной ошибки для трагического случая". (Высказывает возможность несчастного случая).

С: "Можно погибнуть и при принятии душа. Но ведь ты же не настаиваешь, чтобы я прекратил принимать душ, не так ли? По-моему, ты просто все сильно преувеличиваешь". (Опять отрицает возможность несчастного случая).

Данный пример наглядно показывает насколько непродуктивно для развития диалога отрицание возможных последствий, выказанных в адрес сына. Он одновременно не убеждает мать, и его установка на предмет спора остается неизменной. А теперь обратите внимание на разницу в диалоге, когда сын соглашается с вероятными последствиями (но не с требованиями), высказанными матерью.

М: "Я не понимаю, почему ты так жаждешь кататься на этом мотоцикле. Ты так легко можешь попасть в аварию и получить увечья". (Выражается возможность несчастного случая).

С: "Я согласен, что в принципе, такая возможность существует всегда". (Соглашается с вероятностью).

М: "Ты совершенно прав. Каждый раз, когда я читаю газету, всегда натыкаюсь на сообщение, что кто-то ранен или погиб в дорожной аварии. Ведь всегда есть опасность, что какой-либо сумасшедший водитель может сбить тебя". (Выражает возможность дорожной аварии).

С: "Да, ты права. Это в принципе, конечно, возможно". (Соглашается с вероятностью). "Но я не думаю, что риск настолько велик, что мне вообще не нужно садиться за руль мотоцикла". (Оставляет за собой право ездить на мотоцикле).

М: "Тебе легко говорить это сейчас. Когда-нибудь ты пожалеешь, что не слушался меня".

С: "Ты права. В один прекрасный день я, возможно, действительно брошу свое увлечение". (Соглашается с вероятной возможностью).

Заметьте, что во втором случае сын трезво рассматривает доводы мате-

ри и признает возможность того, что ее опасения могут оказаться справедливыми. Подобные реакции помогают сыну избежать ловушки косвенного манипулирования со стороны матери. Предположим, что поведение матери в беседе с сыном имело целью искренне предупредить его о возможных отрицательных последствиях и быть осторожным в езде на мотоцикле. В этом случае сын признал, что он правильно понимает ее озабоченность и даже согласился с возможностью, что ее предсказании могут оказаться правильными. Однако, если истинная цель матери - скрыто манипулировать поведением сына, то есть смысл всех ее высказываний - "Я не хочу, чтобы ты ездил на мотоцикле", тогда поведение сына вынудит мать высказать свое требование открыто, таким образом позволяя и сыну обсуждать ее требование также открыто.

Прием 3: Соглашайтесь с принципами. Часто критика может принимать форму принципа или идеала, в сравнении с которыми вы выглядите неблагоприятно: "Мне бы хотелось, чтобы ты дорогой, не тратил свое время только на работу. Ведь, знаешь, отдых также важен и необходим, как и робота"; "Вы, русские, догматичны в своей политике ... Но ведь дипломатия - это искусство компромисса и взаимных уступок"; "Видимо, это замечание задело тебя? Ну, дорогой, не следует терять чувство юмора". В подобного рода примерах, всегда можно безо всякого ущерба согласиться с принципом, на котором основано критическое высказывание, и вместе с тем продолжать вести себя так как считаете нужным. Это очевидное несоответствие разумно по двум причинам.

Во-первых, нет ни одного абстрактного утверждения, которое было бы применено ко всем случаям человеческого поведения. Например, отдых важен в принципе, но в то же время есть случаи, когда уместно направить все свои усилия на работу. Аналогичные рассуждения применимы и для других высказываний, приведенных выше. "Совершенно согласен с тобой, дорогая, спасибо за заботу. Но сейчас такая "запарка" на работе! В следующем месяце вплотную займемся своим отдыхом"; "Да, я согласен. Дипломатии - это искусство компромисса, но безупречны только боги и святые"; "Не скрою, твое замечание задело меня, но я согласен, что каждому человеку полезно обладать чувством юмора".

Во-вторых, можно согласиться с критическим замечанием принципиального характера и не изменять своего поведения. Люди по своей природе не всегда последовательны, противоречивы. Будучи не полностью рациональны, они часто делают то, что не их в интересах или не в интересах другого человека. Это могло бы и не происходить, если бы каждый из нас мог избавляться от мифа собственного совершенства. Поскольку это нереалистично, мы всегда будем оставаться противоречивыми. Это аксиома и на нее можно вполне опираться в процессе реального общения с другими людьми.

Прием 4: Соглашайтесь с восприятием критикующего. Можно задать вопрос: а как же быть в таких случаях, когда вы не видите никаких оснований для того, чтобы согласиться с критикующим? Вы внимательно выслушали, задали вопросы, чтобы удостовериться, что правильно понимаете его возражения. Но чем больше вы слушаете, тем больше укрепляетесь в своей правоте - нет никакой правды в критических высказываниях и вы не можете согласиться с ними, не можете принять принцип, выдвигаемый критиком. Но даже в таких случаях есть возможность выражения согласия, но согласия не

с заключениями критикующего, а с правом оппонента воспринимать ситуацию так, как он ее видит и излагает. Вот примеры для иллюстрации:

1. А: "Я не верю, что ты был в тех местах, которые так красочно расписываешь. Этим ты, по-видимому, набиваешь себе цену, парень".

В: "Я согласен с тобой и вполне могу представить такое восприятие моего рассказа. Извини, но люди любят прихвастнуть, чтобы получить одобрение. Все что я могу сказать - это то, что я действительно там был".

2. А: "Я думаю, что ты был не совсем искренен, объясняя причины, почему ты не пришел ко мне в гости. Ты говоришь, что болела голова. Я думаю, что ты поступил так потому, что мною был приглашен Петр".

В: "Я понимаю, почему ты это так воспринимаешь. Последнее время мы действительно часто ссоримся с Петром, когда оказываемся вместе. Но поверь, в этот раз - у меня действительно сильно болела голова".

Такими реакциями вы сообщаете собеседнику, что вы признаете за ним право так воспринимать и оценивать ситуацию, даже если вы и не соглашаетесь с подобной оценкой или не выражаете согласия изменить свое поведение. Такой прием снятия напряженности в общении достаточно эффективен и полезен, т.к. позволяет избежать бесплодных выяснений типа "кто прав, кто не прав".

В заключении отметим: перечисленные выше приемы эффективного реагирования на критику - это одна из форм эффективного поведения в конкретной ситуации, которая помогает сохранять положительную атмосферу взаимодействия и достичь разрешения противоречий более конструктивно и с меньшими психологическими издержками. Это не означает, однако, что мы не должны отстаивать свои позиции, взгляды и интересы, оказывать собственное воздействие на партнера.

4. Реагирование на агрессивность: эффективная защита

В реальной жизни с агрессивным поведением окружающих мы встречаемся почти ежедневно. Поэтому, часто возникает вопрос, как реагировать и эффективно защищать себя в ситуациях такого поведения партнера по общению? В принципе почти любое критическое замечание в наш адрес несет явное или скрытое оценочное суждение, о чем мы уже говорили, обсуждая методы и приемы реагирования на критику. Вопрос же в том, насколько критическое суждение в наш адрес агрессивно - это скорее вопрос о степени проявления агрессивности в критическом высказывании, т.е. направленности критики на разрешение содержания спорного вопроса или на то, чтобы унизить, оскорбить, лишить нас права на компетентность, на выражение собственного мнения и т.д., т.е. направленности на унижение нашего личностного достоинства. Для иллюстрации сказанного приведем несколько примеров агрессивных реакций, с которыми каждый из нас, скорее всего, часто встречался в своей жизни.

"Я настаиваю на том, чтобы ты делал то, что я сказал. И я не хочу слышать никаких оправданий". Несмотря на то, что такая реакция в ваш адрес может быть и оправданной, это не меняет ее психологического содержания. Она агрессивна, так как отрицает ваше право на несогласие, на возражения, право на то, чтобы защитить свою позицию. Это жесткое догматическое утверждение. Такая реакция означает, что ваш оппонент знает, что правильно, а что нет, что вам не достает чувства реальности, компетентности, чтобы эффективно справляться с ситуацией.

"Итак, ты опять не то сделал! Это безответственно. А я надеялся, что ты окажешься достаточно серьезным, чтобы справиться с этим делом". Подобные утверждения каждый из нас слышал во множестве жизненных ситуаций и в разных вариациях. Руководитель может сказать своему подчиненному: "Ты не сделал того, что я просил. Почему ты действовал вопреки инструкциям?" Учитель может сказать: "Ты опять сделал эту ошибку. Я хочу знать - в чем дело?" Эти и десятки подобных утверждений - есть скрытые агрессивные реакции. Они подразумевают, что в той или иной мере вы невнимательны или некомпетентны.

"Это что вы о себе думаете!?", "Я здесь был первый, а не вы!" "Мне лучше знать, что делать, я за все отвечаю!", "Это почему же я должен делать так, как ты мне указываешь?!" Вполне понятно, что во многих случаях такие реакции могут быть обоснованными, поскольку вы могли оказаться недостаточно внимательными, недостаточно скромными или чувствительными к потребностям и интересам других людей. Но это не изменит того факта, что вы сталкиваетесь с агрессивной реакцией собеседника и вынуждены реагировать на агрессию, направленную на вас от другого человека.

"Принимая во внимание тот факт, что вы не так опытны, должен сказать, что вы достаточно молоды ...", "Если учесть, что вы женщина ...", "Если принять во внимание, что вы начинающий бизнесмен ...". Хотя подобные утверждения не так очевидно агрессивны, как другие, это также примеры унизительной снисходительности или неуважения в ваш адрес. В целом, независимо от причины агрессивного поведения оппонента, важно знать, как следует реагировать и эффективно "работать" с агрессивными реакциями партнера по общению, чтобы избежать дальнейшей эскалации конфликта. Другими словами, необходимо знать и уметь реагировать на агрессию партнера, чтобы не провоцировать повторную агрессию и а то же время отстоять и защитить свою позицию, не допускать дальнейших принижений собственного достоинства. При выборе собственных ответных реакций важно помнить, что принизительно-уступчивая форма общения также деструктивна, как и агрессивная. Между этими формами реакций существует тесная связь: в их основе лежат низкие самооценки человека. И часто уступчивое поведение партнера - это форма проявления скрытого, сдерживаемого гнева и агрессии.

Итак, учитывая выше сказанное, обозначим возможные стратегии поведения во взаимодействии с агрессивно настроенным собеседником.

а) Стратегия понимающе-директивной ориентации. По существу эта ориентация была подробно обсуждена выше. Поэтому ограничимся лишь дополнительными соображениями.

Во-первых, каким бы агрессивным и необоснованным не воспринималось критическое утверждение в начале, всегда разумнее и эффективнее начинать разрешение спора с приемов реагирования на критику, придерживаясь при этом логики ведения деловых бесед. Соображения и доводы в подтверждение правильности и эффективности такого подхода были показаны выше.

Во-вторых, во многих случаях вероятность разрешения межличностных конфликтов повышается, если участники смеют четкое представление о своей цели при его разрешении. Цель - это конечный результат или условия, которые стороны стремятся достичь при разрешении конфликта. Если партнер раздражен вами, высказал агрессивное критическое замечание, и вы способны сразу же просчитать, осмыслить свою ответную реакцию, то вам необходимо

ответить на следующие вопросы:

- Каким образом хотелось бы разрешить ситуацию?
- Нужно ли и хочу ли я ее разрешения так, чтобы оппонент был еще больше раздражен мной?
- Хочу ли я разрешить ситуацию так, что у меня останется чувство собственного унижения и раздражения в отношении оппонента?
- Целесообразно ли наказать и проучить обидчика?
- Хочу ли я закончить конфликт разрешением проблемы и улучшением взаимоотношений с ним?

В большинстве случаев последний вопрос - это наиболее предпочитаемая альтернатива, поскольку кем бы не оказался ваш оппонент (коллега, руководитель, друг, подчиненный, деловой партнер), ваша цель - не вести с ним межличностную борьбу. Скорее всего вы заинтересованы в разрешении спорного вопроса таким образом, чтобы сохранить чувство собственного достоинства. Большинство столкновений можно разрешать намного быстрее и эффективнее, если один или оба участника больше ориентируются на разрешение шорной проблемы, как на конечный результат, а не на то, чтобы тратить попусту время и энергию на удовлетворение личных амбиций и демонстрацию чувства личной вражды к оппоненту.

В-третьих, реагируя на агрессивную критическую реакцию, можно в самом начале использовать и директивные приемы, не задевающие, не принижающие позицию и личность собеседника, и в то же время защищающие свою позицию и демонстрирующие вашу готовность к взаимодействию. Например, на агрессивное критическое высказывание: "Мне не нравится, как ты выполнил это задание. Ты оказался безответственным и вообще редко что делаешь правильно", можно одновременно реагировать и понимающе и директивно:

"Я полагаю, что выполнил задание хорошо. Если вы считаете иначе, мне бы хотелось подробнее узнать о причинах вашей негативной оценки?"

"Если вы считаете, что в выполнении этого задания мной допущены какие-то просчеты, тогда давайте обсудим это".

"Хорошо, я вижу что вы раздражены и недовольны. Я считаю, что выполнил задание хорошо. Что конкретно вас так беспокоит и не удовлетворяет?"

Подобные реакции прямые, откровенные, выражают вашу точку зрения на проблему и защищают ее, не принижают ваши права или возможности, неоценочны по отношению к партнеру и учитывают его эмоциональное состояние. Короче говоря, это неоценочные, неизвиняющиеся понимающе-директивные реакции, приглашающие собеседника к реалистичному обсуждению спорного вопроса, и одновременно защищающие вашу позицию и личное достоинство. Поэтому когда мы взаимодействуем с агрессивно настроенным партнером, понимающе-директивные реакции являются особенно уместными, приемлемыми и эффективными. Они создают возможность разрешить ситуацию, помогают нам защитить себя и сохранить свое лицо, без причинения себе психологического или даже физического вреда. В таких ситуациях часто наилучшей реакцией является понимающее высказывание типа: "Скажите, что ток вас беспокоит", или "Что случилось, что заставило вас так рассердиться?" в т.п.

Итак понимающе-директивная ориентация при агрессивном поведении

оппонента является эффективной, поскольку реагируя таким образом, вы не допускаете принижения собственного достоинства, не игнорируете, не подавляете собственные чувства ради благополучия вашего оппонента, а прямо и открыто, с учетом его интересов, стремитесь достичь взаимоприемлемого результата.

б) Стратегия выражения своего отрицательного эмоционального состояния (отношения) используется в тех случаях, когда вы чувствуете, что критическая агрессивная реакция партнера явно направлена на то, чтобы вас унизить, оскорбить или ущемить ваше чувство собственного достоинства.

Например, ваш сослуживец (знакомый, подчиненный), будучи поставлен в неловкое положение или выведен из равновесия вашим замечанием, в присутствии других лиц раздраженно заявляет: "Ты я вижу, слишком много о себе думаешь. На самом деле, ты просто большой болтун. И мне наплевать на твои шуточки". Это явное оскорбление, и здесь может оказаться уместным повысить тон своего голоса и выразить прямо и открыто свое негативное состояние. Однако такая реакция с вашей стороны не обязательно должна быть агрессивной. Можно отреагировать следующим образом: "Послушай, ты говоришь явно оскорбительные вещи. Не скрою - это меня раздражает и не нравится. Думаю, что тебе не следовало это говорить, по крайней мере, в присутствии других лиц"; или: "Твое замечание неуместно. Оно сильно задело меня. Я не понимаю, почему ты так среагировал и полегаю, что ты неправ. Я готов обсудить с тобой это недоразумение, но не в присутствии других лиц".

Зачастую подобные реакции могут быстро разрядить ситуацию и разрешить проблему, и вам не придется прибегать к крайней форме собственному агрессивному выпаду. Такими реакциями вы даете понять собеседнику, что несмотря на ваше раздражение, вы готовы его выслушать и приемлемым. образом разрешить ситуацию и в то же время выражаете решимость защитить себя от дальнейших нападок.

Прием выражения своего состояния для защиты от унижения и агрессивности собеседника можно использовать и в ситуациях, когда у партнера может и не быть осознанного намерения принизить или оскорбить нас. Например, это ситуация, когда привычный стиль общения партнера излишне прямолинеен, содержит элементы грубости, фамильярности, вульгарности, когда в разговоре он использует двусмысленные шутки, намеки и т.п. И если вы при общении с таким человеком чувствуете дискомфортные состояния, но об этом нужно прямо и открыто сказать ему. Например:

- "Послушай, Марк. Честно говоря, твои своеобразные шутки мне кажутся не всегда уместными. Тебе не кажется; что этим ты унижаешь собеседника?";

- "Знаете Марк. Я не против юмора в принципе. Но он у вас настолько своеобразен, что ставит меня в неловкое положение. Если можно давайте обойдемся без подобных шуток";

- "Я понимаю, Андрей, что вам, видимо, приятно чувствовать себя о роли снисходительного наставника в наших отношениях. Но мне, честно говоря, это не совсем приятно".

В целом, приемы выражения отрицательного эмоционального состояния для защиты от агрессивного поведения собеседника (как в личной жизни, так и в служебной) достаточно эффективны по двум аспектам. Во-первых, они

помогают нам сохранять психологическое равновесие в беседе и не допускать наступления кумулятивного эффекта накопленного раздражения, которое в конечном итоге блокирует конструктивное развитие диалога и отрицательно сказывается на дальнейших отношениях. Во-вторых, - защищают нас от дальнейших нападок оппонента или создают положительные предпосылки для этого в силу своеобразного воспитательного эффекта. Партнер, даже если видит в нас больше соперника, чем союзника, будет вынужден в дальнейшем проявлять большую осторожность, уважать нашу восприимчивость к принижающим высказываниям.

в) Стратегия обострения отношений: эскалация, как форма защиты от агрессии. Если зам не удается разрешить проблему в понимающе-директивной форме, ориентируясь на взаимо приемлемый результат, всегда остается возможность более жесткого директивного реагирования, включая принуждение, высказывание негативных последствий. Следует однако иметь в виду, что в случае использования жесткой линии поведения или обращения к открытой агрессии (исходя из субъективных побуждений или из оценки объективных условий и учета интересов дела), наши шансы на мирное, взаимоприемлемое разрешение проблемы уменьшаются. Образно выражаясь, прибегая к жестким формам поведения, мы вызываем "ответный огонь". И тем не менее, во многих жизненных ситуациях, включая сферу управления, такое поведение бывает совершенно необходимо.

В дискуссиях по поводу того, что такое агрессивность, часто смешиваются директивное воздействие с агрессивным. Быть твердым и настойчивым, используя информацию, которая указывает на возможные отрицательные последствия, чтобы разрешить проблему, - это не агрессивное поведение, хотя и направлено на принуждение. Доведение собеседнику информации о своих убеждениях, оценках и чувствах, включая выражение своих отрицательных чувств или отношений - это не агрессивное поведение. Принижение, унижение чувства достоинства людей, их возможностей, способностей, права иметь свое мнение, оскорбление собеседника, его личности - это агрессивное поведение.

Единственное оправдание собственному агрессивному поведению - когда есть угроза физической безопасности, или необходимость осуществить те или иные шаги для оказания "шокового" воздействия. Например, человека, находящегося в истерическом состоянии можно попытаться вывести из этого состояния, дав ему несколько пощечин по лицу. Конечно это агрессивное действие, но во многих ситуациях реальной жизни бывает необходимо и приемлемо, чтобы через шоковое воздействие заставить человека более реально осмыслить возникшую ситуацию или проблему. Это может оказаться необходимым при угрозе физической безопасности. Например, вербальная агрессивность может выполнять эту роль. Часто в "уличных ситуациях" твердое, агрессивное утверждение может оказаться совершенно необходимым, чтобы ясно дать понять агрессивному партнеру, что вы твердо намерены защитить себя (или окружающих). Вербальная агрессивность порой оказывается необходимой и как способ шокового воздействия, чтобы заставить человека совершить нужное действие. Например, преподаватели, врачи, психотерапевты, руководители время от времени весьма искусно и продуманно используют различные формы вербального агрессивного поведения как эффективный прием, чтобы через сильное потрясение заставить человека по новому рассмотреть конкрет-

ную ситуацию или проблему. Нужно только отчетливо помнить, понимать, учитывать и реально оценивать, во-первых, психологическую специфику действия этих приемов; и, во-вторых, специфику каждой конкретной ситуации прежде чем прибегнуть к собственному агрессивному поведению.

Вместе с этим, конечно, нужно стремиться избавляться от своеобразного "коленного рефлекса" почти автоматически реагировать защитно-агрессивным образом в ответ на критику или агрессивность партнера.

Глава 3. ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ В РЯДЕ ТИПИЧНЫХ СИТУАЦИИ ВЕДЕНИЯ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОЙ БЕСЕДЫ

В предыдущих главах нами были рассмотрены характеристики приемов эффективного целенаправленного общения, основные принципы ведения беседы, оказания психологического воздействия и поддержания положительного психологического климата при проведении бесед с людьми. По существу, материал предыдущих глав составляет основы психологических знаний по проблеме "психология межличностного общения". В настоящей главе будут рассмотрены эффективные формы поведения и конкретизировано использование изложенного выше материала к некоторым типичным ситуациям, с которыми люди сталкиваются в личной и служебной жизни. В целом, сохраняя неформальный язык изложения материала, в данной главе он будет более инструктивен и приближен к стилю, присущему повседневным взаимодействиям людей. Сознательно сделаны некоторые повторы для лучшего усвоения и закрепления основного материала.

3.1. УСТАНОВЛЕНИЕ ПЕРВИЧНОГО КОНТАКТА.

Первичный контакт с человеком - это самая первая фаза общения, имеющая вполне определенную специфику. Когда мы встречаем человека впервые, он представляет для нас значительную неопределенность. Мы не знаем, как он будет себя вести, нам не знакома его манера общения, не говоря уж о его интересах, установках и ценностных ориентациях. Специалисты по проблеме общения считают, что одна из функций общения в первичном контакте - снятие и снижение неопределенности, которая по мере его развития снижается и характер контакта может существенно изменяться. (Замечено, что темп речи на первых минутах контакта существенно ниже, чем впоследствии. Меняется вербальное поведение). Очень важное значение для развития первичного контакта или, иначе говоря, завязывания знакомства с человеком имеют место установления контакта и время, в которое это происходит. Если место контакта является вполне приемлемым для завязывания знакомства (художественная выставка, дипломатический прием, купе поезда, холл гостиницы, пресс-центр и т.п.) то эта задача может быть успешно решена. Если же местом контакта выбрана оживленная улица, коридор учреждения и т.п., то решение задачи будет более сложное. То же относится и ко времени установления контакта: если вы подходите к человеку во время перерыва в работе научного симпозиума, то у вас больше шансов завязать знакомство. Если вы подходите к нему, когда он быстро и целеустремленно идет по улице или пытаетесь познакомиться с ним в театре, когда он целиком поглощен происходящим на сцене, то результат ваших усилий может оказаться равным нулю.

Самым важным фактором, определяющим эффективность установления первичного контакта, является предлог, который вы выбрали. Именно предлог в сочетании с особенностями ситуации, в которой происходит завязывание знакомства, и формирует прием установления первичного контакта. Среди наиболее распространенных приемов можно указать следующие: самопредставление; предложение помощи, услуги; обращение с вопросом, просьбой; комментарий происходящего; использование третьего лица; комплимент+вопрос.

Самопредставление. Использование этого приема не является уни-

версальным, поскольку предполагает ситуацию, где можно начать разговор, просто представившись: "Добрый вечер! Разрешите представиться - Андрей Иванов, 2-й секретарь посольства СССР". Имеется целый ряд официальных и неофициальных ситуаций, когда такой прием вполне приемлем. Простота и доступность этого приема содержит в себе и определенную сложность. Дело в том, что подойти и познакомиться, как правило, не составляет труда. Удержать же внимание на себе, запомниться собеседнику - вот что представляет проблему.

Предложение услуги, помощи. Диапазон использования этого приема значительно шире, поскольку можно представить себе множество ситуаций, когда человек нуждается в помощи: "Я вижу, у вас что-то с машиной ... Чем я могу помочь?" "Мне кажется, Вы впервые в этой компании ... Разрешите предложить Вам коктейль?" Прием наиболее эффективен в ситуации, когда у вас нет сомнений, что человек, к которому вы обращаетесь, действительно нуждается в услуге.

Обращение с вопросом, просьбой. Этот прием является одним из наиболее распространенных при завязывании знакомства и по своей сути представляет противоположность предыдущему: "Извините, я не смог присутствовать на утреннем заседании ... Какие из выступлений, на ваш взгляд, были наиболее ценными?" "Вы не подскажете как мне добраться до гостиницы "Центральная"? Я пока плохо ориентируюсь в городе, долго плутал пока сюда ехал ..." Обращение с просьбой или вопросом имеет психологическое преимущество в том смысле, что вы вряд ли натолкнетесь на отказ, если имеете дело с элементарно воспитанным человеком.

Комментарии происходящего "здесь и сейчас". Это также весьма распространенный прием. Его психологическая сущность базируется на общности переживаний с предполагаемым собеседником. Вы вовлечены в ту или иную совместную деятельность, находитесь в одной и той же ситуации, воспринимаете одни и те же события и это обеспечивает, по крайней мере на данный момент, частичное или полное совпадение ваших интересов. Сложившуюся ситуацию вы можете выразить личным комментарием: "Все-таки как унизительно это бесконечное стояние в очереди. Нет ничего хуже, чем ожидать и догонять. Вы не находите?" Комментарий может быть и безличным, обращенным "в пространство": "Что-то я не понимаю в этой картине! Неужели она действительно стоит таких денег?" В последнем случае ваша реплика произносится с расчетом на то, что человек ее услышит и как-то отреагирует. Есть риск, что этого не произойдет, однако, его можно уменьшить, предварительно "подсмотрев" его собственное отношение, в данном случае, к картине.

Использование третьего лица. Существует несколько вариантов данного приема. Самый "светский" вариант - это когда вас кто-то представляет человеку: "Разрешите Вам представить - это мой друг Владимир, мой постоянный партнер по теннису". (Представлению может предшествовать просьба познакомить вас с конкретным лицом). Менее "вежливый" вариант данного приема - это когда вы включаетесь в разговор двух людей, один из которых вас интересует. "Прошу прошения за вторжение в вашу беседу. Вы, кажется, упомянули исследование профессора Воронова?". "Да, мой коллега Джордж заинтересовался установкой, которую профессор упомянул в своем докладе. Я об этом кое-что слышал". Джордж: "Этот вопрос меня здорово заинтриговал, вы

что-то знаете об этом?". Вы: "Да, я принимал участие в этих исследованиях". В данном случае вы обратились к коллеге Джорджа, хотя объектом вашего интереса был сам Джордж. К этому приему может быть отнесено и ваше обращение к третьему лицу, чтобы получить информацию о заинтересовавшем вас человеке: "Прошу прошения, я здесь впервые, вы не скажете кто этот человек в синем костюме рядом с хозяином дома?"

Комплимент + вопрос. Эта связка представляет собой эффективный прием для завязывания знакомства. Его особенность состоит в эффективном использовании комплимента, который непременно должен быть искренним и личностно значимым для того, к кому вы обращаетесь. Последовавший за комплиментом вопрос призван обеспечить вам возможность завязывания разговора. Например: "Меня восхищает ваша проницательность в оценке сложившейся ситуации. Каковы ваши прогнозы ее развития в будущем?"; "Эти розы просто прелестны. Наверное, они требуют очень тщательного ухода. Как вам удается находить время и на это?"

Существенную роль при установлении первичного контакта играют навыки приветствия. Если этот навык развит плохо, то вы хотя и сможете поддержать беседу, но значительную часть времени потратите на исправление первого впечатления, которое сложится о вас. Кроме того, слабое владение навыками приветствия может привести к ошибочному представлению о вас как личности. Одни проявят чрезмерный интерес после вашего приветствия, другие проигнорируют его и вас или отнесутся свысока. Приветствия, произнесенные тихим голосом и при отсутствии "глазного контакта", как правило, неэффективны. Они должны быть адекватными, т.е. соответствовать особенностям ситуации, и открытыми, т.е. иметь достаточный зрительный контакт. Совершенно разными должны быть приветствия по отношению к друзьям, родственникам, близким знакомым; незнакомцам, с которыми вам хотелось бы установить контакт; людям, к которым вы подходите или которые подходят к вам (официант, продавец, клерк, государственный служащий и т.п.); коллегам по работе; деятелям искусства, работникам науки, начальникам, вышестоящим и старшим по возрасту.

Использование одного и того же приветствия в разных ситуациях или даже по отношению к одному и тому же человеку несколько раз в сходной ситуации может создать впечатление чего-то механического, бесшумного. Немалое значение имеют невербальные компоненты приветствия. Ваша поза, внешний вид, одежда, действия - все это существенно для окружающих, хотя вы еще и не вступили в беседу с ними. Ваша одежда, например, говорит людям в частности о том, на какое общение вы настроены. Строгий костюм предполагает одно, а мятые джинсы - нечто иное. Другие невербальные признаки - выражение лица, наличие и степень "глазного контакта", демонстрация занятости каким-то делом и т.п.

Поскольку, собственно, приветствие как правило очень коротко, его невербальные компоненты содержат куда больше информации, чем вербальные. Тон вашего "Здравствуйте" (быстрый и радостный, быстрый и сердитый, мягкий и "приглашающий", подавленный и робкий) говорит о многом - хотите вы этого или нет. То же самое можно сказать о выражении лица в момент приветствия - открытая улыбка или нахмуренность, кривая усмешка или меланхолический изгиб уголков рта и т.п. Наконец, положение вашего тела в момент приветствия может свидетельствовать о широком диапазоне вашего

настроения: от "Мне приятно вас видеть но я очень спешу" до "Мне очень хотелось бы использовать встречу, чтобы узнать вас поближе". Следует всегда помнить, что, если невербальные признаки вашего приветствия не соответствуют желаемому уровню контакта, то это может оказаться барьером общения.

Существенным моментом первичного контакта является, разумеется, свободное поддержание разговора после того, как знакомство завязалось. При этом, существенную роль, конечно, будет играть кругозор. Чем больше тем или проблем, по которым вы можете высказаться, сообщив что-то интересное, нестандартное и т.п., тем выше ваши шансы удержать внимание собеседника, пробудить и поддержать интерес к себе и тем самым обеспечить продолжение контакта.

Еще одно важное условие свободного поддержания разговора - это соблюдение принципа равноправия обмена. После приветствия и реализации непосредственного предлога для завязывания знакомства ваше участие в разговоре представляет собой отклик на то, что сказал или что сделал ваш собеседник. Даже если произошла смена темы разговора, самый простой способ испортить контакт - это развивать свои собственные мысли и чувства, т.е. говорить самому, а не реагировать на вербальное или невербальное поведение другого. Наилучший путь поддержания контакта - это не просто откликнуться на то, что сказал партнер по общению, но и на то, о чем он, по всей вероятности, думает или что чувствует. Когда идет общение с группой людей, то оно, становится наиболее эффективно в том случае, если будет отвечать мыслям и чувствам, разделяемым большинством присутствующих. Чтобы добиться соответствия вашего поведения, мышления и чувств окружающим, постарайтесь в течение некоторого времени сначала понаблюдать за ними, понять, о чем они думают и что чувствуют. (Особенно тот собеседник, которого вы избрали в качестве объекта дальнейшего общения). Кроме того, постарайтесь "прислушаться" к самому себе. Вы не должны "присваивать" себе большей доли разговора или взаимодействия, чем это необходимо. Определить же эту долю можно путем наблюдения за своими контактами, фиксируя время высказываний каждого, количество высказывание, реплик, чисто взглядов и т.п. Если вы говорите или действуете больше, чем "положено", то появляется риск, что вы и собеседник не поймете друг друга, т.к. ваше взаимодействие будет однобоким и не принесет никому из вас того, что могло бы принести. Разумеется, бывают ситуации, когда взаимодействие должно быть однобоким (например, если по основной теме вы знаете гораздо больше, чем другой участник). В этом случае ваша "доля" объективно становится больше и ваше преимущество вполне "законно".

Когда вы вступаете в контакт с незнакомым человеком, то лучше придерживаться правила "равных долей". Это же касается и степени самораскрытия собеседников в ходе первичного контакта. Она также должна быть примерно равной. Иначе говоря, если, вы хотите добиться определенного уровня самораскрытия со стороны собеседника, то есть получить данные о его чувствах, мыслях или сведения о тех или иных сторонах его жизни, вы должны быть готовы сообщить аналогичные данные о себе. Повредить же контакту может как неоправданное "сокрытие" данных о себе, так и чрезмерное самораскрытие. (Если ваш собеседник робкий и застенчивый человек, то ваша излишняя откровенность, а следовательно ожидание ответных шагов,

может вызвать у него состояние сильного дискомфорта).

К числу фактов, затрудняющих свободное поддержание разговора, относятся: приверженность к исполнению "самозакрытых" утверждений и недооценка стимулирующей роли вопросов. Под "закрытым" утверждением понимается любое высказывание, которое, в принципе, не предполагает ответной реакции собеседника, не сопровождающееся вопросом типа - "Каково ваше мнение?" или не завершающееся вопросительной интонацией. После такого рода утверждения собеседник может промолчать или ответить на него подобного типа высказыванием. В результате беседа может превратиться в обмен монологами, каждый из которых, в принципе, не предполагает ответной реакции.

Что же касается вопросов, то можно совершенно определенно сказать, что беседа, лишенная их, практически на имеет смысла. Беседа же, где вопросов задается слишком мало, будет неминуемо "затухать". Желательно избегать в первичном контакте закрытых вопросов и вопросов, содержащих в себе ответ, поскольку они могут оказывать тормозящее воздействие на течение беседы. Кроме того, и это совершенно очевидно, характер задаваемых вопросов должен полностью соответствовать уровню самораскрытия собеседников, сложившемуся в разговоре, и поддерживать его в оптимальном состоянии. Наконец, весьма существенным для первичного контакта является удачное завершение разговора. Решение этой, казалось бы тривиальной, задачи включает в себя три элемента:

закрепление обсуждавшегося, путем короткого высказывания, выражающего согласие с последними словами собеседника или подводящего итог обсуждению;

выражение признательности собеседнику, удовлетворение проведенной беседой, фактом состоявшегося знакомства, общения с собеседником и т.п.;

договоренность о следующей встрече или (если это невозможно) выражение надежды на продолжение знакомства.

Главная задача в данном случае - произвести приятное впечатление на собеседника проведенной с ним беседой, показать себя интересным человеком, чтобы у него возникло желание продолжить контакт с вами.

3.2. ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ БЕСЕДЫ

У многих людей существует ряд распространенных заблуждений относительно своего повеления в процессе взаимодействия с партнером по общению.

Заблуждение № 1: "Сильный партнер всегда тверд и бескомпромиссен в достижении своих целей".

Следует помнить, что по-настоящему серьезный деловой человек, будучи твердо приверженным своим интересам и включенным в процесс их достижения, редко бывает негибким. Настойчивость не есть синоним бескомпромиссности. Бескомпромиссный человек редко оказывается готовым детально обсуждать все аспекты проблемы. Для него характерен односторонний (субъективный) взгляд на проблему. Сильный же партнер всегда действует в "наших интересах", то есть в контексте, который включает или учитывает и вторую сторону.

Заблуждение № 2: "Сильный партнер скрытен и сообщает лишь абсолютный минимум информации своему собеседнику".

Эффективное владение информацией - вот подлинный источник силы.

Это предполагает готовность, а в определенной ситуации и необходимости раскрыть некие факты или соображения, которые могут повлиять на процесс продвижения к цели. Информация - как деньги, - если они лежат без движения, то от них мало толку.

Заблуждение № 3: "В беседе хозяином положения является тот, кто говорит".

Это не так. Дело в том, что говорящий часто оказывается в роли обороняющегося. Ему тогда просто приходится давать объяснения партнеру, которые проистекают из заданного ему вопроса или являются попыткой объяснить свою позицию. Однако, нередко объяснение является оборонительным по натуре, или не несущим позитивной нагрузки, не обеспечивающим лучшего понимания вопроса и т.п. Слушающий может потерять интерес. Говорящий продолжает извергать потоки слов, надеясь, что их "весомость" окажет какое-либо действие. На это может клюнуть только неопытный человек, большинство же профессионалов испытывают раздражение или досаду. В процессе беседы можно столкнуться с ситуацией, когда один из собеседников очень хочет что-то навязать или "всучить" своему партнеру, что также производит впечатление защитного поведения. Чем больше доводов "за", тем сильнее впечатление у слушающего, что вы пытаетесь прикрыть ими аргументы "против". Еще один недостаток подобной позиции состоит в том, что инициатор "сделки" настолько психологически подготавливает себя к возможным возражениям, что полностью перестает воспринимать реакции партнера, отражающие элементы готовности к таковой. Бывают ситуации, когда инициатор начинает сам перечислять контраргументы к возможным возражениям партнера (до того, как они прозвучали). Это приводит к ненужному разделению интересов участников. Не делайте этого прежде, чем партнер сам выскажет свои соображения. Дайте ему возможность ощутить, "потрогать" преимущества предложенного, будьте внимательны и тогда вы найдете возможность подкрепить его соображения своими доводами "за".

В ходе общения возникают ситуации, когда на самом деле необходимо защитить свою позицию. Но и в этом случае тот, кто склонен много говорить, совершает ошибку. Нередко в потоке доводов, фактов, аргументов и т.д. обнаруживаются противоречия, несогласованности. И чем больше человек говорит в свою защиту, тем менее убедительно он выглядит. "Привести причину - говорит восточная мудрость - значит посеять сомнение". Сильный человек, напротив, выдвинет лишь наиболее прямые и краткие реакции на всякие вызовы оппонента. Иногда считают, что контролирует ситуацию тот, кто критически оценивает позицию оппонента и высказывает свои сомнения, полагая, что собеседник, "извиваясь" под давлением критических доводов, запросит пощады и с большей готовностью примет предлагаемые условия. В реальности это чаще всего вызывает лишь раздражение партнера, порождая сопротивление, жажду мести и т.п., что редко побуждает кого бы то ни было идти на компромиссы. Опыт показывает, что чем тверже нажим, тем сильнее сопротивление.

Ни одна из бесед не обходится без постановки вопросов. Проведенные исследования показали, что только 30 % лиц специально продумывают, какие вопросы они будут задавать и в какой форме. В большинстве же случаев вопросы оказывались так плохо сформулированными, что не позволяли получить необходимую и ясную информацию.

Заблуждение № 4: "Когда предложение или позиция сопровождается периодом молчания, то тот, кто прерывает паузу - проигравший".

Согласно этой точке зрения, сильнее тот, за кем последнее слово, а не первое. В то же время замечено, что человек, который знает как прервать паузу и делает это первым, чаще всего способен взять на себя инициативу.

Подводя итоги обсуждению заблуждений, отметим, что вовсе не скрытность, не твердая установка на готовность "переговорить", "пересидеть" или "перемолчать" собеседника характеризуют сильного делового человека. Прежде всего - это способность достигать результата.

Реагирование на предложения как элемент управления процессом беседы.

Предположим, вы оказались в ситуации, требующей принятия решения по предложению, высказанному партнером по общению. Первое и главное соображение: не думайте, что у вас только два варианта ответа - "да" или "нет". Вариантов гораздо больше. Если найдете и оцените должные альтернативные варианты, то у вас появятся шансы добиться успеха. В целом же есть следующие варианты реакций на предложение.

Две основные реакции:

а) Выслушайте все детали предложения - предлагаемое действие, условия, временные рамки и т.п.;

б) Повторите то, что было предложено. Если вы этого не сделаете, то нет гарантии, что дальше вы будете обсуждать не то, что имел в виду ваш собеседник, а нечто совсем другое.

Дальнейшие возможные реакции:

Примите то, что предложено. Если вы чувствуете, что предлагается именно то, что вам нужно, тогда скажите - "Да". Дайте противоположной стороне понять, что предложенное приемлемо и вы не видите необходимости дальнейшей дискуссии по этому вопросу.

Откажитесь от предложенного. Вы нашли предложение неприемлемым и говорите об этом прямо. Возможны два варианта: 1) обсуждение вопроса продолжается; 2) на этом все прекращается. Если вы заинтересованы в продолжении делового контакта, то избегайте совершенно недвусмысленного "нет", У вас еще будет время это сделать.

Поставьте вопросы, касающиеся выдвинутого предложения. Например, "Из чего вы исходите, предлагая такой вариант?", "Включаете ли вы сюда только издержки на выполнение задания?", "Затрагивает ли ваше предложение ...?" и т.д. Получите как можно больше деталей, связанных с предложением. Возможно, вы что-то упустили в своей первой реакции на предложение, а партнер, отвечая на уточняющие вопросы, что-то меняет в своей позиции.

Проигнорируйте предложение. В этом случае просто никак не реагируйте на предложение и не делайте на его никаких ссылок в дальнейшем. Этот хитрый ход многими используется в свою пользу. Если предложение было явно несерьезным, то оно будет быстро устранено и о нем больше не будет упоминаться. С другой стороны ваша реакция покажет, что вы вполне поняли несерьезность предложения.

Отложите его рассмотрение. Скажите, что вы хотели бы рассмотреть его несколько позднее, в другой день, в другом месте и т.д. Здесь есть элемент риска - партнер может пересмотреть какую-либо привлекательную сто-

рону предложения в свою пользу.

Побудите партнера обосновать предложение. Вы выражаете заинтересованность в более подробной информации. Это очень похоже на вариант задавания вопросов. Различие в том, что здесь вы побуждаете партнера рекламировать привлекательные стороны предложения. Разница не большая, но существенная.

Модифицируйте его. В этом случае вы берете высказанное предложение за основу и вносите в него изменение, более приемлемое вашей цели. Например: "Я согласен серьезно рассмотреть это предложение, если вы включите в него ..."; "А как насчет ...?", "Согласен, если при этом..." и т.д.

Сделайте вид, что отказываетесь обсуждать предложение. Отличие от прямого отказа и откладывания в том, что в данном случае прием призван побудить партнера начать убеждать вас, что предложение в действительности стоящее. Иначе говоря, вы ставите его в положение обороняющегося и затем стремитесь извлечь из этого преимущества, например: "Мне трудно всерьез Николай, обсуждать твое предложение, поскольку ... ".

Похвалите предложение. Иногда предложение является компромиссом, который требовал от партнера определенного мужества и доброй воли. В этом случае высказать свою похвалу такой попытке - значит приблизить себя к удачному завершению дела. Вы можете тем не менее указать на остающиеся трудности и не обязаны принимать предложение после того, как его похвалили. Но этим шагом вы обеспечили благоприятные условия для дальнейшего продвижения.

Сравните его с другими предложениями. Как правило это делается для того, чтобы дискредитировать предложение, сравнив его с более выгодным, полученным ранее от этого или другого партнера. Это очень распространенный прием.

Посмейтесь над ним. Это юмористический вариант отказа. Вместо сухого и холодного "Нет", вы дружелюбно и от души высмеиваете предложение, например: "Ну и шутник же вы!". Если предложение было явно жульническое, то партнер испытывает смущение и будет относиться к вам серьезнее. Если же предложение для партнера вполне серьезное и хорошо продуманное, то может возникнуть напряжение.

Итак, почти в каждом деловом контакте возникает та или иная из рассмотренных альтернатив. Это нужно иметь в виду и использовать как минимум первые две основные альтернативы. Затем попробуйте то, что больше подходят.

Каждый когда-нибудь встречался с ситуацией, в которой предложение, названное "окончательным", вовсе не было таковым. Видимо, с вашей стороны неразумно соглашаться на такое "окончательное" предложение, если вы можете добиться еще больших уступок.

Как отличить окончательное предложение от того, что преподносится как окончательное? Люди часто идут на уступки и после того, как твердо заявили, что не сделают этого. Поэтому всегда можно попытаться попробовать найти иное решение или подход к нему.

Может возникнуть предельно простая ситуация, когда партнер высказывает в качестве "окончательного" какой-то выгодный для него вариант, т.е. выпускает пробный шар, на успех которого он вовсе не рассчитывает. Если вы соглашаетесь, он "срывает большой куш", если нет - стороны приступают

к более серьезному обсуждению вопроса.

Партнер может выступить с "лучшим на сегодня предложением". Это ситуация, когда предложение является действительно лучшим из того, что он может предложить сегодня и никакие попытки давления с вашей стороны не изменят его позицию. В таком случае лучше всего зафиксировать соглашение в принципе с договоренностью об уточнении отдельных пунктов в последующем. Излишнее давление в такой ситуации кроме раздражения никаких плодов не принесет. Если же партнер просит время, чтобы подумать над возникшими вопросами, такую возможность ему надо дать, хотя дополнительное "легкое давление" с вашей стороны в моменты обдумывания не помешает.

Невербальные признаки. В процессе беседы будьте внимательны к "языку тела". Если собеседник делает вам "окончательное" предложение вжавшись в кресло и скрестив ноги в лодыжках, то можете быть уверены, что он забрасывает пробный шар. Запомните, что определенные жесты часто сопровождают сомнительные предложения. Один из наиболее распространенных - прикрывание рта рукой при произнесении таких предложений. Имеет также места - движение руки по направлению к носу, уху, глазу в ходе высказывания. Неспособность поддерживать "глазной контакт" или частое моргание выдает внутреннюю напряженность по поводу того, что говорится, - видимо, собеседник не совсем уверен в этом. Невербальные признаки подлинного окончательного предложения содержат большую открытость и определенную интенсивность включения в сотрудничество. Высказывающий такое предложение склонен податься вперед, может даже сидеть на самом кончике стула. Он поддерживает с вами тесный "глазной контакт", говорит очень размеренно, не прокашливается поминутно, не прибегает к "вербальному тику": "Вы знаете ...", "Ну, ..., э-э ..." и т.п.

Ситуация столкновений.

Первое, что вы должны усвоить, чтобы избегать таких ситуаций, это учесть пять часто встречающихся ложных предпосылок, на которых базируются многие ситуации непонимания.

1. Ваш оппонент воспринимает мир а тех же терминах, что и вы, примерно с теми же симпатиями и антипатиями.

2. Ваш оппонент основывает свои суждения примерно на той же информации, что и вы.

3. Вашим оппонентом движут примерно те же мотивационные факторы, что и вами.

4. Ваш собеседник хочет слушать все, что вы хотите сказать.

5. Вы говорите с вашим оппонентом на одном и том же языке. Чтобы лучше понять причину возникших разногласий вам необходимо уяснить мотивационные факторы, определяющие поведение партнера в ходе беседы. Для решения этой задачи полезно ориентироваться на следующие возможные мотивационные факторы: деньги; повышение престижа; усиление стабильности, безопасности; достижение преимуществ; охрана своей репутации; экономия времени; избегание лишних усилий; вклад в общественную пользу; расширение информированности; избегание неудачи, критики в свой адрес; материальные выгоды; повышение популярности, улучшение "имиджа"; проявление своей индивидуальности; возможность идти в ногу со временем; повышение удовлетворенности работой; стремление оказывать влияние.

3.3. ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ В ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ

Неудачи в деловом сотрудничестве возникают по разным причинам, многие из которых относятся к проблемам поведенческого характера. Зачастую возникают ситуации, когда собеседники говорят что-то друг другу вместо того, чтобы говорить друг с другом. Типичными причинам, мешающими развитию отношений, являются:

Спор вместо обсуждения. Нередко в процессе обсуждения возникшего вопроса и выработки единого подхода люди тратят силы на доказательство правильности только своей точки зрения, придерживаясь при этом убеждения, что способ преодоления расхождений состоит лишь в отказе оппонента от его "неправильной" позиции. Разумеется, во всяком деловом общении возникает необходимость изложить свой взгляд на проблему. Однако, если это занимает значительно больше 50 % времени, то можно с уверенностью сказать, что в беседе возник элемент соперничества, что кто-то явно пытается "выиграть дело".

деловое обсуждение	спор
Ориентировано на достижение взаимоприемлемого результата ("выиграть-выиграть").	Ориентировано на достижение только своей цели ("выиграть или проиграть").
Ему присущи:	Ему присущи:
Поиск общей основы или позиции.	Защита только своей позиций.
"Прислушивание" к потребностям и интересам партнера.	"Прислушивание" к основаниям для возражений, отпора.
Готовность придти к компромиссу.	Сопротивление компромиссу.
Попытки убедить собеседника в наличии общих интересов.	Попытки доказать преимущество только своей позиции.
Равный акцент на вопросах и утверждениях.	Акцент только на утверждениях.
Стратегия "самораскрытия".	Избегание "самораскрытия".

Если формам поведения, указанным в графе "спор", уделяется более 50% времени, то шансы замкнуться в непонимании весьма велики.

Может возникнуть ситуация, когда ваш оппонент настаивает на споре. Лучше всего не ввязываться в него. Подходите к обсуждаемым проблемам с "настойчивой откровенностью", чтобы подтолкнуть собеседника на рассмотрение Их совместно с вами. Не позволяйте втянуть себя в обсуждение неких абстрактных ценностей. В то же время не бойтесь использовать спор как прием, чтобы добиться определенной цели. Главное - не дать приему перерасти в самоцель.

Нечетко определенные позиции. В проблемных ситуациях ваши шансы на успех значительно повышаются, если вам совершенно ясно, какую именно проблему вы должны решать. Когда вы собираетесь обсуждать с оппонентом какой-то вопрос, прежде всего убедитесь, что каждый из вас согласен относительно того, в чем состоит его суть.

Тщеславие и заносчивость. Многие считают, что сохранение своего лица является их абсолютным приоритетом в любой ситуации. В деловых отношениях эта категория людей, как правило, наиболее чувствительна к вопросу власти - кто кем командует. Эгоцентричный человек обычно стремится

ни с кем ни в коем случае не показать никаких признаков слабости. В любой ситуации он будет демонстрировать, что действует с позиции сильного. Поэтому первая уступка должна быть вашей, выраженной примерно такими словами: "Не будете ли вы любезны отнестись к моему предложению как возможному компромиссу". Такой шаг по существу не является уступкой, а представляет собой прием, рассчитанный ввести беседу в то русло, которое соответствует намеченной вами цели. Столкнувшись с подобной позицией, многие люди испытывают искушение не уступать оппоненту ("Будь я проклят, если уступлю этому упрямцу!"). Если это произойдет, то вы ничего не добьетесь, так как в борьбе за превосходство будет потеряна суть дела. Модель "действие-противодействие" неизбежно приведет в тупик. Деловой человек, с холодным рассудком, адекватной самооценкой, уверенный в своих силах, не позволит втянуть себя в соперничество. Если "дать другому войти в дверь впереди себя" и оба вы оказываетесь там, куда хотели попасть, то пусть себе идет первым. Вот вполне здоровый и продуктивный ход мыслей. Как только ваш оппонент почувствует, что вы не видите никакой связи между властью и престижем, с одной стороны, и готовностью сделать первый шаг - с другой, он перестанет делать это предметом соперничества.

Сходство поведения. Говорят, что "противоположности притягиваются", это в значительной степени верно для деловых ситуаций. Двое собеседников, которые говорят одинаково, действуют одинаково и имеют сходные черты характера, часто с трудом налаживают деловое сотрудничество. Часть причины состоит в том, что всякий уверен в своей уникальности и в том, что нет людей, таких же как он.

Сложность состоит также в том, что скорее всего вы будете действовать по очень сходным "формулам поведения" и можете зациклиться в них, вам не хватит "иных стимулов", чтобы выйти за рамки привычных стандартов поведения. В таком случае может быть полезным иметь смелость действовать в спонтанной манере, "непохоже на себя". Не бойтесь "выйти из привычной роли", отбросить старую модель общения. Будьте первым, кто предложит что-то новенькое. Вы скоро обнаружите, что собеседник также что-то предлагает взамен.

Эмоциональные /иррациональные всплески. Неудачи часто происходят в ситуациях, когда деловое обсуждение переходит в перепалку и реакция одной из сторон может принять форму негативных даже враждебных эмоций. Психологи утверждают, что в снятии сильных чувств нет ничего плохого. Однако, бывают ситуации, когда эмоции полностью "захлестывают" человека и это не проясняет, а осложняет ситуацию. В потоке отрицательных оценочных замечаний в лучшем случае случайно может быть высказано, что вы хотите решить. Не давайте этим всплескам завладеть вами. Помните, что они пройдут. Сказанное, однако, не означает, что вообще не следует прибегать к приему высказывания своих отрицательных состояний. В определенных ситуациях, в частности, при защите от агрессивных нападок собеседника, о чем говорилось в предыдущей главе, такой образ действий может оказаться необходимым.

Нежелание пойти на компромисс. Многие считают, что тот, кто первый идет на компромисс, проигрывает. Возникает вопрос: "Кто должен сделать первую уступку?" Очевидно тот кому это удобнее. Не считайте, что вы при этом отдаете инициативу оппоненту. Вы можете выразить свою готовность

уступить в каком-то вопросе, чтобы получить нечто взамен, сейчас или позже и тем самым сохранить инициативу.

Предшествующий негативный опыт взаимодействия. Представьте, например, трудности, возникающие всякий раз, когда представители Армении и Азербайджана садятся за стол переговоров для урегулирования проблемы Нагорного Карабаха. У обеих сторон заранее реакция: "Им нельзя доверять. Они всегда готовы нарушить соглашение, если им это выгодно". Это негативный опыт и вы, разумеется, не можете его игнорировать при подготовке и ведении переговоров - указанный опыт всегда следует учитывать. Прежде всего, необходимо закреплять те элементы совместных действий, которые, на ваш взгляд, тесно связаны с важными мотивационными факторами для партнера. Давайте ясно понять, что нарушение достигнутых договоренностей может привести к отрицательным последствиям для другой стороны. Тогда простой расчет укрепит ваше взаимодействие.

Совершенно неприемлемые начальные требования. Иногда люди вступают в деловые обсуждения с таким сильным стремлением быть твердыми и напористыми, что начинают с требований, немедленно вынуждающих собеседника сказать "нет". И никакое продвижение невозможно, если они не претерпят изменения. Однако, вследствие неправильного представления, что любая уступка будет проявлением слабости, ситуация не получает развития. Ситуация во многом сходна с положением, в котором ни одна из сторон не хочет уступить первой. Разница в том, что разрыв в позициях сторон настолько велик, что необходимо существенное изменение позиций, чтобы начать разумное обсуждение. Почти всегда либо одна, либо другая сторона не в состоянии изменить свои желания в пользу своих потребностей. Включенные в процесс взаимодействия участники вырабатывают у себя убежденность, что могут получить то, чего хотят, а не придерживаются того, что им необходимо, и в этом случае неизбежно оказываются втянутыми в соперничество. Если вы оказались в подобной ситуации, подумайте, нет ли возможности сместить фокус вашего внимания с того, что вы хотите, на получение того, что вам действительно нужно. Не настаивайте на получении "пакета", содержащего все, прежде чем примете во внимание желания и потребности вашего оппонента. Когда же вы сталкиваетесь с аналогичным подходом противоположной стороны, предпримите усилия чтобы помочь собеседнику отделить желания от потребностей. Затем направляйте усилия на поиск областей их совпадения, сформулируйте некую надежду на успех в этом деле. Вы можете в конце концов добиться того, что ваш партнер придет к осознанию своих интересов и пожелает по крайней мере достичь того, что партнерам необходимо, а потом обсудить нет ли возможности получить что-либо из желаемого сверх этого.

Сильный личностный конфликт. У каждого бывают такие встречи с людьми, когда уже через несколько минут становится ясно, что разговаривать с ними мы больше не можем. Нужно преодолеть свою личную антипатию к такому человеку. Думайте о своем общении как о своего рода ритуале, а не о личностном общении. В конце концов, речь идет о процессе достижения соглашения, а не о том, чтобы приобрести себе нового друга (хотя последнее облегчает достижение соглашения). Действуйте последовательно, отбросив, насколько это возможно, мысли о том, чтобы понравиться собеседнику. Твердо придерживайтесь деловых вопросов и обсуждайте именно их. Не обращай-

те внимания на то, как вам не нравится манера, форма высказываний, взгляды вашего собеседника и т.п. Разумеется, вы не можете преодолеть всякую угрозу, которая возникает. Иногда стороны оказываются слишком далеки, чтобы можно было "продраться" сквозь препятствия. Но как много неудач происходит из-за того, что люди не пытаются повернуться лицом к тем возможностям, которые предоставляет ситуация, зачастую значительно перевешивающим все существующие трудности и разногласия. Когда возникает угроза неудачи, подумайте, что вы сделали, каков ваш вклад в угрозу неудачи; возможно, ваш подход был ошибочен, возможно, вы недостаточно эффективно работали с партнером, усугубляя трудности, вместо того, чтобы их смягчить.

3.4. КОНФЛИКТ: ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССОМ.

Конфликты - неотъемлемая часть нашей жизни. Когда две стороны находятся в контакте, то независимо от причины их взаимодействия, всегда существует вероятность возникновения конфликта: они могут согласовывать свои противоречивые позиции при достижении совместной цели; иметь разногласия по поводу самих целей, к которым им следует вместе стремиться; или оказаться в разладе из-за каких-то личностных противоречий, агрессивных нападок друг на друга, предшествующего негативного опыта и т.п. Любому современному человеку важно обладать минимумом знаний об общих особенностях развития конфликтного процесса и навыками его эффективного управления.

Стадии разрешения конфликта

Конфликт, возникающий в ходе беседы или при любом межличностном или деловом взаимодействии, является процессом, условно состоящим из четырех стадий.

1. Начало (осознание) конфликта.

Основа конфликта возникает тогда, когда одна из сторон встает на пути удовлетворения целей и потребностей другой стороны. Это еще не сам конфликт, а только основа для его возникновения. Открытого конфликта не существует до тех пор, пока партнеры не начнут реагировать, преодолевая возникший барьер на пути той цели, которую они стремятся достичь. Конфликт создает именно взаимодействие двух сторон, направленное на оказание взаимного противоречивого давления друг на друга. Конфликт - это активное противодействие участников по отношению друг х другу. Он возникает из действий обоих участников, хотя его основу создают односторонние действия того или иного партнера. Предположим вы ведете беседу, решительно добиваясь определенной цели, о которой знает ваш партнер. По тем или иным причинам он блокирует достижение вашей цели. Создается основа конфликтной ситуации. Очередь за вами. Каковы будут ваши шаги, исходя из того, что конфликт не будет материализован до тех пор, пока вы не ответите на "провокацию" партнера?

а) Вы можете сделать вид, что никакой угрозы конфликта не существует и пытаться продолжать вести себя, как будто вы не осознаете, что оппонент осуществил блокирующее действие. У вас может оказать достаточно возможностей, ресурсов и других путей для достижения цели и спокойного обхода препятствия. Однако маловероятно, что оппонент, который действи-

тельно стремится блокировать вас, будет сидеть сложа руки и беспечно позволит вам следовать своей цели другим путем, если это каким-либо образом ущемляет его и он видит, что его усилия игнорируются.

б) Вы можете согласиться и принять ограничения, которые накладывает на вас другая сторона. В этом случае вообще никакого конфликта не возникает. Но вряд ли вы будете удовлетворены такой ситуацией, так как вы отказались от цели, которую действительно хотели достичь.

в) Вы можете прервать деловую беседу. Однако в этом случае, те благоприятные возможности, которые вы считали для себя существующими благодаря возможному соглашению с другой стороной, также будут упущены. Вы не уступаете в спорном вопросе и не вступаете в борьбу, но одновременно и ничего не выигрываете. Только в том случае, когда потребности другой стороны во взаимодействии с вами не меньше или даже больше, чем ваши собственные, существует большая вероятность, что ваша провокация может побудить партнера удержать вас от подобного шага. Хотя, конечно, уход от обсуждения на первый взгляд помогает избежать открытого конфликта, на самом деле такой шаг часто оказывается вполне конкретной реакцией конфликтного взаимодействия. И это действительно так, потому что самому уходу обычно предшествует угроза ухода. Непосредственное, почти автоматическое прерывание взаимодействия в реальной жизни происходит весьма редко. Именно угроза ухода, как правило, дает начало последующему взаимодействию, которое фактически будет открытым конфликтом. Просто не используйте угрозу как оружие, чтобы преодолеть препятствие, созданное вашим оппонентом.

г) Вы можете отреагировать конкретными действиями, чтобы преодолеть возникшее препятствие. В этом случае вы действительно актуализируете ситуацию конфликта. Однако означает ли это, что бремя ответственности за ситуацию целиком ложится на вас? Конечно, вы будете разделять бремя ответственности за все, что происходит во взаимодействии, однако совершенно необязательно ощущать тем или иным образом чувство вины за развитие конфликта. С другой стороны, должны ли мы вообще беспокоиться, по поводу ответственности? В действительности, когда вы находитесь в ситуации конфликта, вопрос об ответственности в определенной мере отходит на второй план. Усилия, которые вы тратите на то, чтобы приписать вину за конфликтную ситуацию на обстоятельства или других людей, - это в целом напрасно потраченные усилия. В этом случае вы просто начинаете "перебрасываться" с оппонентом взаимными обвинениями, подобно детям, кричащим друг на друга:"Ты сделал ...!", "Нет, я не делал!", "Ты также сделал ...!", "Нет, ты сделал ...!" и т.д. Попытки возложить вину на другого только усиливает конфликт, не приближая его к разрешению. Когда вы осознаете возникновение конфликтной ситуации, главный акцент нужно делать не на отыскании виновного, а на четком выделении эффекта "провоцирующей" реакции партнера по взаимодействию и на вашей последующей "работе" по определению этого эффекта. Такая ориентация подводит нас ко второй стадии конфликтного процесса.

2. Анализ ситуации.

Итак, вы решили ответить на "блокирующий вызов" и попытаться преодолеть его. Если вы более или менее представляете последующее развитие конфликта, то в той или иной мере вы должны представлять, и какой шаг

предпринять в ответ. Если же у вас такой картины нет, то перед тем как реагировать, проанализируйте возникшую ситуацию. Оцените, что поставлено на карту. Насколько действительно это важно для вас? Какие обстоятельства заставили вашего оппонента выдать провоцирующую реакцию? Взвесьте данные такого анализа и ответьте на вопрос - насколько существенна ваша цель, которая блокирована? Есть ли альтернативные средства и пути для ее достижения? В целом эта стадия конфликтного процесса не означает, что вы молча сидите перед партнером и сосредоточенно размышляете над поставленными вопросами. Стадии анализа - это процесс взаимодействия с собеседником. В принципе она совпадает с первыми двумя этапами ведения деловой беседы, которые обсуждались в предыдущей главе. В реальной жизни многие люди "пропускают" стадию анализа, когда сталкиваются с угрозой конфликта. Они могут считать, что предстоящий конфликт ослабит чувство самоконтроля и реагируют прежде всего эмоционально-оценочным образом. Вступая в конфликт, они немедленно выдают реакции удивления, раздражения или гнева, которые опережают рассудительное рассмотрение ситуации (т.е. демонстрируют тот самый "коленный рефлекс", о котором мы говорили ранее). Такие реакции лишь спровоцируют ответные защитные реакции другой стороны и ухудшат ситуацию. Если вы сталкиваетесь в беседе с внезапным развитием конфликта, главное - не терять головы и благоразумия. Не считайте, что ваша реакция должна быть немедленной и защитной или что-то в этом роде. Прежде всего, немного, хотя бы несколько секунд поразмышляйте над возникшей ситуацией. Если вы обнаружите, что вам необходимо привести в порядок ваши мысли, все, что вам необходимо сказать - это то, что ситуация получает неожиданное развитие и вам нужно подумать прежде, чем продолжать разговор. А затем нужно действовать, придерживаясь общей логики ведения деловой беседы (обмен информацией и достижение взаимопонимания).

3. Выработка компромиссного решения.

В своем реагировании на конфликтный выпад оппонента вы, конечно, можете занять позицию, не допускающую никаких уступок и компромиссов. Однако, если вы это сделаете, вы фактически прервете процесс беседы. Вы начинаете действовать с позиции только своих приоритетов без учета потребностей и интересов партнера. Чтобы двигаться к компромиссному решению, вы должны учитывать те соображения, к которым вы пришли в результате анализа ситуации. Следует также поддерживать насколько возможно установку на сотрудничество со своим оппонентом. Вы должны вместе с ним работать над отысканием возможных альтернатив, которые могут позволить достичь взаимоприемлемых целей. Ваша установка на сотрудничество не означает смиренное принятие обстоятельств возникшей ситуации. Это было бы самопоражением. Ваша реакция должна быть прямой и относящейся к существу возникшей проблемы. Сохраняйте уверенную, целеустремленную манеру поведения. Откровенно говорите партнеру о том, как отрицательно сказывается конфликтная ситуация на вашей позиции. Ясно заявляйте ему о своих отрицательных состояниях, однако не превращайте дискуссию в "судебное разбирательство". В то же время всегда ясно демонстрируйте оппоненту, что вы оставляете дверь открытой для рассмотрения различных способов действия (вспомните установку "не занимать заранее жесткой, догматической позиции") и стремитесь без предубеждений достичь взаимоприемлемого ре-

зультата с учетом его интересов и потребностей. Помните, что компромисс не обязательно означает, что вы оба соглашаетесь на меньшее, чем то, на что вы надеялись. В ряде случаев, конечно, вы будете вынуждены делать уступки с точки зрения цели, которую вы надеялись достичь. Однако также бывают ситуации, когда процесс поиска совместного компромиссного решения приводит к выработке такого альтернативного курса действий, который тем не менее дает вам то, что вы хотели достичь. В этих случаях получается так, что ваш оппонент также получает средства и возможности для удовлетворения своей цели, В таких ситуациях вы, вместо того, чтобы уступить ему в достижении своей цели, взамен даете ему нечто другое, чего он хочет достичь, и вы до обсуждения не осознавали, что это "нечто другое" является для последнего жизненно важным. Для вас такая уступка в этом "нечто другом" не является особо значимой или сложной для выполнения и таким образом вы получаете возможность достичь практически всего, что вы хотели. Тактика выработки взаимоприемлемого компромисса часто развивается именно по такой схеме. Вероятность того, что такая тактика сработает, существенно повышается, когда вы, реагируя на угрозу конфликта, остаетесь максимально гибким и открытым и будете держать свои эмоции под контролем.

4. Исход конфликта.

Если по завершении обсуждения спорного вопроса достигнутый результат удовлетворяет обе стороны, то конфликт можно считать ликвидированным. В том случае, когда для одной из сторон результат недостаточно удовлетворяет ее потребности, опасность развития конфликта ликвидирована лишь временно. Вполне вероятно, что тот же самый спорный вопрос в последующем может возникнуть вновь и его разрешение будет более трудным. Поэтому исход конфликта следует рассматривать как стадию конфликтного процесса, в которой целесообразно еще раз обсудить результаты достигнутого соглашения с точки зрения удовлетворения потребностей сторон и выработать совместный курс действий с учетом положений последнего этапа ведения деловой беседы.

Поведенческие рекомендации

Поведение в конфликтной ситуации должно преследовать цель разрешения конфликта. Этому будут способствовать следующие рекомендации, которым целесообразно следовать на каждой стадии конфликтного взаимодействии.

Будьте хладнокровными. Оставайтесь спокойными и ровными во взаимодействии с оппонентом. Естественно вы не можете полностью контролировать возникающие эмоциональные состояния другой стороны, но если вы сами остаетесь спокойны, это будет способствовать и побуждать другую сторону к серьезному обсуждению спорного вопроса. Если вы в ответ на высказывания оппонента отреагируете грубо, ущемите его позиции или личное достоинство, то отношения могут крайне обостриться. Избавьтесь от установки, что за вами должно быть последнее слово. Вспышка отрицательных эмоций со стороны партнера, возможно, удивит вас и вы можете посчитать, что такая реакция с его стороны совершенно необоснованна. У вас могут быть веские основания реагировать так, как вы сочтете правильным, однако помните, что ваш оппонент имеет собственные основания (причины) для такого поведения. Воздерживайтесь от поспешных попыток объяснения преимуществ

своей собственной позиции и не расширяйте конфликтную ситуацию бесплодным спором, помните, чем отличается деловое обсуждение от спора. При выявлении причин возникновения конфликта избегайте эмоциональных комментариев. Этим вы не достигнете разрешения конфликта, но ввяжетесь в дебаты, которые, как правило, бывают далеки от существа спорного вопроса.

Старайтесь выяснить основную причину конфликта. Вы не сможете двигаться в нужном направлении до тех пор, пока точно не выясните в чем состоит суть вашего разногласия. Например, если в основе конфликта лежат потребности собеседника по защите своей личности, необходимо сделать коррекцию собственного поведения, чтобы оно учитывало особенности его личности. Если же реакция ограничится лишь обсуждением проблемы, вызвавшей спорную ситуацию, ваши усилия в этом случае к успеху не приведут. Когда основа конфликта коренится в потребности сохранения самооценки, защите личности, то бывает нелепо обсуждать эти вопросы с оппонентом. Он может не осознавать, что его личностные особенности, жесткая психологическая защити своего "Я" препятствуют достижению соглашения. И ваше усилие прямо обозначить возникшую проблему с одинаковой вероятностью может привести и к. ответной защитной реакции партнера и к позитивному вкладу на пути к соглашению. До тех пор пока вы полностью не уверены в чем основная причина конфликта, прибегайте к тактике выяснения - задавайте вопросы; стремитесь прояснить его позицию, состояние; перефразируйте его позицию, т.е. используйте весь арсенал приемов эффективного реагирования на критику. Вполне вероятно, что я ответ вы будете получать и эмоционально-оценочные защитные реакции, и высказывания, содержащие дополнительную фактическую информацию. Не становитесь в защитно-агрессивную позу в ответ на эмоциональные оценочные суждения партнера в ваш адрес (помните, что нужно реагировать на фактуальную часть критических высказываний в по возможности не реагировать на оценочную). Относитесь к этому как к неотъемлемому элементу взаимоотношений и ориентируйте ваше поведение, насколько можете, на разрядку ситуации и на то, чтобы не принести в жертву ваши приоритеты при рассмотрении спорного вопроса.

Избегайте столкновений личностного плана. Старайтесь не показывать, что вы сильно раздражены личностными особенностями партнера, его манерами, что он вам тем или иным образом антипатичен, не нравится. Не стремитесь завоевать очки в бесплодной конкуренции взять верх, доказать свое превосходство, акцентируйте внимание на взаимных позициях и на конкретных потребностях обеих строи. Будьте целеустремленными в достижении взаимопонимания и в разрешении конфликта и культивируйте в себе навык быть терпеливым при обсуждении спорных вопросов. Собеседник, с которым вы имеете дело, конечно, может оказаться трудным. И если это так, то любая трудность будет только усугубляться, если вы окажетесь недостаточно терпеливы.

Тщательно выбирайте слова и выражения. Избегайте слов и выражений с негативным эмоционально-оценочным содержанием. Вы можете выразить несогласие, не сопровождая его оценками типа, что ваш оппонент "ошибся", "не достаточно благоразумен", "плохо информирован", "ведет себя не достаточно серьезно" и т.д. Помните, что подобные эмоционально-оценочные суждения несут в себе принижение личности человека, как правило, провоцируют ответные защитные реакции и будут обострять, а не ослаблять конфликт.

Если вы располагаете фактами, которые противоречат суждениям оппонента, обратите на них его внимание и заметьте, что они позволяют придти к заключениям, отличным от его выводов и суждений, воздержавшись при этом от эмоционально-оценочных замечаний.

Оставайтесь открытыми к рассмотрению взаимных потребностей. Ищите области взаимных интересов и возможных компромиссов. Чем больше вы будете стремиться отстаивать только свою позицию, тем больше сопротивления вы встретите с другой стороны. До тех пор пока вы не будете рассматривать ситуацию с позиций обеих строи настолько объективно, насколько это возможно, будут всегда оставаться шансы для возвращения к возражениям оппонента, являющимися препятствиями на пути к достижению ваших целей. Рассматривайте ситуацию с позиции его интересов и потребностей. Стремитесь навести мосты между противоречивыми позициями в спорном вопросе. Вы с успехом сможете отыскать сферу общих интересов, которая позволят выявить ресурсы, чтобы преодолеть противоречия. Вы можете обнаружить возможность сделать приемлемые уступки партнеру для удовлетворения его значимых потребностей и в то же время сохранить свою позицию или получить что-то (или даже все) из того, к чему вы стремитесь. Данная поведенческая рекомендация базируется на положениях первого и второго этапов ведения деловой беседы.

Избегайте догматических высказываний. Язык, содержащий в себе намеки напутственного педантизма, высокомерия, превосходства, эдакого "высшего" понимания, все больше и больше будет разделять вас с оппонентом. Помните, что партнер участвует в беседе не как ваш ученик, и у него нет никакого намерения полагаться на вашу мудрость, чтобы разобраться в ситуации или понять ваши или свои потребности. Если он почувствует, что дела идут вразрез его ожиданиям, то любые ваши напутственно-поучительные усилия показать, что в действительности они таковы, какими им следует быть (по вашему мнению), окажутся для него неприемлемыми. Это ошибочный путь для преодоления различий. В конце концов напутственное поведение при взаимодействии с людьми означает не что иное как искусный уход, отступление, защитный маневр от реального обсуждения объективно существующих различий и противоречий.

Внимательно слушайте и анализируйте то, что говорит ваш оппонент. При выяснении позиции оппонента обращайте внимание не только на слова, но и выражения чувства, которые могут стоять за ними. Оценивайте различия между позицией и точкой зрения оппонента и вашей собственной. Если вы не будете это делать, могут происходить сбои при любой вашей попытке навести мосты между этими различиями, поскольку фактически вы не будете знать, в чем они состоят. Когда вы заявляете свою позицию, или подкрепляете ее фактами и доводами, будьте также внимательны к реакциям другой стороны. Давайте партнеру возможность выражать свою точку зрения - связи с вашими высказываниями. Это демонстрирует ему насколько искренне вы стремитесь понять его мысли и чувства, то, что, с его точки зрения, поставлено на карту в конфликтной ситуации. Это, в свою очередь, также способствует стремлению собеседника лучше понять вашу позицию и ваши приоритеты. Конечно, бывают такие конфликтные ситуации, когда даже искушенные профессионалы вынуждены признавать факт наличия полностью несовместимых различий. Будьте систематичны и рассудительны. Тогда, даже

в случае неудачи, после деловой беседы у вас будет ясное осознание того, что именно несовместимые различия, а не что-то другое, сделали соглашение невозможным. Тогда у вас не будет оснований искать причину неудачи в своем возможно неправильном поведении в конфликтной ситуации. Дело в том, что как мы уже отмечали ранее, в ходе самого конфликтного взаимодействия вопрос о вине отходит на второй план, однако с точки зрения самооценки, психического самочувствия вопрос "кто виноват?" является важным для каждого человека.

Тактики взаимодействия с различными типами людей в ситуации конфликта.

Эти тактики зависят от их поведения, типичными формами которого являются:

"Страус" - человек, предпочитающий вести себя в ситуации конфликта так, будто ничего не происходит, будто он уверен, что если не говорить о проблеме, то она исчезнет сама собой. Только по некоторым невербальным признакам (покраснение лица, нервность в движениях и т.п.) вы можете догадаться о его внутреннем состоянии, но своими высказываниями он ничего этого не покажет. Естественно, такое поведение партнера создает вполне определенные затруднения для вас. Если он отказывается предпринимать усилия для разрешения проблемы, то ваши усилия в этом направлении должны соответственно удваиваться. Первое, что вы должны сделать - это заставить страуса признать, что проблема существует и лишь после этого вы можете добиться от него согласия на ее решение. Другой путь - берите инициативу на себя, не настаивая на том, чтобы партнер признал проблему. Четко обрисуйте, что вас беспокоит, укажите, что вы считаете тот или иной подход наиболее удовлетворяющим вас и затем двигайтесь к решению проблемы. Не вступайте в споры. Если "страус" начнет выдвигать аргументы типа: "Я не вижу здесь никаких сложностей, стоящих нашего внимания", не спорьте с ним. Скажите примерно следующее: "Я хотел принять это во внимание в случае, если в этом есть проблема. Если ее нет - тем лучше для нас. Однако осторожность никогда не помешает и я не вижу почему предложенные действия должны вызвать ваши возражения". Сразу обозначьте свою инициативу, направьте усилия непосредственно на решение проблемы. При необходимости, выскажите альтернативные подходы и двигайте дело в нужном направлении. Нравится это "страусу" или нет, он будет вынужден реагировать, что создает возможность постепенного продвижения к цели.

"Уходящий в сторону" - это партнер, пытающийся немедленно сменить спорную тему или перенести факт конфликта в другую сферу, где он не полномочен им заниматься. Единственный эффективный отклик в данном случае - не давать сбить себя с пути. Спокойно и твердо возвращайтесь к критической точке. Старайтесь овладеть инициативой, возвращая внимание партнера к конкретной проблеме и предлагая варианты разрешения. Время от времени вы будете чувствовать необходимость еще раз изложить существенные моменты, требующие рассмотрения прежде чем переходить к другим вопросам. .

"Паровой каток" - это человек, стремящийся пробить себе дорогу через любые препятствия. Он использует запугивание и другие методы давления для того, чтобы заставить оппонента принять его условия, абсолютно не учитывая соображений партнера. Типичные для него обороты: "Я хочу", "Вам

следует", "Вы бы лучше" и т.п. Он не собирается рассматривать альтернативы, формулировать общие цели и пр., поскольку его интересует только собственная выгода. От вас требуется спокойная, упорная настойчивость, чтобы не попасть под "каток". Не позволяйте запугивать себя и не давайте втянуть себя в спор на повышенных тонах. "Я понимаю, что ситуация вам неприятна. Мне она тоже неприятна. Вот почему мы должны выработать такой подход, который разрешит проблему приемлемо для нас обоих". Дайте понять оппоненту, что ваши ценности поставлены на карту и вы не намерены так просто уступать их. Применяйте тактику взаимовыгодного делового контакта.

"Мул" - это человек, занимающий упрямую, неповоротливую позицию. Он не только сопротивляется вашим попыткам отыскать решение, но упорно раз за разом возвращается к прежней позиции, не пытаясь даже подумать о возможных компромиссах. В работе с таким персонажем нужна большая терпимость и энергия. Существенную роль может сыграть политика "кнута и пряника". Нажимайте на все мотивационные "кнопки", доводя до партнера мысль, что выполнение его намерений, сформулированных ранее, объективно требует разрешения возникшего разногласия. Фокус в том, чтобы быть упорным в своем желании решить проблему и в тоже время не превращать ситуацию в столкновение самолюбий.

"Петушок", человек, который ради того, чтобы избавиться от конфликтной ситуации немедленно готов на любые решения, в том числе и явно невыгодные для себя. Не торопитесь принять его согласие за чистую монету. Предложите ему спокойно подвести итоги достигнутым договоренностям. Убедившись в приемлемости выработанного соглашения, подкрепите его позицию такими аргументами, которые он сам не принял во внимание. Конфликты в деловых беседах также неизбежны, как и в других сферах человеческих отношений. Поэтому не следует их бояться и идти на беседу с заранее тревожной установкой - "конфликт неизбежен и обязательно наступит". Помните, что навыки эффективного поведения в конфликтной ситуации есть неотъемлемые атрибуты и слагающие профессии делового человека и владение ими обеспечивает оказание нужного влияния на других людей. Фактически, конфликт не только ставит вас перед неожиданными обстоятельствами, но в то же время он может открыть вам новые возможности, перспективы и способы действий, которые полностью будут служить вашим интересам. Конфликт - это специфическая стрессовая ситуация. Она может служить стимулом для конструктивного решения, несмотря на то, что создает при этом дополнительные трудности. Будьте организованы в своем подходе к разрешению конфликтной ситуации, и вы обнаружите, что можете эффективно ею управлять и добиваться успеха.

3.5. КОНФЛИКТ: ТАКТИКА РЕАГИРОВАНИЯ НА УГРОЗЫ

Наблюдения показывают, что в 95 % случаях, отвечая на вопрос: "Какова будет ваша непосредственная реакция на угрозу, высказанную вам в ходе беседы?", - люди сразу же выражают готовность "принять вызов угрозой", "потребовать объяснений", "прервать беседу и удалиться". Следует иметь в виду, что сторона, допустившая подобные реакции, почти автоматически ухудшает свои позиции и ситуацию взаимодействия в целом. Успех в деловой беседе основывается на вашей способности и умении постоянно держать под контролем сознания процесс взаимодействия. Конечно, могут возникнуть

конкретные ситуации, когда вы вынуждены занять жесткую линию поведения в ответ на угрозу партнера. Однако осознанный образ действий отличается от реакции по принципу "коленного рефлекса", когда участник беседы не контролирует ситуацию взаимодействия и является жертвой либо собственных ограничений, либо тактики противоположной стороны. Ниже предлагается систематический подход, позволяющий оптимально оценивать угрозу со стороны оппонента и способствующий гибкости собственного реагирования.

Анализируйте и оценивайте высказанную угрозу

Угрозы не всегда выражаются ясно и открыто. Иногда то, что на первый взгляд выглядит как угроза, в действительности может оказаться выражением накопившегося раздражения. Это, конечно, важная для нас реакция со стороны партнера, однако необязательно она должна восприниматься вами как угроза или была "задумана" им сознательно. В других случаях угроза может быть выражена оппонентом завуалированно. Поэтому прежде всего, вы должны быть уверены, что вам действительно высказана угроза. И если это так, то в чем ее суть. Конечно ваша ответная реакция типа "коленного рефлекса", независимо от того была ли угроза существенной или нет, сразу ухудшит ситуацию. Как следствие, дальнейшее развитие взаимодействия неизбежно осложнится и весьма вероятно дальнейшее развитие событий по хорошо известному из жизни сценарию: взаимные защитные аргументы начинают "летать" над столом переговоров до тех пор, пока одна из жертв вербальной агрессии, не выдержав напряжения, не прервет беседу, раздраженно "хлопнув дверью". Таким образом реакция указанного типа может быстро создать разрушительную конфликтную ситуацию, которая при более взвешенном реагировании могла сохраниться более гибкой и конструктивной. Поэтому, если у вас создается впечатление, что в высказывании партнера содержится угроза, внимательно слушайте и стремитесь предельно точно прояснить то, что было сказано оппонентом: Действительно ли это угроза?, В чем точно состоит высказанная угроза? Повлияет ли она разрушительно на ваши жизненно важные интересы? Каковы будут последствия для интересов оппонента, если он выполнит свою угрозу? В то же время, внимательно следите за теми признаками в поведении оппонента, которые свидетельствуют о твердости его намерения осуществить высказанную угрозу. Свидетельствует ли форма высказывания угрозы о ее серьезности, или она вырвалась из его уст в момент неожиданного гнева или раздражения? Согласуется ли его вербальное поведение (язык тела) с высказанными словами, или он нервно отводит взор, избегая глазного контакта? Быстро оцените развитие беседы до момента высказывания угрозы: чувствовали ли вы до этого, что угроза может последовать в ближайшее время, или она возникла неожиданно для вас? Спонтанная угроза может оказаться такой же серьезной, как и любая другая, однако более вероятно, что это продукт моментального раздражения.

Не спешите реагировать на угрозу

Практика общения между людьми свидетельствует, что в любом диалоге между партнерами возникают паузы - краткие периоды молчания, когда одна из сторон обдумывает и принимает решение о своих ответных действиях. Этот естественный период размышления может оказаться особенно полезным, когда необходимо обдумать свою реакцию на высказанную угрозу.

Осознайте, что эти секунды молчания должны быть использованы вами в своих интересах. Если вы сразу броситесь в атаку, отвечая автоматической реакцией "коленного рефлекса", вы потеряете эту возможность. Период молчания дает вам время для обдумывания содержания и правдоподобия угрозы. Он также способствует тому, чтобы сосредоточить внимание каждого участника беседы на том, что только что было высказано. Если, это иногда случается, провокация была полностью ненамеренной или допущенной в момент раздражения, молчание с вашей стороны дает оппоненту шанс отказаться от своего намерения. Возможно, эти секунды вашего молчания приведут партнера в замешательство, которое вы легко можете снять и продолжить диалог в нужном направлении. Проявление с вашей стороны сдержанности в такой момент может быть с одобрением воспринято оппонентом. Краткое молчание может также побудить его как-то дополнительно объяснить свою угрозу. Здесь молчание психологически работает в вашу пользу. Обычно, сторона, которая явилась источником замешательства в беседе из-за высказанной угрозы, будет испытывать более сильное побуждение первым нарушить молчание. И это обстоятельство может смягчить потенциальную возможность развития конфликта. Даже, если угроза высказывается вновь (т.е. подтверждается объектом), часто она высказывается несколько другими выражениями и фразами, которые помогут вам оценить собственные возможности для маневра и реагирования.

Повторяйте, перефразируйте, резюмируйте

Независимо от того, нарушил ли молчание ваш оппонент первым или нет, вы можете с успехом использовать эти приемы техники понимающего общения для получения дополнительной информации о содержании угрозы. Перефразирование может оказаться полезным, если угроза весьма неопределенна или сильно завуалирована. В раде случаев вы можете с озабоченным видом повторить или перефразировать высказанную угрозу или быстро резюмировать ход развития ситуации до момента высказывания угрозы. Однако вы можете попытаться использовать и другую тактику: сделать вид, что не распознали угрозу и продолжать прежнюю линию обсуждения. Если угроза была ненамеренной или просто блефом, вы сможете и отнестись к ней таким образом - не заметив ее. Конечно, если угроза была осознанной, с расчетом на то, чтобы к ней отнеслись серьезно, партнер все равно заставит вас на нее отреагировать. Однако вы этого можете не делать до тех пор пока оппонент не подтвердит свою угрозу. Помните, что неопределенность угрозы может иметь для вас свои преимущества. Туманно высказанная угроза может больше предназначаться для своеобразного приглашения рассмотреть его точку зрения по спорному вопросу, а не как намерение сразу совершить конкретные действия, если вы не уступите. С другой стороны, если будете настаивать, чтобы он высказался более определенно, вы только ухудшите ситуацию, вместо того, чтобы ее разрядить. Сделайте небольшую паузу, чтобы рассмотреть то, что было высказано, возможно, даже повторите то, что он произнес. Однако не загоняйте своего оппонента в угол так, что он будет вынужден более ясно и определенно высказать угрозу, которую он в действительности еще не готов осуществить.

Планируйте свои действия, исходя из анализа вероятного поведения партнера

Угрозы часто являются неприятной неожиданностью в беседе, но их также часто можно предвидеть. Если вы хорошо подготовились к беседе, то весьма вероятно, что у вас будут и вполне конкретные соображения по тем вопросам, по которым ваши разногласия окажутся наиболее острыми. У вас должно быть реальное представление о том, что другая сторона надеется достичь в той сфере, в которой наиболее сильно будет ваше противостояние. Такой анализ подготавливает вас к обсуждению возможных трудностей. Вы сможете заранее разработать тактики поведения, которые будут учитывать возможные высказывания угрозы со стороны партнера в критические моменты обсуждения. Вы можете себе подготовить позиции для отступления и маневра, чтобы быть готовым ко всяким случайностям. Однако, даже если вы предусмотрели возможность угрозы, всегда полезно быть уверенным в том, что подготовленный курс действий окажется приемлемым. Поэтому внимательно слушайте и анализируйте ход беседы так, как будто вы заранее не планировали какое-то действие. С одной стороны, вам нужно быть уверенным, что вы правильно предвидели и оценили ситуацию. С другой, - вы не будете осуществлять действие, которое не соответствует такому развитию событий, на которое вы рассчитывали в своем плане.

Выбирайте свой собственный ответный шаг

Следуя высказанным выше рекомендациям, вы сможете сформировать в общем виде ответный шаг на угрозу. Однако ваши конкретные действия будут определяться конкретно вызказанной угрозой и той ситуацией, в которой она возникла. Существует широкий набор возможных альтернатив реагирования. Вы можете:

1. Погрузиться в молчание, не превращая его в мрачное молчаливое негодование. Это послужит только тому, что спровоцирует партнера на подкрепление своей угрозы. Выжидательное или растерянное молчание обычно лучше служит цели вызвать оппонента на дальнейший откровенный разговор.

2. Просить повторить или прояснить сказанное партнером. Если вы в вопросительной форме повторили угрозу партнера и получили его кивок как подтверждение, не стесняйтесь попросить повторить ее. Если угроза содержит элемент блефа, то ее повторное высказывание, которое будет обдуманным, может побудить собеседника снять ее или сформулировать таким образом, что она в определенной степени будет ослаблена. С яругой стороны, может оказаться полезным попросить оппонента прояснить и резюмировать ситуацию, которая подтолкнула его к высказыванию угрозы. Такое зондирование позволит выявить аспекты спорного вопроса, на которые вы до этого не обращали внимания. Эта информация дает вам возможность дальнейшего обсуждения вопроса без риска обострения и возникновения конфликта, потенциально содержащегося в угрозе. В своем реагировании на разъяснения партнера не втягивайтесь в дебаты по поводу того, кто что сказал или кто ведет себя отрицательно в ходе обсуждения. Спутайте и не впадайте в состояние готовности реагировать защитным образом. Защитное поведение неизбежно приведет к спору по поводу относительных достоинств занятых сторонами позиций или использованных тактик, поскольку восприятие достоинств или недостатков всегда связано собственной позицией.

3. Использовать юмор и смех. Некоторые люди обладают исключитель-

но развитой способностью быстро выявлять блеф, оценивать невозможность выполнения угрозы со стороны оппонента и реагируют на нее спонтанным юмором. Естественно, такая реакция может поставить другую сторону в неловкое положение. До тех пор пока ваша реакция будет оставаться на уровне здорового доброжелательного юмора, существует минимальный риск вызвать состояние унижения у вашего оппонента. Если же партнер почувствует себя униженным из-за вашей реакции, скорее всего у неге возникнет к вам чувство раздражения, которое позднее может проявиться и создать для вас дополнительные трудности, даже хотя в данный момент вы и взял» верх. Поэтому, если вы действительно станете реагировать смехом на угрозу оппонента, избегайте привносить в ситуацию элемент унижающего сарказма или откровенной насмешки над собеседником.

4. Выразить сомнение или показать состояние замешательства. Каждая из этих реакций может оказаться единственно верным ответом на возникшую ситуацию. Допустим, вы обсуждаете спорный вопрос, искренне принимая во внимание потребности и цели вашего оппонента. И вдруг из-за его реакции неожиданно возникает такая ситуация, как будто он полностью утрачивает чувство реальности и не замечает вашего стремления достичь взаимоприемлемого результата. Будет вполне резонно, если вы отреагируете одной из следующих реакций: "Я совершенно ошеломлен тем, что вы сказали", "Честно говор», я просто не знаю как реагировать на ваше замечание", "Мне трудно поверить, что вы намерены это сделать", "Вот уж никогда не думал, что мы будем не способны выработать такое решение, которое бы учитывало и ваши и мои интересы". Реакции, подобные этим, вы можете использовать, чтобы смягчить силу высказанной угрозы. Жесткая линия поведения скорее всего, будет лишь побуждать партнера к более открытому подтверждению своей позиции, содержащей угрозу.

5. Вызвать чувство вины у другой стороны. Это можно делать, демонстрируя чувство переживания, огорчения по поводу того, что неожиданно возникшие трудности поставили вас лично друг против друга. Если у партнера сформировалось чувство симпатии и уважения но отношению к вам, то демонстрация такого рода чувств может подтолкнуть его к поиску другого пути к достижению цели, препятствием которой встала угроза. Мотивационное побуждение к такому поведению основано на возникшем чувстве переживания сложившихся личных отношений как положительных. Конечно трудно ожидать,. что прием вызывания чувства вины сработает, если ваши личные отношения содержат в себе элемент антипатии, негативную тональность. В этом случае такой прием может спровоцировать еще больший ответный огонь со стороны оппонента. Временами, вы можете вызывать чувство вины у партнера, обращаясь к его интересам и потребностям и выражая сожаление, что они не будут удовлетворены, если его непримиримая позиция сделает соглашение невозможным. Такой прием особенно уместен тогда, когда обе стороны осознают, что недостижение соглашения приведет к существенным потерям для обеих сторон или даже большим потерям для оппонента. Конечно, в таких ситуациях остается вероятность того, что ваш партнер может попытаться "отфутболить" чувство вины обратно: "Это именно ваша позиция завела в тупик наше обсуждение". Однако этого бояться не нужно, т.к. от использования тактики вызывания чувства вины вы ничего не теряете, но можете направить обсуждение в более конструктивное русло. Помните, если

вы решаете вызвать чувство вины у собеседника, то лучше делать это тонко, ненавязчиво. Не пытайтесь прямо обвинить его в том, что он недостаточно внимателен к вашим интересам в спорном вопросе. Скорее всего, такая явная попытка возложить вину на другого вызовет у него лишь чувство гнева или раздражения.

6. Переориентировать высказанную угрозу. Покажите партнеру какой непосредственный ущерб его же интересам может нанести выполнение им своей угрозы, к каким последствиям приведет его намерения, которые вынудят вас прервать взаимодействие (это не означает, что вы тем самым высказываете собственную угрозу). При этом старайтесь избегать возникающего при этом желания как то ущемить чувство собственного достоинства собеседника заявлениями типа: "Ты отрезаешь свой собственный нос в ущерб себе самому", так как за этим последует его ответная защитная реакция. Будьте терпеливы и сдержанны, спокойны и благоразумны и в то же время настойчивы - не оставляйте ему никаких сомнений, что актуализация угрозы не приведет к успеху, а скорее всего приведет к неблагоприятным последствиям для него самого. Вместе с тем, будьте реалистичны и не стройте гипотетических последствий для другой стороны, которые вряд ли могут быть реализованы в действительности.

7. Выразить понимание и сочувствие. Использование подобных приемов особенно хорошо "работает" тогда, когда угроза явно есть результат накопившегося раздражения другой стороны. Ваша демонстрация понимания состояния оппонента может побудить последнего продолжать обсуждение спорного вопроса, представляющего трудности для размышления. Помните, что демонстрация понимания состояния партнера не означает уступку в спорном вопросе, или отказ от собственной позиции. Реакция понимания может вселить в него оптимизм в плане того, что вы будете стремиться к достижению согласия в спорном вопросе с учетом его интересов. С другой стороны, это может побудить его быть более открытым и гибким в поиске такого решения, которое будет учитывать и ваши интересы.

8. Обсудить ваши соображения с оппонентом. Отметив, что реализация им угрозы приведет к осложнению ваших взаимоотношений, размышляйте вслух о тех объективных обстоятельствах, которые создают трудности или вынуждают вас не соглашаться с его условиями. Выражайте искреннюю уверенность в том, что интересы обеих сторон могут быть удовлетворены лучшим образом, если продолжить обсуждение вопроса, не прибегая к крайностям. Если вы решаете реагировать на угрозу подобным образом (высказывание своих соображений, доводов и аргументов), следите за тем, чтобы не втянуть я бесплодные дебаты по поводу того, что наиболее разумно, кто из нас ведет себя разумно, а кто нет. Используйте логические доводы, а не призывы к разумности, чтобы подкрепить свое видение ситуации. Четко осознайте, что логика требует обязательного рассмотрения и учета потребностей другой стороны. При этом не спорьте по поводу того, что следует считать логичным, а что нет. Использование угрозы часто является тактикой, которая слабо связана с логикой, например: "Будь благоразумным. Соглашайся с тем, что тебе предлагается, иначе ...". И ваши попытки просто аппеллировать к разумности перед лицом такой угрозы окажутся мало успешными. (Вспомните трудности, которые возникают на этапе формирования достаточной мотивации в деловой беседе).

9. Отложить дискуссию по спорному вопросу. Когда угроза является следствием накопившегося раздражения из-за отсутствия успеха в разрешении противоречия, можно попросить партнера отложить обсуждение на определенный период. В зависимости от специфики ситуации, может оказаться достаточным небольшой перерыв для обдумывания, а при необходимости отложить обсуждение до следующей встречи. В некоторых случаях полезно сразу всецело переключиться на обсуждение другого вопроса и попытаться достичь согласия. Естественно, лучше всегда начинать обсуждение с такого вопроса, по которому перспектива принятия согласованного решения представляется более реальной, что может облегчить взаимодействие и по тем вопросам, обсуждение которых было отложено. Когда вы прибегаете к приему откладывания обсуждения, воздерживайтесь от каких-либо оценочных комментариев по поводу ультимативной позиции оппонента. А если вы решает:: перейти к обсуждению другого вопроса, скажите ему, что возникшая ситуация требует дополнительного обдумывания, предложите обсудить другой вопрос, представляющий взаимный интерес.

10. Принять вызов. В ряде случаев наиболее подходящий и уместный ответ на угрозу - выразить свое отрицательное отношение и решимость противостоять угрозе. Однако, когда вы реагируете таким образом, убедитесь точно, что это наиболее подходящий для вас ответ в сложившейся ситуации. Если вы решаете принять вызов, форма реагирования должна быть отличной от реакции типа "коленного рефлекса". Прежде всего вам следует реагировать не спонтанно, а на основе осознанного решения. И это решение принимается вами в результате анализа угрозы и уверенности в том, что другая сторона действительно намерена и способна ее реализовать. Вместе с тем взвешивайте потенциальный риск от принятия вызова, чего обычно никогда не делает человек, спонтанно реагирующий на критику и угрозу. Именно в этом основное отличие реакции "принятия вызова" от реакции "коленного рефлекса". для которого характерна почти автоматическая агрессивная эмоциональность и отсутствие элементарного анализа. Вместо того, чтобы реагировать по принципу - "Я тебе покажу" (наиболее типичная установка для большинства реакций "коленного рефлекса"), вы можете спокойно отреагировать по принципу - "К сожалению я вынужден сказать ...". Например: "Если в сложившихся обстоятельствах вы действительно намерены поступить таким образом, то .... Хотя, со своей стороны, я бы предпочел обсудить с вами возможность другого, более приемлемого решения". Когда вы решаете принять вызов оппонента, четко уясните для себя две вещи: а) вы не уступите требованиям, содержащимся в угрозе и готовы взять на себя риск возможных последствий; б) вы действительно предпочитаете продолжать обсуждение в более конструктивном направлении для поиска взаимоприемлемого решения. Участник беседы, реагирующий на угрозу "коленным рефлексом" обычно принимает во внимание (и то не всегда) только первое соображение. Сообщая оппоненту свое предпочтение продолжить обсуждение в более конструктивном плане, вы даете партнеру возможность сохранить свое лицо и достойно отступить. Вы оба будете осознавать, что угроза отвергается. Но сама форма вашего решительного ответа на угрозу - спокойный уверенный тон, вежливость и уважительность, приглашение к дальнейшему диалогу - снимают риск возникновения у другой стороны чувства открытого унижения, которое может проявиться позднее.

11. Ответить контругрозой. Это следует делать на основе решения,

опирающегося на анализ и оценку угрозы и относительных позиций сторон. Будьте уверены в том, что ваша угроза выглядит правдоподобной, особенно, если вы в какой-то степени блефуете. Здесь также следует себя контролировать - форма вашего ответа должна быть спокойной, уверенной, не оскорбительной и в то же время давать возможность партнеру отступить, занять более конструктивную позицию без унижения и потери чувства собственного достоинства. "Если вы выбираете такой курс действия, то это неизбежно вынудит меня принять меры, чтобы защитить свои интересы ... Лично я за продолжение обсуждения, а не за конфликт, поскольку это будет на пользу нашим взаимным интересам".

12. Прервать беседу и удалиться. Такой ответ на угрозу также должен быть осознанным решением, а не реакцией "коленного рефлекса". Вместо того, чтобы разрядиться раздражением, негодованием и громко "хлопнуть дверью", свое решение о прекращении беседы и собственно сам уход следует осуществлять в спокойной манере, с учетом собственного достоинства. В то же время ваш ответ должен содержать связующий элемент, который давал бы возможность другой стороне изменить свое поведение без чувства унижения и потери собственного лица.

13. Ответить уступкой на угрозу. Такой ответ может оказаться наилучшим, когда в сложившейся ситуации вы намного больше нуждаетесь в партнере, чем он в вас, или когда вы сильно уязвимы при возможной реализации угрозы. Однако, в любом случае избегайте реакции "коленного рефлекса", контролируйте свое состояние, не впадайте в панику. Если, уступая перед лицом угрозы, вы способны преодолеть тревожное состояние унизительной подавленности и вынужденной покорности, то из возникшей ситуации можно извлечь определенную пользу. Уже сам факт того, что вы проявляете спокойствие и благоразумие при выборе ответа и прежде чем уступить, вы не торопясь задаете вопросы, выясняете и оцениваете содержание угрозы, дает вам несомненный выигрыш в плане более широкого маневра в сложившейся ситуации. В некоторых случаях самоконтроль и спокойствие, которое вы проявляете при оценке угрозы, может помочь выявить содержащийся в ней блеф и повлиять на принятие вами окончательного решения уступить. Даже если вы знаете, что должны будете безоговорочно пойти на уступки, то прежде чем это сделать, попробуйте прибегнуть к приему зондирования.

Проявляйте гибкость в своем реагировании на угрозы

Ни в коем случае не следует считать, что из перечисленных приемов реагирования на угрозу вы можете выбрать только один. Было бы не разумно с вашей стороны ограничивать себя каким-то единственным ответом, поскольку можно получить положительный эффект от последовательного использования нескольких приемов. Ваша первая реакция на угрозу может быть молчаливым размышлением, следующая - просьба повторить угрозу. Затем вы можете выразить сомнение, попытаться вызвать чувство вины и переориентировать высказанную угрозу. После этого вы могли бы попытаться сделать перерыв в обсуждении конкретного разногласия. В конечном итоге, вы могли бы прийти к выводу, что лучше принять вызов или уступить давлению оппонента. В зависимости от специфики конкретной ситуации возможны различные комбинации приемов реагирования на угрозу. При выборе тактики реагирования вы должны использовать свои способности анализа и

оценки ситуации.

При любой форме реагирования - даже когда вы уступите - стремитесь всегда продолжить обсуждение. Никогда не сжигайте мосты, которые в иных обстоятельствах могут вновь вернуть вас на путь продуктивных переговоров. Часто такая тактика открывает путь к конечной цели - успешно преодолеть угрозу полностью не удается, то использование различных приемов реагирования может помочь вам определить и/или смягчить складывающиеся обстоятельства в свою пользу.

Главное, не позволяйте себе попасть в ловушку "коленного рефлекса" при реагировании на угрозы партнера. Этим вы только усилите и закрепите состояние стойкого конфликта и в конечном счете наверняка проиграете.

3.6. КОНФЛИКТ: ПОВЕДЕНИЕ В ТУПИКОВЫХ СИТУАЦИЯХ

В деловом взаимодействии длительное отсутствие прогресса в ходе беседы может оцениваться вами как тупиковая ситуация. До тех пор пока вы продолжаете обсуждение, - даже если обмениваетесь защитно-агрессивными реакциями или прибегаете к обсуждению второстепенных вопросов, - сохраняется определенное ощущение продвижения вперед. В этом случае вы все-таки будете склонны думать, что оба стремитесь достичь соглашения, или, по крайней мере, надеетесь на то, что в перспективе сближение позиций возможно. Однако, когда ваш оппонент заявляет о своей позиции, совершенно неприемлемой для вас, наступает тупиковая ситуация. Сразу же возникает вопрос, - что вы будете делать, как себя поведете после этого, как снова направить обсуждение в конструктивное русло?

Простые тактические возможности

Хотя вполне вероятно, что конкретная тупиковая ситуация может оказаться невозможной для разрешения, существует целый ряд тактических приемов, которые можно использовать в этой ситуации, чтобы продолжить конструктивное взаимодействие.

Делайте акцент на взаимных интересах. Помните, что именно взаимные интересы и надежда получить взаимную выгоду привели вас обоих за стол переговоров. В момент, когда процесс беседы вязнет в тупиковой ситуации, достижение взаимной выгоды ставится под вопрос. Поэтому первый тактический прием - обратить внимание собеседника на реальную опасность, что вы оба ничего не выиграете, если обсуждение закончится неудачей. Подчеркивайте реальную перспективу возможного продвижения вперед. Этот прием является своеобразной формой приглашения партнеру посмотреть еще раз на свою ситуацию в целом. Кроме заострения внимания на возможной потере потенциальных преимуществ из-за недостижения соглашения, вы можете обрисовать ему и другую перспективу - реальную возможность наступления отрицательного последствия из-за тупиковой ситуации. И это последствие может оказаться таковым, что вы оба, либо ваш оппонент, предпочли бы избежать его. Следует помнить, что использование указанного приема в тупиковой ситуации является "разовым мероприятием". Вы ненавязчиво указываете партнеру на вероятные перспективы нарушения взаимодействия и, не втягиваясь в дискуссию, пытаетесь склонить его на свою сторону: вы замолкаете и даете ему время поразмышлять над вашими замечаниями. (Надоедливое повторение одного и того же в тупиковой ситуации только вызовет чувство не-

годования у партнера и быстро приведет к еще большему сопротивлению).

Просите или объявляйте перерыв в обсуждении. Этот прием, как уже отмечалось ранее, дает свои тактические преимущества - дает участникам возможность еще раз хладнокровно проанализировать и оценить ситуацию и возможные последствия, получить дополнительную информацию, проконсультироваться, снять состояние раздражения и т. п. Кроме того, перерыв может помочь сформулировать и в последующем предложить альтернативные способы действия, которые не были учтены ранее.

Техника оценки и проверки разногласий

При возникновении тупиковых ситуаций вам необходимо быть уверенным в том, что вы действительно столкнулись с вполне конкретными разногласиями по вполне определенным позициям. Бывают случаи, когда участники беседы считают, что они зашли в тупик из-за разногласий, на самом деле проблема заключается в длительном отсутствии взаимопонимания между сторонами, а не в серьезном различии позиций. (Вспомните 1-й и 2-й этапы ведения деловой беседы). Есть два тактических приема, которые можно использовать для выяснения действительного наличия серьезных различий в позициях по спорному вопросу.

Повторный анализ ситуации. Резюмируйте, суммируйте и подводите своеобразный итог развитию беседы вплоть до того спорного вопроса, в отношении которого обсуждение дошло в тупик. Это означает не что иное как повторный словесный обзор развития ситуация, последовательно высказанных точек зрения, которые привели участников к восприятию ситуации как тупиковой. Этот обзор может вскрыть ошибочное понимание высказываний, точек зрения или намерений друг друга или цепь логических рассуждений, которая привела вашего оппонента к занятию непримиримо жесткой позиции.

Графическое изображение различий. Это вспомогательный прием, который не всегда можно использовать в реальной деловой беседе. Тем не менее, его можно использовать при подготовке к встречам, беседам для наглядного изображения существующих потенциальных разногласий или при совместном анализе ситуаций с руководителем, коллегами, а в ряде случаев - и в реальных беседах. Этот прием служит той же цели прояснения. То, что вы делаете - наглядно изображаете относительные различия в позициях на листе бумаги или на доске. Как только эти различия ясно изображены и их можно наглядно сравнивать, участники обсуждения могут отчетливо видеть, что составляет предмет спора. И может оказаться так, что препятствия на пути к соглашению или разрешению ситуации не являются такими существенными, какими они выглядели до этого. Однако, если различия реальны и существенны, возникает вопрос - что делать в этом случае? В этом случае существует ряд тактических приемов, которые вы можете использовать для преодоления тупиковой ситуации.

Перечень тактических реакций

Отложите обсуждение разногласия, ставшего причиной тупиковой ситуации и смените тему беседы. Большинство деловых бесед, как правило, содержат несколько возможных тем, пунктов, позиций, подлежащих обсуждению. Поэтому может оказаться полезным отложить дальнейшие попытки разрешения тупиковой позиции и перейти к обсуждению другого более нейт-

рального вопроса. Иными словами, следует стремиться к достижению соглашения там, где это возможно. Положительный эффект достигнутого согласия по другим вопросам может склонить чашу весов в пользу "продвижения" вперед и в том вопросе, по которому вы зашли в тупик. Этот прием помогает восстанавливать и укреплять атмосферу сотрудничества и создает ориентацию на конструктивное разрешение тупикового разногласия.

Продолжайте поиск и обсуждение возможных альтернатив. В ряде случаев уклоняться от разрешения тупиковой ситуации и менять тему обсуждения либо невозможно, либо нежелательно. Тогда можно попытаться переключить внимание оппонента на поиск других подходов к разрешению тупика, которые, возможно, еще остались в вашем распоряжении. Иногда тупиковая ситуация и сопротивление оппонента возникают только из-за его эмоциональной вовлеченности в непосредственную борьбу, чтобы убедить или взять верх по какому-то конкретному пункту. Отступите от борьбы и начните обсуждать другие доступные возможности, которые позволят разрешить возникший вопрос. Их поиск и вероятно длительное обсуждение могут привести одну из сторон к принятию того, что ранее казалось неприемлемым. Более тщательное рассмотрение иного подхода, который ранее либо отвергался, либо вообще не обсуждался, может привести к выходу из тупика.

Стремитесь к достижению соглашения в принципе. Сместите акцент в обсуждении с попыток "вырвать" соглашение в тупиковом вопросе на достижение принципиального соглашения, которое имеет то преимущество, что в нем подтверждаются и фиксируются общие интересы, сознательно отмечаются остающиеся трудности и возможные непредвиденные обстоятельства, которые обе стороны хотят преодолеть или избежать в будущем. Оно подтверждает общие интересы и цели и может подтолкнуть партнера прийти к решению, приемлемому для обеих сторон.

Раскрывайте дополнительную информацию. Иногда деловая беседа отчасти заходит в тупик из-за вашего нежелания открыться партнеру в том, насколько болезненна и значима для вас какая-то конкретная проблема. Или вы колеблетесь сообщить партнеру какую-то иную конфиденциальную информацию, относящуюся к спорному вопросу. В таких случаях иногда бывает полезно идти на более полное раскрытие информации, если для вас важно, чтобы спорный вопрос был разрешен с пользой для реализации ваших целей. Чтобы быть уверенным, что вы не раскрыли, лишнего, информацию полезно доводить до оппонента "малыми порциями", достаточными для стимулирования его положительной реакции, причем, естественно, размер порции полностью зависит от вашей оценки ситуации. Раскрытие информации, хотя и дозированное, может вызвать у партнера положительную реакцию и ожидание на дальнейшее получение интересной информации с вашей стороны. Однако, не рекомендуется идти на раскрытие информации, если партнер продолжает придерживаться прежней позиции и не делает ответного положительного жеста.

Предлагайте обсудить гипотетическую возможность. Мысленно предположите, что какая-то ваша позиция или предложение приемлемо для оппонента. Затем предлагайте ему обсудить и отреагировать на гипотетическую ситуацию, возникающую из такого предложения. Никто не должен соглашаться ни с чем. Вполне понятно, что предполагаемое предложение должна находиться в сфере реальных возможностей по разрешению тупиковой ситуа-

ции, а не быть чистым полетом фантазии, оторванным от жизни. Прием втягивания партнера в обсуждение воображаемой ситуации, позволяет ему более спокойно и открыто анализировать "возникающие" возможности и последствия предполагаемых уступок. При этом оба ясно осознают, что никакого реального соглашения, взаимных уступок не сделано. Такой подход при разрешении тупиковой ситуации позволяет детально обсудить вашу позицию и довести до оппонента мысль, что ваше предложение может оказаться более приемлемым или привлекательным, чем оно выглядело до этого.

Предлагайте уступку, позволяющую быстро разрешить тупиковую ситуацию. Для быстрого разрешения тупиковой ситуации, попытайтесь выдвинуть такое предложение, которое позволило бы немедленно преодолеть возникшее препятствие. Другими словами, выскажите предложение (план, идею, уступку), которое вы согласны обсудить с ним и которое, по вашему мнению, побудит его быстро сказать "да". Например: "А как вы посмотрите на наше предложение, если мы согласимся дать вашей фирме долгосрочный кредит на льготных условиях ...? Конечно, это нужно обсудить более детально ...". Как правило, хотя и не всегда, такое предложение включает какую-то конкретную дополнительную уступку с вашей стороны, которую вы обуславливаете с ее быстрым принятием другой стороной в качестве приемлемой основы для соглашения. Вам не обязательно сразу сообщать все конкретные детали предлагаемой уступки. И если в последующем вам необходимо получить одобрение своего руководства, вы должны быть уверены, что будете им поддержаны. Хотя, все предусмотреть невозможно, в целом, общие рамки возможных уступок целесообразно обсуждать с руководством заранее перед проведением важных деловых бесед. (Например, перед проведением торговых переговоров, заключением сделок и т.п.). По этой причине полезно предвидеть заранее возможность возникновения тупиковых ситуаций в предстоящей деловой беседе. Заранее готовьте приемлемые для вас варианты предложений - уступок на случай возникновения возможных осложнений в беседе. Однако, в ходе самой беседы будьте внимательны и не торопитесь поспешно его "задействовать". Иначе вы быстро можете оказаться жертвой широко распространенной тактики - тактики "пересиживания" оппонента (в данном случае вас). Поэтому, чтобы вы не предлагали, ясно и открыто давайте понять партнеру, что вы что-то сделаете, в чем-то уступите только при условии, что он примет это нечто как основу для согласования, разрешения ситуации.

Играйте на чувствах. Иногда простое выражение своего эмоционального состояния в связи с возникшим затруднением может вызвать у другой стороны положительную реакцию. Естественно, форма выражения, как отмечалось ранее, должна быть естественной, искренней, чтобы вызвать чувство симпатии. Например, сравните: "Я искренне огорчен, что у нас возникли затруднения и, если говорить откровенно, с оптимизмом оценивал потенциальные выгоды от этого предложения для нас обоих". Такая форма выражения своих эмоций может дать больший эффект, чем, скажем, такая реакция: "Мне неприятно осознавать, что вы как деловой человек не понимаете своей выгоды - подумайте сколько вы потеряете, если мы не договоримся с вами ...". (Вспомните о неэффективности простой апелляции к разумности). Можно использовать и чисто понимающую форму реагирования на чувства и эмоции партнера: "Я вполне понимаю, насколько вам трудно заставить убедить себя в том, что принятие этого предложения будет действительно служить вашим интересам".

Основная цель при использовании этого приема - локализовать, "сбить", затормозить, нейтрализовать настрой оппонента на противодействие, который возникает из осознания тупиковой ситуации. Этот настрой сам по себе может оказывать дополнительный негативный эффект на ее разрешение. Нелишне всегда помнить, что весьма часто простой жест доброй воли, демонстрация понимания состояния собеседника помогает пробить брешь в тупиковой ситуации.

Пускайте в ход угрозы. Когда один участиях беседы явно находится в более сильной позиции, он может использовать принуждение, чтобы преодолеть сопротивление другой стороны и достичь нужного соглашения. Бывают ситуации, когда для реализации своих целей использование принуждения становится неизбежным как крайнее средство. Следует иметь в виду, что разрешение противоречия через принуждение может в последующем отрицательно сказаться на отношении партнера к сотрудничеству с вами. Старайтесь не использовать угрозы необоснованно, необдуманно, "вхолостую" (по принципу "попробую, авось получится") в попытках найти выход из ситуации. Это может подтолкнуть партнера прервать беседу, хотя вы и не исчерпали все возможности достичь взаимоприемлемого решения.

Смиритесь с неудачей, предложите мировую. Бывают ситуации, когда это единственный разумный выход. Но тупиковая ситуация может возникнуть задолго до того, как признаете неудачу. Поэтому будьте внимательны, анализируйте ход событий, чтобы принять вовремя нужное решение и в то же время не поддавайтесь искушению смириться с безвыходностью ситуации, прежде чем точно и до конца не убедитесь, что ситуации неразрешима. Тупик в деловой беседе может возникнуть по многим причинам, отличным от главной - полного отсутствия оснований для соглашения. Ясно представляйте себе это, настойчиво ищите, целенаправленно обдумывайте и обсуждайте возможные альтернативы, когда почувствуете, что беседа начинает принимать тупиковый характер. Такая установка поможет вам избежать состояния растерянности, беспомощности, когда в ходе беседы вы осознаете, что она зашла в тупик. Более часто это свидетельствует о нарушении взаимопонимания в ходе обсуждения. Поэтому, чтобы уберечь себя от преждевременного вывода о безнадежности ситуации, вы должны до конца использовать весь набор тактических приемов и убедиться, является ли ситуация действительно тупиковой.

3.7. КОНФЛИКТ: ВЕДЕНИЕ БЕСЕДЫ С БОЛЕЕ СЛАБОЙ ПОЗИЦИИ

Нетрудно представить деловую беседу как диалог равноправных партнеров. Однако, обстоятельства - объективные или субъективные, побуждающие участников к взаимодействию, могут быть совершенно иные. Ваши потребности не всегда могут уравновешиваться аналогичными потребностями оппонента. Соображения и доводы, которые предполагают равенство сторон, не будут срабатывать, когда одна сторона фактически находится в таком положении, что может в том или ином аспекте диктовать свои условия. Это может быть большая свобода выбора (или меньшая заинтересованность) вступать или не вступать во взаимоотношения, явное превосходство в ресурсах, власти, информации и т.д. Поэтому возникает вопрос - а есть ли какие-то особенные правила поведения в таких ситуациях по сравнению с ситуациями, когда человек ведет деловую беседу, находясь с партнером в относительно

равных позициях? Однозначный ответ - "нет". До тех пор, пока сохраняется взаимодействие, продолжается дискуссия, то независимо от трудности беседы с позиции ваших перспектив, вы включены в переговоры с партнером. В таких ситуациях используются те же приемы и правила, присущие любой деловой беседе. Разница только в возможностях для маневра при достижении вами цели во взаимодействии с оппонентом. В данном случае вы должны больше чем когда бы то ни было использовать свои навыки и умения, чтобы правильно оценивать стратегию поведения и тактические приемы для реализации целевой установки. Вот ряд соображений, которые полезно учитывать при проведении деловых бесед, когда вы в силу тех или иных причин объективно находитесь в более слабой позиции по сравнению с партнером.

Сохраняйте перспективу

Если вы считаете свою позицию слабой, то ваше внимание, естественно, будет сосредотачиваться на этой проблеме. В этом случае вы рискуете стать жертвой психологического феномена, называемого "самоподтверждающееся пророчество". Его суть состоит в том, что человек может внутренне убедить себя, что у него нет никаких ресурсов, способов и средств для достижения целей. И это убеждение формируется в стойкую тревожную установку. В результате он теряет способность учитывать и использовать в реальной беседе важное объективное обстоятельство - сам факт участия другой стороны в беседе всегда содержит в себе возможность оказывать положительное влияние на ситуацию в целом. Эта тревожная установка сама по себе - прямой путь к поражению. Человек почти автоматически "отбирает" из ситуации взаимодействия только отрицательное, "убеждающее" его в бесперспективности своего положении. Образно выражаясь, слабость позиции человека в целевой беседе, как и его красота, зачастую "написаны" на его лице. Если вы сосредоточены только на тех факторах, которые подтверждают слабость вашей позиции, то вы действительно становитесь слабыми и беспомощными. И развитие реальной ситуации "подтвердит" эту вашу установку. Если вы держите в поле своего внимания более широкую перспективу с точки зрения потенциальных возможностей, вы становитесь более сильным и готовым эффективно использовать ситуацию в свою пользу, несмотря на объективную слабость своей позиции.

Избегайте занимать чрезмерно защитную позицию

Некоторые люди, сталкиваясь с ситуацией ведения деловой беседы с более слабой позиции, имеют почти неосознаваемую привычку быстро становиться в защитную позу и прибегать к обороне как единственно возможной тактике или тактике последнего шанса (нечто аналогичное реакции "коленного рефлекса"). Они тратят всю энергию и усилия на сохранение того, что имеют, прибегая к словесному сопротивлению в надежде, что как-нибудь, так или иначе их несогласие и возражения смогут что-то спасти. Главная причина, лежащая в основе такого поведения, отчасти та же самая, как и в предыдущей ситуации. Если внимание человека сконцентрировано на ожидании неудачи, то он становится неспособным более широко и конструктивно посмотреть на ситуацию или использовать более позитивные подходы к ней. Кроме тою, оборонительная позиция, как уже отмечалось, обычно усиливает напряженность между сторонами, что вряд ли поможет делу, если вы пытае-

тесь как-то разрешить проблему, находясь в более слабой позиции по сравнению с партнером. Скорее всего вы спровоцируете более сильного оппонента намного быстрее поставить вас в безысходное положение и вы утратите возможность влиять на развитие ситуации в свою пользу, что в принципе всегда остается, если обсуждение проблемы сохраняется. Поэтому, если вы находитесь в более слабой позиции, помните, что вместо того, чтобы становится в защитную позу, полезнее вести беседу так, чтобы сохранялся и продолжался открытый диалог между вами я вашим сильным оппонентом. И этот диалог окажется наиболее продуктивным тогда, когда слабая сторона будет проявлять и демонстрировать в беседе свое искреннее стремление на тщательное и спокойное обсуждение всех обстоятельств и возможностей возникшей ситуации. И это действительно так, поскольку развитие любой конкретной ситуации - будь то развитие взаимоотношений, обсуждение конкретного делового вопроса, разногласия и т.п. - объективно в той или иной мере всегда влияет на обе стороны. Мы уже отмечали, что прием обращения к потребностям оппонента достаточно широко используется в работе с людьми. Естественно эффективность его использования зависит от многих факторов. И один из них - насколько умело и эффективно вы направляете свои усилия на то, чтобы влиять на восприятие партнером своих интересов в нужном вам направлении. Допустим, вы столкнулись с решимостью оппонента осуществить действие, направленное на реализацию или защиту своего интереса. Для вас совершенно ясно, что это действие окажется разрушительным для ваших собственных интересов. Однако у вас нет никаких достаточно эффективных возможностей, чтобы нейтрализовать намерение партнера каким-то споим контрдействием или угрозой ответного эффективного шага. Образно выражаясь, у вас нет никакой сколь-нибудь действенной лакомой приманки, чтобы побудить его к позитивным сдвигам. Поэтому вы явно находитесь в более слабой позиции по сравнению с ним. Конечно вы можете обратить его внимание на то, насколько нежелательно для вас его намерение или просить его не делать этого шага. В зависимости от личности конкретного партнера это может иметь тот или иной положительный эффект, но не всегда. Поэтому в данной ситуации у вас будет больше шансов на успех, если вам удастся в той или иной мере убедить оппонента в том, что ого действия в конечном счете будут "работать" в ущерб его интересам. Иными словами, когда ваше естественное побуждение - сильнее "нажимать" на свои собственные интересы, ваша наилучшая тактика - делать больший акцент на интересах своего оппонента. При этом, чтобы добиться успеха, вы должны рассматривать и представлять интересы партнера (как бы "приглашая" к этому его самого) под таким углом зрения или с такой позиции, с которой он сам еще скорее всего не рассматривал. Конечно, делая акцент на внимании восприятий партнером своих потребностей в нужном направлении, не теряйте полностью из вида свои собственные интересы. Именно их "продвижение" и отстаивание остается вашей главной целью. Делать акцент на потребностях оппонента вас вынуждает ваша слабая позиция. И именно она оставляет для вас только один разумный выбор - использовать искусство убеждения.

Тщательно анализируйте возможные разногласия и осложнения при подготовке к встрече

Эффективно используйте свое время для полного, всестороннего и

скрупулезного анализа возможных спорных вопросов и противоречий. Помните, что вы не можете позволить себе тратить время на бесплодные переживания от предвосхищения возможной неудачи. Объективно вы уже находитесь в невыгодном положении. Эффективное использование времени означает тщательную подготовку к встрече и беседе. Это требование справедливо в любом случае, однако нередко мы выходим на деловую беседу с неоправданно самоуспокоенной, упрошенной установкой на предстоящую беседу, не проанализировав ее с точки зрения неблагоприятных возможностей. Сталкиваясь с объективно более сильным оппонентом, мы иногда совершаем ошибку, полагая, что не стоит тратить много времени на анализ и подготовку к встрече, поскольку: "И так все предельно ясно! Другая сторона в любой момент будет в состоянии навязать свою волю. Зачем тратить время, лучше положиться на счастливый случай!" Такая установка - самый короткий путь к поражению. Если вы заранее готовы отдаться на волю случая, готовы быстро сдаться, то вы упускаете все возможности, которыми вы объективно располагаете, чтобы улучшить ситуацию. Конечно нет никаких гарантий в том, что ваша даже самая тщательная подготовка к встрече "спасет" ситуацию. Но отказ от тщательной подготовки наиболее вероятно "срабатывает" именно так, что оправдываются ваши наихудшие страхи и опасения. Когда в ходе самой беседы возникают разногласия и осложнения, возникновение которых вы заранее предвидели, они должны быть предметно обсуждены. При этом достаточно четко и кратко выражая свою позицию (интерес, цель, стремление), убедительно связывайте ее элементы с потребностями и ожиданиями партнера, исходя из основных установок директивного общения. Поступая таким образом вы с удивлением можете обнаружить, что способны существенным образом влиять на ход беседы в свою пользу. И то, что раньше вам казалось простой "проформой" (учесть при подготовке к встрече предполагаемое поведение более сильного партнера) превращается в серию вопросов, требующих серьезных обдумываний и обсуждений,

Демонстрируйте чувство собственного достоинства, самоуважения и уверенности в себе

Не позволяйте себе поддаваться чувству страха и из-за этого впадать в тревожно-покорное смирение в ходе деловой беседы. Некоторые люди, из-за неуверенности в своей позиции впадают в состояние принужденности, испытывают чувство собственной неполноценности. Временами такое состояние возникает и усиливается при проявлении самодовольного превосходства со стороны партнера или его намеренно серьезной, высокомерно-заносчивой снисходительности, проявляющихся во время беседы. В других случаях просто сам факт ведения деловой беседы с более слабой позиции достаточен для того, чтобы вызвать у человека такое состояние. Каждый раз, когда вы оказываетесь в такой ситуации, помните: более слабая позиция не делает вас автоматически неполноценным человеком "второго сорта". Вы имеете полное право ожидать, чтобы к вам относились с уважением; вы не должны унижаться, приниженно суетиться даже если вы вынуждены допускать возможное отступление от своих позиций по тем или иным вопросам, которые необходимо обсудить с оппонентом; не должны испытывать чувства потери самооценки просто из-за того, что вы в конкретной ситуации не можете эффективно противостоять более сильной позиции. Независимо от складывающейся

обстановки, относитесь к себе и другим с достоинством и уважением. Любая деловая беседа всегда позволяет продемонстрировать положительную силу своего характера. Спокойный и уверенный стиль поведения временами может оказывать такое же сильное влияние на процесс взаимодействия, как и тщательно продуманная стратегия и тактика беседы.

Стремитесь достичь взаимоприемлемого результата

Конечно, это наиболее разумная установка для любой деловой беседы. И тем не менее, не смотря на ее очевидность, мы часто поступаем по иному, когда "работаем" со слабой позиции. Дело в том, что ситуация - "сильный-слабый" - уже сама по себе предполагает результат - "победивший - проигравший", т.е. сильная сторона стремиться получить максимум возможного, а слабая - готова довольствоваться меньшим, чем могла бы достичь. Поэтому, находясь в более слабой позиции, всегда стремитесь подчеркивать выгоды и предпочтение такому решению или взаимодействию, от которого "выигрывают" обе стороны. С самого начала беседы открыто демонстрируйте партнеру свое искреннее стремление к тому, чтобы оно принесло пользу обеим сторонам. Помните, когда вы придерживаетесь такой тактики, ваши предложения должны иметь ясные, четкие и конкретные соображения для удовлетворения текущих потребностей партнера. В противном случае почти наверняка вы в своих рассуждениях и доводах окажетесь для него малоубедительными. И он еще больше будет склонен придерживаться своей прежней позиции, своему первоначальному выбранному курсу действий, не приемлемому для реализации ваших интересов.

Избегайте установки на неудачу

Не исключено, что в деловой беседе вы можете оказаться в ситуации, когда ваш оппонент, образно выражаясь, "держит в руках все козырные карты", и тем не менее у вас есть возможность с успехом "вести свою игру". Во-первых, оппонент не всегда осознает насколько сильна его позиция по обсуждаемым вопросам. Но даже, если партнер и осознает это, он по тем или иным соображениям может до конца не использовать свои преимущества, предпочитая "работать" над поиском взаимоприемлемого разрешения спорного вопроса или быть открытым для обсуждения взаимоприемлемых результатов (скажем, в форме обсуждения гипотетических ситуаций). Во-вторых, бывают и такие ситуации, когда оппонент, имея явные преимущества, хорошо их осознает, но тем не менее оказывается не способным эффективно их реализовать в ходе беседы. Поэтому, независимо от обстоятельств, вы поступите неразумно, если пойдете на деловую беседу с чувством тревоги за ее результат. Этим самым вы заранее, еще до встречи вносите весомый вклад в собственное поражение. Следует иметь в виду, что не существует какой-то универсальной формулы, которая во всех случаях может застраховать вас от неудачи и дать возможность "вырвать победу", когда вы сталкиваетесь лицом к лицу с оппонентом, занимающим жесткую и сильную позицию. Конечно в жизни бывают ситуации, когда ваше стремление и решимость убедить в чем-то оппонента будут настолько сильны, что будут "толкать" вас к достижению поставленной цели. Однако во множестве случаев, когда наступление отрицательных последствий кажется вам почти неизбежным, проявление хладнокровия, использование выше изложенных рекомендаций могут оказаться

достаточными, чтобы целиком "спасти ситуацию" или достичь максимума того, что вы первоначально рассчитывали получить. До тех пор, пока продолжается беседа, обсуждение, целеустремленно "работайте" на перспективу, защищайте и продвигайте вперед ваши интересы., увязывая их с интересами и потребностями оппонента. Будьте избирательны. Проявляйте спокойствие, будьте готовы быстро, гибко и с пользой для своих целей реагировать на малейшие возможности, которые возникают в ходе беседы.

3.8. ТАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СЛУХОВ В ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ И ЭФФЕКТИВНОЕ РЕАГИРОВАНИЕ НА НИХ

Часто утверждают, что возникновение и распространение слухов, вера в них - это удел недалеких людей. В этом утверждении есть определенная доля истины, но это далеко не вся истина. Также часто, если не чаще, различные виды слухов формируются и используются вполне осознанно и целенаправленно достаточно умными, опытными людьми для реализации вполне конкретных целей и интересов. Термин "слухи" в данном разделе имеет собирательный смысл для обозначения различных видов и типов "искаженной информации", явной лжи, сплетни, полуправды, осознанной демонстрации невежества и незнания, намеренного искажения фактов, дезинформации и т.п., которые в том или ином аспекте ставят вас, вашу позицию (или, если этим приемом вы пользуетесь сами - то вашего оппонента) в невыгодном плане в связи с обсуждаемым вопросом. Итак, как следует "работать" со слухами в процессе общения с партнером?

Цель использования слухов

Как правило, слухи в деловой беседе не возникают спонтанно и непроизвольно. Более часто это намеренное действие одного участника, направленное на то, чтобы сильно удивить, поразить или поставить оппонента в позицию "объясняющего" и побудить его высказаться в определенном духе. Другими словами, цель и использование слухов - поставить партнера в позицию обороняющегося. Опытный собеседник, используя данный прием, стремится побудить вас доказать ему, что то, что он сообщил вам, не соответствует действительности и являются просто слухом. Начиная объяснять ему, что ситуация в действительности совсем не та, вы объективно оказываетесь в оборонительной позиции. Таким образом, побуждаемые стремлением объяснить реальное положение дел, вы сообщаете партнеру вполне конкретную информацию, раскрытие которой может оказаться только в его интересах. Естественно, ваш оппонент мало обеспокоен содержанием, "правдивостью" слуха самого по себе. Он рассматривает его только как вполне конкретный и эффективный во многих случаях прием, чтобы вывести вас из равновесия. Главное, на чем он сосредотачивает свое внимание - это на содержании ваших аргументов и высказываний, с помощью которых вы опровергаете этот слух. Опытный, профессионально подготовленный оппонент может даже предварять слухи замечаниями, прямо указывающими на то что его высказывание может быть не более чем слухом. Например, "И тем не менее, существует мнение, что ..."; "А что вы скажите о достаточно распространенных среди журналистов слухах о том, что ..."; "Я допускаю, что в ваших высказываниях есть рациональное зерно. Но я слышал и совершенно другие оценки и предположения о вероятном развитии ситуации. Их суть в том,

что ..." и т.д. Но даже такие открытые замечания оппонент.) очень часто но удерживают другую сторону от почти автоматической "оправдательно-объяснительной" реакции как своеобразной формы "коленного рефлекса". Происходит это потому, что активизируется механизм психологической защиты человека. Чтобы понять, в чем суть дела, зададим себе вопрос: как мы будем себя чувствовать, когда услышим то, что изображает нас в невыгодном свете, не соответствует или противоречит нашему мнению, позиции, взглядам или доводам, когда мы осознаем, что кто-то может думать о нас, об обстоятельствах, связанных с каким-то значимым для нас вопросом не так, как это обстоит на самом деле? У нас возникает сильное дискомфортное состояние, поскольку услышанная информация тем или иным образом задевает нашу самооценку, показывает наши доводы и рассуждения в невыгодном или неправильном плане, намекает на нашу неинформированность, некомпетентность; или апеллирует к нашей информированности, "приглашает" нас разъяснить, как дела обстоят в действительности, побуждают нас тем или иным образом пояснить свою позицию, свое видение ситуации и т.д. Именно поэтому у нас и возникает сильное побуждение, в ряде случаев неосознанное, объяснить оппоненту правильность и подлинность нашей позиции, ситуации, перспективы. Мы не хотим выглядеть неправильно понятыми, особенно, когда это непонимание представляет нас тем или иным образом в невыгодном свете - это снижает нашу самооценку. И в ходе такого разъяснения человек раскрывает оппоненту такую информацию, которую ему трудно было бы получить иным образом. Именно в этом и состоит психологический механизм действия приема - "запустить слух" - в ходе деловой беседы.

Как противостоять приемам "запускания" слуха в деловой беседе

Если посмотреть более объективно на то, как большинство людей почти автоматически попадают в ловушку в ходе беседы, то это может вызвать даже некоторое смущение. Действительно, как только оппонент высказывает в беседе нечто, содержащее элемент неправды, несоответствия реальному положению дел, большинство из нас начинают чувствовать себя обязанными все уладить и разъяснить. Психологический механизм, "запускающий" в человеке такую привычную реакцию, нами рассмотрен выше. Для распознавания слуха, осознанного удержания себя от реакции "объяснительного рефлекса" необходимо выработать в себе навыки эффективного противостояния тактике использования оппонентом слухов в своих интересах. Чтобы выработать в себе такие навыки, чаще задавайте себе вопрос: почему именно я должен пускаться в объяснения и доказательства малообоснованных заявлений оппонента, не разумнее ли предоставить ему самому право "доказывать" обоснованность его высказывания? Разумное реагирование на "инъекцию" слухов состоит в том, чтобы заставить самого оппонента убеждать вас в правдоподобности сказанного им. Поэтому, когда вам сообщают информацию, мало подкрепленную фактами, задавайте больше вопросов типа : "О, я, честно говоря, мало об этом слышал. Расскажите поподробнее, откуда вам это известно?"; "А что вас самих заставляет думать, что это соответствует действительности?"; "А почему вы хотите сейчас обсуждать именно это?" и т.п. Стремитесь задавать вопросы до тех пор, пока не заставите оппонента высказаться достаточно полно и точно, насколько это возможно, на чем основано его

сообщение, кто источник, при каких обстоятельствах ему это стало известно и т.п. Стремитесь точно и полно выяснить, почему он, сообщая информацию, ссылается на то, что в его сообщении есть элемент слухов? Обычно такая тактика быстро "убеждает" опытного оппонента, что его трюк не сработал, и он, как правило, прекращает проявлять интерес к запущенной им самим информации - слуху. Естественно, в этом случае вам также благоразумнее прекратить оказывать на него такое дискомфортное давление. В своих собственных реакциях на "инъекцию" слуха стремитесь быть как можно более краткими, доброжелательными и спокойными. Главное - не пускайтесь в объяснения, не выказывайте никаких опровергающих доводов, фактов или данных. Помните, чем настойчивее вы опровергаете слух, тем сильнее вы втягиваетесь в расставленную ловушку. Ограничивайте свои реакции краткими отказами, несогласиями по самому факту высказывания оппонента: "Мне это представляется не соответствующим действительности", "Ну вы же сами сказали, что это только слухи и предположения. Так давайте не будем попусту тратить на это время". Если же ваш оппонент настаивает на дальнейшем обсуждении слуха, то предоставьте ему самому убеждать вас в том, почему для него так важно, чтобы этот отвлекающий внимание (или намеренно вводящий в заблуждение) вопрос должен быть обсужден. Тактика противостояния слухам в деловой беседе на первый взгляд противоречит логике ведения деловой беседы (вспомните первый и второй этапы ведения беседы, когда необходимо излагать и уточнять взаимные позиции сторон и достигать взаимопонимания). Но это противоречие только кажущееся. Дело в том, что при обсуждении любого вопроса обычно не трудно уловить, когда вам необходимо реагировать конкретными пояснениями, устраняющими недопонимание и дающими вашему оппоненту глубокое представление о вашей позиции и ваших приоритетах. В отличие от слухов, неправильное понимание, как правило, очень конкретно и обычно касается важных аспектов обсуждаемого вопроса. И маловероятно, что недопонимание имеет своим источником какие-то неопределенные слухи или недостаточно обоснованные соображения оппонента. А если ваш оппонент просит пояснения, ссылаясь на тот или иной слух, то скорее всего он выступает в роли своеобразного "рыбака". И та "рыбка", которую он надеется выудить и изжарить - это вы сами, а точнее, та информация, которую он стремиться получить при помощи "инъекции" слуха. Поэтому будьте внимательны и не становитесь легкой добычей для таких "рыбаков".

3.9. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАНИПУЛЯТИВНЫХ ТАКТИК В ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЕ

Под манипулятивными тактиками здесь понимаются всевозможные отвлекающие обманные приемы и способы воздействия (как, например, тактика "запускания" слуха), которые побуждают собеседника к действиям и высказываниям, наносящим ущерб его интересам и которых он бы не совершил, если бы не был введен в заблуждение другой стороной. Обычно когда рассматриваются манипулятивные тактики, главный акцент делается на так называемом "элементе надувательства", используемом вами по отношению к оппоненту. Однако, для более эффективного усвоения этих тактик представляется оправданным рассмотреть их, основываясь на обратном принципе - для каких целей и замыслов используются эти тактики вашим оппонентом по отношению к вам самим. Такой подход позволяет быстрее приобрести навыки ана-

лиза конкретной ситуации и выявления скрытого воздействия на вас со стороны оппонента. В любой тактической ситуации усилия оппонента направлены на то, чтобы манипулировать вами с целью принять его приоритеты в ущерб вашим собственным. Как только вы приобретете навыки анализа и выявления "моделей манипулятивного воздействия", то становится намного легче эффективно противостоять такому воздействию и защищать свои интересы в ходе беседы. Эти навыки позволяют быстрее и эффективнее использовать приемы манипуляции при отношению к самому оппоненту. Рассмотрим основные типы манипулятивного воздействия, лежащие в основе большинства подобных тактик.

Провоцирование ваших защитных реакций. Некоторые тактики имеют целью поставить вас в позицию обороняющегося, чтобы вызвать у вас состояние необходимости объяснять, оправдывать и детально обсуждать все аспекты вашей позиции. Тем или иным образом оппонент стремится вызвать у вас своеобразное чувство вины в связи с позицией, которую вы занимаете в беседе. Партнер может допытываться, выражать сомнение, как бы предполагая, что ваша позиция, не совсем разумна или неконструктивна, даже если ее рассматривать с точки зрения ваших собственных интересов. Если в ходе беседы вдруг ловите себя на том, что неоправданно долго (когда несмотря на ваши доводы и аргументы, партнер продолжает демонстрировать непонимание вашей позиции или сомнение в ее правильности) пытаетесь доказать достоинства своей позиции, оправдать значимость своих целей и намерений - это тревожный и важный сигнал! Будьте уверены, что почти наверняка вы являетесь объектом тактического маневра. И главная цель такого маневра - ослабить вашу решимость следовать своим целям. Когда это происходит, прекращайте все попытки оправдывать свою позицию. Вы можете легко восстановить нормальный ход обсуждения, занимая следующую позицию: "Я понимаю, что вы не совсем одобряете мои цели и стремления. Но они действительно лучшим образом соответствуют моим потребностям и важны для меня. Поэтому, давайте лучше вместе подумаем, что мы можем сделать, чтобы удовлетворить и ваши и мои интересы".

Провоцирование вашего замешательства и дезориентации. Основной замысел такой тактики - опрокинуть, расстроить, нарушить ваши планы, вывести вас из равновесия, и побудить к действиям и высказываниям, которые могут нанести ущерб вашим интересам. Как правило, такие приемы реализуются в форме заранее спланированного действия или высказывания, которое совершенно неожиданно для вас и как бы "выпадает" из нормального хода беседы. Такой же эффект дезорганизации в беседе могут вызывать и "незапланированные" агрессивные реакции партнера с авторитарной структурой личности, для которого унижения и оскорбления других людей, стремление "загнать их в угол" - типичная форма взаимодействия, привычная форма удовлетворения потребности власти. Независимо от "намеренного" или "спонтанного" использования этой тактики, она, как правило, реализуется в форме неожиданных провокационных вопросов, явных оскорблений или высказываний, унижающих ваше личностное достоинство. Противодействие такой тактике - это хладнокровие, спокойствие, использование юмора, воздержание от реакции "коленного рефлекса", использование приемов эффективной защиты от агрессивности, повторное "приглашение" партнера к конструктивному обсуждению вопроса, о чем подробно говорилось выше. Когда вы слышите в свой

адрес оскорбительное замечание, почти не связанное с темой беседы, - сохраняйте самоконтроль. Нет ничего эффективнее против такой тактики - независимо от того, в какой форме это делается - как оставаться спокойным и вежливо благоразумным. Поступая так, вы внезапно обнаружите, что именно ваш оппонент оказывается в состоянии замешательства и дезориентации. Он просто не знает как ему поступить дальше, а вы сами оказываетесь в более выгодном положении.

Формирование впечатления, что партнер настроен на сотрудничество

Ваш оппонент тем или иным образом демонстрирует вам высокий уровень понимания ваших проблем, текущих потребностей, однако, одновременно выражает сожаление, что не может помочь или оказать вам услугу: служебные функции не позволяют принять ваше предложение; возможности очень ограничены, чтобы согласиться с конкретным образом действий; принятие решения не входит в сферу его компетенции и т.п. Другими словами, при внесшей демонстрации готовности к сотрудничеству отсутствует готовность взять на себя конкретное обязательство в пользу сотрудничества. Вы не получите ничего, кроме проявления симпатии, ободрения, словесной поддержки - и дружелюбной просьбы положительно рассмотреть и отнестись к его собственным потребностям и интересам. И поскольку ваш милый, понимающий собеседник готов что-то сделать для вас или "активно" ищет возможность помочь вам, вы, движимые чувством благодарности, так же проявляете готовность ответить ему взаимностью вполне конкретными шагами в пользу его интересов. Возникает ситуация, когда партнер пытается вам всучить "обертку от конфетки", а взамен получить "саму конфетку". Реагировать на нее в принципе не сложно. Главное - освободиться, "отстроиться" от ложного чувства вины и обязанности. Поскольку ваш оппонент не может ничем помочь вам, просто откажитесь от взаимодействия с ним в дальнейшем. Вы имеете на это полное право. Ставьте свои цели и интересы во главу угла и связывайте свои ответные шаги в пользу оппонента именно с удовлетворением ваших потребностей. Помните, что деловое сотрудничество состоит не только из выражения сочувствия и симпатии. Это лишь важный компонент общения. В конечном счете деловое сотрудничество - это вполне конкретные шаги, действия и обязательства обеих сторон, направленные на достижение или удовлетворение интересов и потребностей обоих участников общения. Не позволяйте втянуть себя в какие-то конкретные обязательства в обмен на понимание, пустое обещание, сочувствие и т.п. со стороны кого бы то ни было, кто играет роль приятного человека, не готового к взаимодействию.

Игра на вашей нетерпеливости

Основная цель подобных тактик - создать у вас впечатление, что желанное соглашение почти достигнуто, "почти в руках", когда на самом деле это не так. Фактически ваш оппонент лишь демонстрирует энтузиазм и готовность пойти на соглашение. Все детали соглашения выстроились в стройную картину и в этот момент он заявляет: "Если мы сможем утрясти и эту мелочь ..." В практике деловых бесед такой прием называют "висящей морковкой", до которой можно дотянуться. Однако с каждым шагом вперед "морковка" удаляется на такое же расстояние и вызывает желание схватить

ее, сделав еще один шаг. Используя такую тактику, ваш оппонент постоянно поддерживает у вас состояние предвкушения близкого заключения желанного соглашения. Все спорные вопросы улажены, он фактически подводит черту и, образно выражаясь, "предлагает вам ручку, чтобы вы поставили свою подпись". Вы уже даете согласие и в это время слышите ответ: "Да, пока я не забыл ... ". И дальше в обсуждение вводится еще одна "мелочь", которая должна быть отрегулирована перед окончательным соглашением. И эта "мелочь" требует от вас дополнительных уступок. В интересах достижения соглашения, которое уже "витает в воздухе", вы уступаете и снова "тянете руку для подписи", но опять слышите: "Да, чтобы поставить все точки над "i", давайте утрясем еще пару вещей ...". И процедура повторяется. Подобная тактика используется оппонентом для того, чтобы играя на вашей нетерпеливости, достичь согласия. Соглашение кажется для вас почти очевидным - все, что от вас требуется, так это помочь партнеру "заполнить пустые бланки". Не впадайте в самообман и не считайте, что соглашение у вас "почти в кармане" до тех пор пока "бланки остаются незаполненными". Твердо оставайтесь на почве четкого представления своих интересов и приоритетов. Иначе вы уподобляетесь человеку, подсчитывающему цыплят, которые еще не вылупились из яйца.

Игра на вашем чувстве безысходности

Основная цель подобных тактик - подвести человека к тому, чтобы он сам поверил в "единственный" выход из создавшейся трудной ситуации, когда трудности множатся, материальные проблемы возрастают. Эта тактика - обычное явление при ведении деловых переговоров в сфере бизнеса. Если вы попадаетесь на удочку такого воздействия, то ваше сознание легко "втягивается" в тревожное рассмотрение только отрицательных аспектов и последствий сложившейся ситуации. Происходит своеобразное "сужение поля восприятия" сознания - вы теряете видение ситуации в более широкой перспективе, и как следствие, упускаете объективные возможности конструктивного подхода к ее разрешению. Трудности могут касаться любых аспектов вашей жизни, служебного положения, престижа, карьерных притязаний, вашего здоровья и благополучия, здоровья и безопасности ваших близких, материальных проблем и т.д., и т.п. Попадая в ловушку пессимистического рассмотрения своих перспектив, вы практически сами "уговариваете" себя принять то, что вам предлагается в качестве последнего шанса для выхода из угрожающей неопределенности и драматической разрушительности сложившейся ситуации. Естественно, готовых рецептов выхода из трудных жизненных ситуаций - будь то личные или служебные - предложить нельзя. Когда на вас оказывается воздействие, провоцирующее чувство безысходности, важно сохранять хладнокровие и спокойствие настолько, насколько это возможно, установку на анализ и оценку ситуации в широкой перспективе, на целенаправленную наступательную работу, чтобы найти выход из создавшейся ситуации с минимальными потерями или выгодой для своих потребностей и интересов. Однако, прежде чем что-то предпримете, трезво и систематично проверьте, проанализируйте, удостоверьтесь, является ли предлагаемый "последний шанс" таковым на самом деле. Тщательно рассматривайте доводы, аргументы, доказательства, предположения о последствиях, выдвигаемых собеседником в пользу своего предложения. Выясните противоречия, несовпадения, слабые места в

его позициях, используя тактики манипулирования. Другими словами. - любыми способами стремитесь получить максимум информации о предложении партнера для оценки и выборе ответных шагов с учетом долговременных перспектив - каковы будут последствия развития ситуации, если вы: а) откажетесь от предложения оппонента; б) примите его; в) предпримите другие шаги или возможности, не связанные с его предложением (например, обратитесь за помощью к третьему лицу, организации, решитесь пойти на текущие потери с целью сохранения долговременной перспективы и т.п.). В любых жизненных ситуациях всегда полезно оставлять дверь открытой для возможного конструктивного взаимодействия в будущем, в том числе, когда в отношении вас используется тактика провоцирования безысходности с предложением "последнего шанса". Помните, что в таких ситуациях эффективны приемы ведения деловой беседы с более слабой позиции. Следуя изложенным рекомендациям, вы можете обнаружить, что тон рассуждений вашего оппонента, первоначально нагнетающий панику, постепенно "сбавляет обороты", становится более умеренным и обнаруживается, что первоначальная цена предлагаемого "последнего шанса" может оказаться не такой большой чем та, на которую он вначале претендовал. Естественно, нельзя исключить обстоятельства, когда в результате анализа и обсуждения всех аспектов ситуации и предложения партнера вы действительно придете к выводу, что принятие его предложения - лучший выход из создавшегося положения. Однако это будет осознанный выбор, а не поспешное принятие предложения оппонента под влиянием чувства безысходности.

Игра на чувстве жадности

Основной замысел этой тактики - убедить оппонента воспользоваться открывшейся необыкновенной возможностью, чтобы отважиться принять рискованное предложение, сулящее огромные выгоды в будущем. Образно говоря, это "обратная сторона медали" в сравнении с тактикой провоцирования безысходности. Здесь вы "прыгаете в омут" не для того, чтобы избежать беды, несчастья - вас побуждают "прыгнуть", чтобы оказаться у "горшка с золотом" в конце рискованного предприятия, когда чувство жадности "включается" в процесс убеждения. Каждый раз, когда вам предлагается уникально выгодный шанс, содержащий вероятность огромного риска, главное - твердо оставаться на почве реальности, не дать вашей жадности "затмить вам глаза". Тщательно анализируйте и оценивайте все факторы, обстоятельства, перспективы и возможные последствия принятия рискованного решения, чтобы убедиться в его реальности. Скрупулезно выясняйте возможные детали, требуйте подтверждения, высказывайте сомнения, заставляя партнера раскрывать дополнительную информацию. Сравнивайте возможные последствия со своими приоритетами и долговременными перспективами партера, рассмотренные ранее. Такая линия поведения в ситуациях "рискованного уникального шанса" поможет мм избежать ловушки, удержать вас от необдуманного решения.

Использование запланированных "трудных" уступок

Эта тактика используется для того, чтобы побудить партнера сделать ответную уступку в другом, более важном вопросе. Ее суть заключается в том, что вслед за довольно активными возражениями оппонент как бы неохотно ("через силу") соглашается сделать уступку в каком-то вопросе, кото-

рая в свою очередь, будет побуждать партнера с большей легкостью сделать таковую в другом вопросе. Осуществляя этот замысел, оппонент начинает обсуждение с второстепенных разногласий, создавая впечатление, что они занимают главное место в проблеме, а впереди "маячит" тупиковая ситуация. И затем, именно в этот момент, "позволяет" уговорить себя и пойти на уступку. Теперь очередь за вами - он начинает оказывать на вас давление и побуждать сделать взаимную уступку, во в другом, главном пункте разногласий. Поэтому, когда на вас оказывается воздействие ответить взаимностью на "примирительные жесты" другой стороны, главное - сохраняйте ясную перспективу. В принципе, любой участник деловой беседы вправе ожидать от своего оппонента ответной готовности чем-то пожертвовать ради достижения соглашения. Однако, вы же не хотите, чтобы вас вынудили на большую уступку в главном вопросе только из-за претензий партнера, что его незначительная уступка также существенна. Заранее четко устанавливайте - какие вопросы в обсуждаемой проблеме являются для вас главными, а какие второстепенными. Затем убедитесь, что "обмен" будет действительно эквивалентным, а не кажущимся таковым. Постоянно оценивайте и "подсчитывайте" - что даете вы и что получаете взамен, соотнося это с вашим пониманием главных и второстепенных пунктов разногласия. И тогда любая несоразмерность, несоответствие в балансе "даю-получаю" быстро будут выявлены.

Намеренное "затягивание" времени обсуждения

Общий замысел подобных тактик - поддерживать у вас состояние уверенности, что соглашение может быть достигнуто в любой момент. Аналогично тактикам "висящей морковки" они заставят вас думать, что всего лишь одна маленькая уступка с вашей стороны отделяет участников общения от соглашения. Тактика состоит из двух видов "взаимопереплетенного" поведения партнера - видимого сотрудничества и откладывания, оттягивания, чтобы вынудить вас на уступки. Вы начинаете подозревать, что оппонент пытается выиграть время, и именно в этот момент он начинает вести себя в духе "энергичного" сотрудничества. Затем наступает такой период обсуждения, что вам начинает казаться, что в конце концов, вы сможете разрешить возникшее разногласие. Но затем каким-то образом обсуждение опять начинает затягиваться и "вязнуть" именно в этот момент. Ожидаемое соглашение то "улетучивается", то появляется вновь в пределах досягаемости, и вы, думая, что все еще можете его достичь, снова испытываете надежду на благополучное разрешение проблемы. Противостоять тактикам подобного рода не так легко. Вы можете указывать собеседнику на ограниченность времени, на то, что он намеренно затягивает время, но эти реакции могут вызвать в ответ лишь извиняющуюся улыбку, туманное обещание, заверение и уверенность в успехе. Одна из возможных линий противодействия такой тактике может состоять в настойчивом напоминании ему, чтобы он делом подтвердил свое намерение к сотрудничеству. Отметив, что его заверения к готовности действовать в интересах обеих сторон не сдвигают ситуацию с места, настаивайте на том, чтобы партнер принял конкретные шаги и постоянно оказывайте на него давление в этом направлении, не давая ему "увиливать". Если вы в ходе предыдущего обсуждения согласились на уступку или другие "подвижки" в его пользу, дайте ему понять, что вы не можете гарантировать их выполнение, если с его стороны не последует никаких ответных конкретных

действий в течении разумного периода времени. Вы можете также высказать предложение отложить обсуждение проблемы до тех пор, пока другая сторона не будет готова обсуждать ее в более конструктивном плане.

Провоцирование вашего интереса к партнеру

Содержание этих тактик - произвести такое впечатление на оппонента в ходе беседы, чтобы он сам захотел развивать отношения с другой стороной. Другими словами, ваш оппонент так сильно рекламирует себя (свои способности, возможности, ресурсы, влияние и т.д.), что вы убеждаете себя в целесообразности установления с ним личных и деловых отношений, согласиться с его видением текущей ситуации, пойти на определенные уступки теперь, надеясь получить для себя определенные выгоды в будущем. Подобные тактики могут быть весьма эффективны. Поскольку каждому приятно (да и полезно) устанавливать и развивать отношения с теми людьми, которые имеют высокую репутацию, престиж, большие возможности, способности, влияние и т.д. Однако, есть одна опасность, когда вы позволяете себе поддаться "очарованию" оппонента и пойти на текущие уступки, надеясь получить выгоду в будущем. Вы теряете видение своих собственных текущих приоритетов. Поэтому при ведении бесед и развитии отношений всегда нужно быть внимательным и осторожным, когда ваш партнер явно стремиться произвести на вас сильное впечатление и побуждает пойти на конкретные уступки. Если у вас возникает такое ощущение, вспомните о ваших приоритетах. Не потенциальные возможности оппонента дают вам выгоду в текущей ситуации, а достижение поставленных вами целей. Конечно, в принципе игнорировать потенциальные возможности собеседника неразумно. И это тем более справедливо в сфере бизнеса, поскольку этот фактор можно с успехом использовать для "продвижения вперед" своих целей. И ради этого можно идти на уступки. Однако и в подобных ситуациях вы должны задаться вопросом и отыскать ответ почему и для чего партнер чрезмерно рекламирует себя перед вами? Не нужно забывать, что ваша цель - выстроить себе ясную перспективу на будущее. Поэтому, до тех пор пока перспектива развития отношений с таким партнером не дает доказательных оснований для реализации ваших целей, будьте внимательны и осторожны. Воспринимайте его саморекламу как информацию "из других рук", требующую дальнейшей проверки. В работе с такими партнерами полезно придерживаться следующей установки: "Не рассказывайте много, что вы сделали для других. Лучше скажите, а затем и докажите, что вы собираетесь сделать для меня и что это мне будет стоить".

"Убаюкивание" с целью "убить" позднее

Со стороны партнера вам предлагается небольшая "инициативная" услуга, сопровождаемая замечаниями типа: "Не стоит беспокоиться", "Мне это ничего не стоит"; "Это от чистого сердца, из уважения к вам" и т.д. То есть, собеседник дает понять, что принятие его услуги не будет означать для вас никакого ответного обязательства. После того, как вы приняли эту услугу, ваш новоиспеченный приятель - поскольку таковым зарекомендовал себя - просит вашего согласия с предложением, которое сулит вам дальнейшие выгоды. Конечно, вы понимаете, что какая-то "плата" с вашей стороны неизбежна. Естественно, в его предложении есть "кое-что" и для него. Но вы же

не будете отвергать возможность разумной выгоды для друга, не так ли!? Остерегайтесь! Когда вас кто-то приглашает "посидеть в кафе", "поланчевать", "поболтать вечерок в ресторанчике" и в конце дружески отводит ваши попытки заплатить свой счет - можете держать пари - в будущем ваша плата за напитки намного перекроет затраты вашего партнера за проведенный вечер. Не позволяйте себе "сесть на крючок" последующего обязательства просто из чувства вины, т.к. ранее вы позволили уговорить себя принять его услугу или помощь. Анализируйте любую просьбу или предложение со стороны "любезного" оппонента, которые предлагаются вам с особым вниманием и заботливостью. Вы можете вежливо, без каких-либо извинений отказаться от предложения или просьбы. Если ваш "друг" действительно искренен в своем стремлении способствовать вашим интересам - каковыми он претендует быть в ваших глазах - он поймет, что вы должны следовать своим представлениям о своих интересах, а не его. Не впадайте в иллюзию щедрости. Когда в отношении вас используется та или иная манипулятивная тактика, вы без труда сможете распознать ее замысел каждый раз, пока вы четко и твердо сохраняете в сознании свои главные интересы. В каждом случае основная цель - отвлечь вас от этих интересов, сбить вас с толку и получить выгоду, основываясь на вашей искаженной реакции. Оставайтесь на позиции реальности в восприятии своих приоритетов, установленных вами самими на определенную перспективу. Осознавайте разницу между подлинными обязательствами в пользу ваших интересов и пустыми обещаниями, между поведением, приближающим к вашим целям, и поведением, уводящим в сторону. Сохраняйте ваши полеты фантазии под контролем сознания.

Глава 4. ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ И САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ПО ИХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ.

Изложенные в предыдущих главах приемы и подходы могут существенно улучшить эффективность общения. Вместе с тем, овладение этими приемами и внедрение их в повседневную жизнь, так и в управленческой работе требует определенных предварительных шагов. Прежде всего, приступая к освоению приемов и методов целенаправленного общения, каждый из вас должен четко себе представлять на каком уровне находятся собственные навыки общения, какие в этом смысле у вас есть недостатки и слабые стороны. Решение этой задачи позволит четко сформулировать программу самостоятельной психологической подготовки. Другой важной задачей является разработка и реализация конкретного индивидуального плана совершенствования навыков общения, оптимального подбора системы упражнений, без чего невозможна эффективная работа по самосовершенствованию своих коммуникативных навыков.

4.1. ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ.

Коммуникативные навыки следует рассматривать как главный компонент в работе с людьми, обеспечивающий ее успех. В самом деле, ваши интеллектуальные способности, знания, энергия, волевые качества и т.д. могут принести хорошие плоды только в случае вашего умения общаться. Если вы будете раздражать людей своей манерой общения, то они постараются прекратить контакты с вами и отговорят от этого других. Иначе говоря, коммуникативные навыки могут стать ключевым фактором в достижении вами поставленных целей.

Разумеется, желание поработать над развитием навыков общения может быть обусловлено не только профессиональной важностью их в рамках, скажем, работы руководителя. Оно может возникнуть и в случае явно ощущаемого вами психологического дискомфорта вследствие определенного дефицита таких навыков. Например, вы можете осознать необходимость приобретения навыков общения, если:

считаете себя застенчивым;

часто "срываетесь" на людей, когда они не делают того, чего бы вам хотелось;

хотели бы чаще приглашать друзей и знакомых на совместные мероприятия (в кино, на прогулку, в гости), но не делаете этого;

у вас нет настоящих друзей, хотя много знакомых;

не ладите с родственниками;

люди поначалу испытывают к вам симпатию, а потом отходят от вас и вы не знаете - почему;

тяжело переживаете свои проблемы на работе, поскольку нет столь необходимой "отдушины";

боитесь бывать в компаниях, где мало кого знаете;

хотели бы иметь работу, связанную с общением, но опасаетесь, что у вас нет необходимых навыков;

видите "объективные причины", которые мешают вам завести новых друзей или чаше общаться с ними ("работа отнимает все время", "сильно

устаю", "жена ревнует к друзьям" и т.д.);

считаете, что вам больше подойдет работа, не связанная с общением, поскольку разочарованы складывающимися отношениями с окружающими;

не можете отказать, когда к вам обращаются с просьбой;

не можете сказать "Да", когда вас приглашают сходить куда-нибудь (не знаете, что сказать или что сделать и потому отказываетесь);

либо сразу соглашаетесь на то, что вам предлагают (даже если вам это не нужно), либо неоправданно резко отказываетесь (даже когда предложивший этого заслуживает);

даже не пытаетесь вернуть или потребовать заменять купленный вами товар, когда он вас явно не устраивает;

не можете спокойно потребовать объяснить оценки ваших действий, которую считаете несправедливой (либо смолчите, либо сразу броситесь в перепалку).

Эти и многие другие поведенческие признаки и переживания могут свидетельствовать о необходимости целенаправленной самостоятельной работы по развитию навыков общения. Чтобы начать такую работу, целесообразно более точно и объективно оценить степень развития у себя различных коммуникативных навыков. Лучше всего было бы при этом ориентироваться на помощь специалиста-психолога, на данные объективных тестов, личностных опросников и т.п. Такая помощь, однако, не всегда доступна. В этом случае вы можете опереться на данные самонаблюдения, использовать оценки ваших знакомых и другие источники. Ниже предлагается ряд простых тестов, которые призваны дать предварительную оценку степени развития некоторых коммуникативных качеств, умений и навыков. Выполнение этих тестов, их обработка и интерпретация результатов не требует специальной подготовки, что делает их вполне пригодными для самооценки. Единственное, что от вас требуется - предельная откровенность, что совершенно естественно, коль тесты используются для самооценки.

Тест 1. НАСКОЛЬКО ВЫ КОММУНИКАБЕЛЬНЫ?

Кто вы - экстраверт, интроверт или занимаете промежуточное положение? Как известно, интроверт в основном сосредоточен на своих мыслях, эмоциях, переживаниях. Экстраверт больше ориентирован на внешний мир, на действия других людей. Каждый из нас обладает как теми, так и другими чертами, но все же тяготеет к какому-то из двух полюсов.

В каждой из ситуаций, представленных ниже, выберите тот вариант реакции, который наиболее характерен для вас.

1. Остановивший вас сотрудник ГАИ говорит: "Это городская улица, в не гоночная автострада. Вы превысили скорость, придется заплатить штраф". Вы:

А) стискиваете зубы и молчите;

Б) говорите: "Я не превышал скорость";

В) улыбаетесь и говорите: "Слушай, друг, может решим дело мирно".

2. Родительский комитет школы, в которой учится ваш сын, попросил вас выступить перед старшеклассниками с каким-либо сообщением. Вы:

А) на что-нибудь сошлетесь и откажитесь;

Б) подготовите текст выступления и зачитаете его аудитории;

В) с удовольствием используете эту возможность, чтобы поделиться

мыслями, которые у вас есть по вопросам воспитания.

3. Ваш приятель пригласил вас на загородную прогулку. Он должен встретить вас на месте сбора и представить остальным участникам. Когда вы приехали на место, то обнаружили, что все уже собрались, но вашего друга еще нет. Вы:

А) будете стоять в сторонке и ждать, пока он не появится;

Б) представитесь остальным и молча будете ожидать приятеля;

В) присоединитесь к компании и предложите тему для разговора или организуете какую-нибудь игру.

4. Возле тротуара стоит грузовик, наполненный обрезками труб, металлических конструкций и пр. Вы замечаете, что проходящая мимо женщина зацепилась юбкой за свисающий с грузовика кусок проволоки, и от юбки оторвался большой кусок материи. Вы:

А) смутившись, постараетесь быстрее уйти;

Б) сделаете замечание водителю грузовика за неаккуратность;

В) подойдете к женщине и предложите ей свой плащ.

5. Вы задумали некое деловое предприятие, но еще не приняли решение по поводу ряда деталей. Ваш друг, который очень любопытен, спрашивает у вас, что новенького. Вы:

А) будете держать свои замыслы при себе;

Б) скажете ему, что у вас есть кое-какие планы, но пока все очень неопределенно;

В) похлопаете его по плечу и все ему расскажете.

6. Ваш начальник отдал вам распоряжение, которое, по вашему мнению, может нанести большой ущерб делу. Вы:

А) кротко примите распоряжение и никак не прокомментируете его;

Б) признаете его права, но скажете, что на ваш взгляд, могут быть неприятные последствия;

В) детально поясните ему, почему это решение нанесет ущерб.

7. Ваш сослуживец получил повышение, на которое вы рассчитывали сами. Вы:

А) почувствуете себя оскорбленным, но промолчите;

Б) признаете, что разочарованы, но чувствуете, что другой заслужил это по праву;

В) впрямую поговорите об этом со своим начальником.

8. Среди ваших гостей оказался человек, который любит "монополизировать разговор". Вы:

А) позволите ему себя вести так, как он хочет;

Б) постараетесь включить в разговор и других;

В) присоединитесь к разговору и возьмёте инициативу в свои руки.

Оценка теста. Подсчитайте количество выборов варианта А, затем Б и В. Если количество вариантов А преобладает, то А - ваш "ключевой" вариант. Если количество вариантов 6 и более, то вы скорее всего интроверт. Если число вариантов В 6 и более, то вы определенно экстраверт. Если же сумма вариантов А и Б превосходит количество вариантов В, то у вас некий промежуточный вариант с определенным "тяготением" в сторону интроверсии. Если сумма вариантов Б и В превосходит число вариантов А, то вы представляете промежуточный вариант с "тяготением" к экстраверсии.

Тест 2. НЕ РАЗДРАЖАЕТЕ ЛИ ВЫ ОКРУЖАЮЩИХ?

Некоторые люди обладают особым умением раздражать окружающих. Часто это может объясняться эгоистичным желанием говорить только о себе. Ответьте на предложенные ниже вопросы, и вы узнаете, являетесь ли вы обладателем этой сомнительной способности.

1. Склонны ли вы рассказывать другим о знаменитостях, которых знаете лично?

2. Часто ли вы даете понять окружающим, что обладаете информацией "для узкого круга" по многим проблемам?

3. Бывают ли случаи, когда вы принимаете приглашение, а потом отказываетесь в самый последний момент?

4. Есть ли у вас какие-либо весомые достижения, о которых вы постоянно рассказываете окружающим?

5. Часто ли вы делаете замечания своим друзьям, что они неправильно себя ведут?

6. Часто ли вы говорите другим, что они неважно выглядят и что им стоит обратиться к врачу?

7. Когда хозяйка подает аппетитное блюдо, бывает ли так, что вы начинаете рассказывать о еще лучшем, которое вам подавали где-нибудь?

8. Есть ли у вас излюбленные, часто практикуемые острые шутки в отношении ваших друзей?

9. Склонны ли вы давать другим людям понять, что являетесь знатоком в чем-либо - в кулинарии, модах, спорте, искусстве и т.п.?

10. Бывает ли так, что выбор той или иной покупки занимает у вас очень много времени?

11. Любите ли вы в подробностях рассказывать о перенесенном заболевании?

12. Если вы обладаете некоторыми конкретными знаниями в области истории, физики и пр., стараетесь ли вы сообщить их окружающим, даже когда они вас об этом не просят?

13. Пытаетесь ли вы убедить других в преимуществах вашего образа жизни?

14. Любите ли вы подробно и развернуто высказываться по поводу преимуществ идеалов, в которые верите?

15. Если ваши друзья не знают других ваших друзей или членов семьи, стараетесь ли вы все равно долго представлять их, показывая семейный альбом, слайды и т.п.?

Оценка теста. 10 и более баллов "Да". У вас определенно есть талант действовать людям на нервы. Вы можете при этом быть безобидным занудой, но людей просто передергивает, когда они вас видят. Большинству рассказываемых вами историй никто не верит, даже если они правдивы.

От 8 до 10 "Да". Вы действуете на нервы в средней степени. Еще немного практики и вы можете стать совершенно невыносимы.

7 и менее "Да". Вы редко нервируете своих друзей и по всей вероятности вы всегда нужны людям. Люди обращаются к вам со своими проблемами, потому что знают, что вы не будете читать им лекции, поучать их или бахвалиться своими знаниями или мудростью.

Тест 3. СКУЧНЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?

Ответив на предлагаемые вопросы, вы сможете определить, скучный ли вы человек.

1. Когда у вас спрашивают "Как дела?" - начинаете ли вы отвечать подробно?

2. Бывает ли так, что вы "монополизируете разговор"?

3. Склонны ли вы затягивать процесс прощания до всеобщего изнеможения?

4. Свойственно ли вам давать другим советы, независимо от того, просят ли об этом или не просят?

5. Выглядите ли вы озабоченным когда говорят другие?

6. Правда ли, что многие ваши истории и анекдоты столь длинны и запутаны, что людям трудно их выслушивать?

7. Бывает ли так, что вы долго говорите о людях, которые неизвестны вашим собеседникам?

8. Есть ли у вас привычка перебивать других?

9. Согласны ли вы с тем, что истории и анекдоты, которые вы рассказываете другим, разумеется, более забавны, чем те, которые вам приходится выслушивать от других?

10. Бывает ли так, что вы пристаете к своим друзьям с вопросами типа "Ты помнишь ..." или "Ты знаешь ...", а если они отрицают это, то настаиваете, что они все-таки помнят или должны помнить?

11. Настаиваете ли вы на том, чтобы ваши друзья прочитали то, что вам показалось интересным, забавным или стоящим внимания?

12. Бывает ли так, что вы начинаете обсуждать проблему, которая явно не интересует вашего собеседника, просто потому, что это интересно вам?

13. Считаете ли вы, что тратите слишком много временя на обсуждение несущественных аспектов вашей жизни?

14. Часто ли вы повторяете одно и то же?

15. Бывают ли так, что ваши визиты непозволительно затягиваются?

16. Храните ли старые записи игр в шахматы, преферанс и т.п.?

17. Даете ли вы своим друзьям и знакомым советы, как устранять присущие им недостатки?

18. Часто ли вы продолжаете телефонный разговор, хотя и вы и ваш собеседник все уже друг другу сказали?

19. Верно ли, что вам часто не удается оживить разговор, когда он подходит к "мертвой точке"?

20. Есть ли у вас широкий репертуар забавных высказываний ваших детей, которыми вы всегда готовы поделиться?

Оценка теста. Если вы насчитали от 15 до 20 ответов "Да", то тот кого вы видите в зеркале - настоящий зануда. От 10 до 15 "Да" - вы в опасной зоне, время задуматься над своим поведением. От 5 до 10 "Да" означает, что вы временами бываете скучным, но не более, чем другие. 3 - 4 "Да" - вы очень приятный человек в общении. 1 - 2 "Да" - слишком хорошо, чтобы быть правдой. Вы очень нужны нам и мы вас повсюду ищем.

Тест 4. ВЫ - "УБИЙЦА РАЗГОВОРА"?

Ответьте на нижеследующие вопросы и вы узнаете, не являетесь ли вы "убийцей разговора".

1. Верно ли, что вы редко слушаете собеседника, потому что заняты

мыслями о том, что собираетесь сказать в следующий момент?

2. Прерываете ли вы собеседника, чтобы высказать ваши собственные идеи или суждение?

3. Склонны ли вы искажать мысли говорящего, чтобы они больше соответствовали вашим представлениям?

4. Бывает ли так, что вы демонстрируете свою исключительную осведомленность, используя выражения типа: "Я это знаю", "Это правильно" или "Да-да"?

5. Когда человек задает вам вопрос, можете ли вы сказать нечто более существенное, чем "Я знаю" или "Мне все равно"?

6. Верно ли, что вы чувствуете твердую почву под ногами лишь когда. говорите о себе?

7. Можно ли сказать, что вас живо интересуют многие различные вещи, темы и т.п.?

8. Если вы не согласны с каким-либо высказыванием, можете ли вы возразить, не проявляя гнева или высокомерия?

9. Верите ли вы полностью своим словам, когда сообщаете что-то о каких-либо фактах?

10. Можно ли сказать, что вы абсолютно внимательны, слушая вашего собеседника?

Ключ для оценки: Поставьте себе 1 балл за каждый ответ "Нет" на вопросы 1-6 и за каждый ответ "Да" на вопросы 7-10. **Оценка теста.** 8-10 баллов. Вы прекрасно владеете искусством поддерживать беседу и людям нравится общаться с вами. Продолжайте читать, слушать, наблюдать и учиться, чтобы обогатить свое умение.

4-7 баллов. Вы - обычный, "средний" собеседник, не слишком побуждающий других общаться с вами. Не огорчайтесь. Пусть этот результат станет отправным пунктом в вашем совершенствовании.

0-3 балла. Вы завоевали сомнительный титул "Убийца разговора". Если вы хоть немного уважаете своих друзей и хотите быть хоть немного популярным, немедленно начинайте избавляться от своих дурных привычек.

Тест 5. "НЕ КРИКУН ЛИ ВЫ?"

1. Верно ли, что люди часто отступают на 1-2 шага, когда вы начинаете говорить?

2. Нравится ли вам спорить?

3. Бывает ли так, что ваши мысли не поспевают за словами?

4. Верно ли, что вы чувствуете себя неуютно, если не являетесь центром внимания всей компании?

5. Считаете ли вы, что вашим друзьям часто просто нечего сказать - и потому говорите сами?

6. Часто ли у вас саднит или першит в горле, садится голос и т.п.?

7. Считаете ли вы, что окружающие должны согласиться с вашей точкой зрения, что вы должны обязательно их убедить?

8. Можно ли сказать, что вам свойственно постоянно подводить итоги, обобщать, суммировать сказанное?

9. Правда ли, что вас сильно раздражает, когда в группе появляется какой-нибудь крикун?

10. Находясь в группе, замечали ли вы, что люди перешептываются,

хота вы пытаетесь удержать их внимание на себе?

11. Когда вы говорите по телефону, говорите ли вы более высоким тоном, чем в других ситуациях общения?

12. Часто ли бывает так, что в ресторане или другом общественном месте незнакомые люди слышат то, что вы говорите?

Оценка теста. Поставьте себе балл за каждый ответ "Нет".

0-3 балла - Мы слышим вас даже отсюда!

4-6 баллов - Прикусите язык и хоть немного послушайте, что говорят другие.

7-9 баллов - Вас считают приятным собеседником и приятным человеком в любой компании. Правда иногда вас слегка "заносит", но видимо, редко.

10-12 баллов - Вы спокойный и выдержанный человек. Люди часто обращаются к вам со своими проблемами, просят совета. Возможно, некоторые считают вас довольно застенчивым, но уж во всяком случае никто не может обвинить вас в том, что вы "крикун".

Тест 6. НАСКОЛЬКО ВЫ ОБАЯТЕЛЬНЫ?

Обаяние тонкий компонент личности, который с трудом поддается определению. Оно проявляется в том, как люди действуют и как мыслят. Лекции на курсах, основателем которых был Дэйл Карнеги, фактически являются уроками обаяния. Разумеется, внешняя привлекательность, экстравагантность или богатство могут завоевать внимание окружающих, но коль скоро подлинное обаяние отсутствует, даже люди, обладающие вышесказанным, могут оказаться одинокими. В результате опроса большого количества профессионалов бизнеса, общественных деятелей и просто людей на улицах были выделены следующие, наиболее часто упоминаемые параметры обаятельной личности. Правильные ответы совершенно очевидны, поэтому оценивая самого себя, вы должны быть максимально откровенными, если хотите определить свой "индекс обаяния"!

1. Разговаривая с человеком, смотрите ли вы ему в глаза?

2. Когда кто-то говорит с вами, отдаете ли вы ему свое внимание полностью и безраздельно?

3. Вы столь же вежливы по отношению к продавцу или официанту как и к своим близким?

4. Если какие-либо люди, места или вещи вам нравятся, говорите ли вы об этом?

5. Тщательно ли вы соблюдаете общепринятые правила хорошего тона: чистые зубы, отсутствие неприятных запахов изо рта, запаха пота, чистая и опрятная одежда?

6. Верно ли, что ваши высказывания переполнены личными местоимениями: "Я", "Мне", "Мое"?

7. Стараетесь ли вы говорить спокойным негромким голосом, но так, что вас легко можно было понять?

8. Испытываете ли вы недоверие по отношению к людям другой расы, национальности, цвета кожи, вероисповедания?

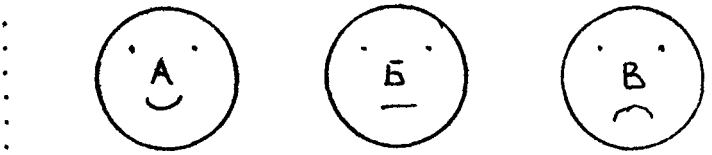
9. Если для кого-то возникла неудобная ситуация, верно ли, что вы скорее попытаетесь переключить внимание других с этого человека, чем сохранить щекотливое положение?

10. Легко ли вам улыбнуться?

11. Можете ли вы испытывать большое удовольствие от общения с людьми, которые гораздо моложе или гораздо старше вас?

12. Вы уже перестали учиться, узнавать новое, изучать иные области?

13. Ниже приводятся три рисунка, характеризующие наиболее типичные положения губ. Какое из них больше всего подходит для вас?



Учитываемые ответы: 1. Да 2. Да 3. Да 4. Да 5. Да 6. Нет 7. Да 8. Нет 9. Да 10. Да 11. Да 12. Нет Оценка теста. Поставьте себе 3 балла за каждый учитываемый ответ на вопросы 1,2,3,4,6 и по 5 баллов за учитываемый ответ на вопросы 6, 8, 9, 10, 11 и 12. Если ваш ответ на 13 вопрос был А - поставьте себе 5 баллов, В - 3 балла, В - 0 баллов.

32-53 балла. Люди считают вас обаятельным человеком. Вам более интересны другие люди, чем вы сами. Несомненно, у вас много друзей, которые вами восхищаются.

20-31 балл. О вас можно сказать, что вы скорее стремитесь ладить с людьми, чем завоевывать их. Помните, что обаянию можно научиться и усвоить его на практике. Продолжайте действовать открыто и естественно, и вы завоюете репутацию обаятельного человека.

0-19 баллов. Это результат, который следовало бы улучшить. Пусть он будет для вас исходной точкой!

Тест 7. УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЫСКАЗЫВАТЬ КОНСТРУКТИВНУЮ КРИТИКУ?

Поскольку мы живем рядом с другими людьми, каждый из нас постоянно сталкивается с проблемами, как побудить людей что-то сделать правильно, сделать что-то лучше, сделать что-то по-другому. Вы можете гневаться, кричать, высказывать критику негативно - или же вы можете привлечь собеседника вашими идеями и добиться от него поддержки и сотрудничества. Последний подход - умение воздействовать - является подлинным искусством.

1. Склонны ли вы высказывать свои рекомендации, когда обеспокоены или утомлены?

2. Бывают ли в ваших критических замечаниях нотки раздражения, скуки или сарказма? (спросите кого-нибудь)

3. Стараетесь ли вы понять и учесть физическое или эмоциональное состояние собеседника, прежде чем выскажите свои замечания?

4. Нравится ли вам оставлять за собой последнее слово, прибегая к выражениям типа: "Я же тебе говорил", "Я так и думал", "Ну, что, я оказался прав, не так ли?"?

5. Можете ли вы так легко высказать похвалу, как и отметить погрешность?

6. Верно ли, что вы испытываете тайное чувство превосходства или

неполноценности?

7. Когда вы делаете ошибки, свойственно ли вам обычно находить для них оправдания?

8. Прислушиваетесь ли вы к предложениям, критическим замечаниям в ваш адрес и объективно ли их оцениваете?

9. Склонны ли вы поднимать большой шум по пустякам?

10. Можете ли вы молча слушать другого, не давая немедленный ответ на все, что произносится?

11. Часто ли ваше лицо выражает гнев, отвращение или нетерпение? (спросите кого-нибудь)

12. Столкнувшись с ошибкой, вы чаще испытываете гнев или стремитесь исправить ее?

Ключ. Все ответы должны быть "Нет", кроме 3, 5, 8 и 10. **Оценка теста.** 12 баллов - Вы умеете просто артистично давать людям рекомендации.

8-10 баллов - вы высказываете критику таким образом, что она принимается как помощь, а не как упрек. Вы помните, что главная цель критики - помочь человеку стать лучше.

4-8 баллов - Ваш подход в основном негативный. Вы обращаете внимание прежде всего на противоречия, а не стремитесь достигать согласия.

0-3 балла - Вам свойственно "выдавать" критику, сдобренную ядом. Есть более быстрые, легкие и надежные способы исправить то, что вам не нравится. Помните - такая критика напоминает ситуацию, когда в ходе борьбы с вредителями дерева вместе с гусеницами обрывают все листья.

Тест 8. НАСКОЛЬКО ПРАВИЛЬНО ВЫ ВОСПРИНИМАЕТЕ КРИТИКУ?

В жизни каждый из нас обязательно встречается с критикой в свой адрес. Это может стать ступенькой наверх или раной в сердце. Вероятно, ответы на нижеследующие вопросы помогут вам осознать собственную реакцию на критику.

1. Счастливы ли вы, когда бываете в одиночестве?

2. Можете ли вы обычно предвидеть, что собираетесь делать и что может произойти в данный момент?

3. Есть ли несколько вещей, которые вы можете делать по-настоящему здорово?

4. Чувствуете ли вы, что судьба играет с вами злые шутки?

5. Если вы совершите ошибку, вы скорее признаете ее, чем будете искать себе оправдание?

6. Нравятся ли вам все, кого вы знаете?

7. У вас часто бывают страшные сновидения?

8. Вы вежливы по отношению к тем, кто вас критикует?

9. Можно ли сказать, что вас искренне интересуют проблемы других людей?

10. Стараетесь ли вы использовать всякую возможность, чтобы оценить самого себя, свои сильные и слабые стороны?

Ключ. 1. Да 2. Да 3. Да 4. Нет 5. Да 6. Нет 7. Нет 8. Да 9. Да 10. Да

Оценка теста. 8-10 правильных ответов - По всей вероятности, критика идет вам на пользу, она не ранит вас; вы относитесь к ней рационально и вполне контролируете свои эмоциональные реакции.

4-7 баллов - Вы склонны болезненно реагировать на критику, сильно переживать ее, хотя в значительной степени это зависит от того, кто высказывает критику и каково ваше настроение в данный момент.

0-3 балла - Вас легко ранить критикой вследствие вашей чрезмерной чувствительности и склонности к интроверсии. Помните, что если вы будете искренне сочувствовать окружающим и пытаться понять их, то их замечания или действия в ваш адрес потеряют свой ранящий характер. Вспоминайте время от времени слова одного мудрого человека: "Мы можем многому научится из выражений несогласия, которые высказывают другие люди в наш адрес, потому что это заставляет нас думать; когда нам говорят приятнее, то это побуждает нас просто радоваться."

Тест 9. УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ?

Каждый день каждый из нас сталкивается с разными людьми, которые как-то включены в нашу жизнь, пусть даже незначительно. Мир стал бы более счастливым, приятным местом, если бы мы всегда умели относиться к людям с уважением, добротой и великодушием. Итак, как бы вы поступили в следующих ситуациях?

1. На вечеринке вас познакомили с человеком, который вам сразу чем-то не понравился. Вы:

А) постараетесь найти тему для разговора, представляющую взаимный интерес;

Б) будете избегать этого человека;

В) используете первую же представившуюся возможность, чтобы поставить его на место.

2. Вам предлагают выполнить работу, к которой вы не подготовлены. Вы:

А) признаете свою некомпетентность и попросите научить вас, как это делается;

Б) откажитесь даже попробовать;

В) постараетесь блефовать, обвести всех вокруг пальца.

3. Вас явно обсчитали в ресторане. Вы:

А) попросите официанта еще раз проверить счет;

Б) молча оплатите счет;

В) прямо скажете официанту, что он вас обсчитал;

4. Когда вы сталкиваетесь с человеком, который имеет тяжелый физический дефект, является инвалидом, калекой. Вы:

А) будете обращаться с ним так же, как и с любым другим человеком;

Б) будете всячески стараться быть особенно любезным и предупредительным;

В) постараетесь избежать контакта с ним.

5. Ваш друг купил костюм, который по вашему мнению, ему не идет. Он спрашивает ваше мнение. Вы:

А) скажете: "Я думаю, что ты будешь им доволен";

Б) скажете: "Прекрасная погода сегодня, не правда ли?";

В) скажете: "Он выглядит ужасно".

6. Имея дело с кассиршей, продавщицей или официантом. Вы:

А) обычно улыбаетесь и говорите им что-нибудь приятное;

Б) любезны только при условии их собственной любезности;

В) относитесь к ним формально.

7. Вы можете откровенно признать, что Вы:

А) интересуетесь большинством окружающих людей;

Б) уютно чувствуете себя в своем узком кругу;

В) общаясь с людьми, испытываете скуку.

8. Когда вы встречаете людей другой национальности, расы или религиозных верований, то Вы:

А) относитесь к ним как к таким же людям, что и вы сами;

Б) испытываете тайное чувство опасения;

В) убеждены, что ваш образ жизни значительно лучше.

9. После пикника где-нибудь в дачном месте, вы обнаружили, что поблизости нет мусорного бака. Вы:

А) заберете весь мусор с собой;

В) постараетесь где-нибудь здесь его припрятать;

В) оставите все как есть.

10. Вы стоите в очереди в магазин и никуда не торопитесь, однако, человек, стоящий за вами, явно куда-то опаздывает. Вы:

А) предложите ему пройти раньше вас;

В) сделаете покупку первым, поскольку ваша очередь раньше;

В) постараетесь нарочно подольше выбирать покупку, чтобы он малость остыл,

Ключ. Вариант А) - 3 балла, Б) - 1 балл, В) - 0 баллов.

Оценка теста. 21 - 30 баллов. Ваши отношения с людьми прекрасны, поскольку вы уважаете их права и относитесь к людям с искренним интересом и вежливостью. Вы производите приятное впечатление как на своих друзей, так и на просто знакомых и на тех, с кем сталкиваетесь лишь мимолетна Люди обычно чувствуют себя лучше после контакта с вами. Если вы набрали 30 баллов, то можете учить других как стать популярным.

1 2 - 2 0 баллов. Как правило, вы хорошо ладите с людьми, но временами вы слишком эгоцентричны и забываете поставить себя на место другого человека. Постарайтесь приобрести более выраженную тенденцию к варианту А) и вы убедитесь, что жизнь станет гораздо приятнее.

0 - 1 0 баллов. У вас есть трудности в общении с людьми из-за того, что вы либо слишком робки, либо слишком агрессивны. Вы сами знаете, в чем причина. Помните, что хорошие межличностные отношения, как и асе в этой Жизни, нуждаются в Практике. Найдите среди своих знакомых по-настоящему легкого, доброжелательного и обаятельного человека, проанализируйте «то действия, постарайтесь перенять те черты, которые делают его популярным.

Тест 10. ВЫ - НАСТОЯЩИЙ ДРУГ?

Некоторые люди проходят по жизни, общаясь с людьми, но имея очень мало настоящих друзей. У других же людей таких верных друзей много. И вопрос тут вовсе не в удаче, привлекательности или богатстве. Достижение этого результата требует искренности, чувства ответственности и цельности личности.

1. Вы знаете очень смешную историю об одном из своих друзей. Вы:

А) расскажете ее другим;

Б) расскажете ее, опустив имена;

В) будете держать ее при себе.

2. Ваш друг часто просит у вас разные вещи, но почти никогда их не возвращает. Сейчас он обратился к вам с просьбой дать ему какой-либо дорогостоящий инструмент. Вы:

А) дадите ему то, что он просит;

Б) скажете, что у вас этого сейчас нет;

В) откажете ему и объясните причину.

3. Ваш друг случайно разбил ваши часы. Вы:

А) скажете, что все равно собирались купить себе новые;

Б) попросите, чтобы он заплатил за часы;

В) не позволите ему компенсировать ущерб, но основательно выругаете за неаккуратность.

4. Ваш друг завел знакомство с человеком, который вам не нравится. Вы:

А) прекратите дружбу с ним;

Б) ничего не скажете и будете дружить как прежде;

В) скажете своему другу, что он должен выбирать между вами и тем человеком.

5. Вы чувствуете, что ваш друг может "влипнуть в историю", которая приведет к большим неприятностям. Вы:

А) разорвете отношения с ним, чтобы самому как-нибудь не пострадать;

Б) проведете с ним разговор "по душам";

В) будете дружить с ним как прежде.

6. Вы считаете, что ваш друг должен:

А) рассказать вам все;

Б) рассказать вам то, что он хочет;

В) держать свои мысли проблемы при себе.

7. Вы знаете, что вашему другу нужны деньги и вы готовы их дать. Вы скажете:

А) "Пожалуйста возьми. Мне это будет приятно";

Б) "Вспомни, как ты в тот раз меня выручил.. Это мелочь по сравнению с твоей тогдашней помощью";

В) "Это тебе пригодится. Тебя надо выручить".

8. Вы хотели бы взять у вашего друга на время его пальто. Вы:

А) сделаете пару туманных намеков;

Б) откровенно попросите об одолжении;

В) промолчите стиснув зубы.

9. Ваш друг приобрел одежду, которая ему, на ваш взгляд, не подходит. Вы:

А) скажете, что покупка вам нравится;

Б) скажете, что это вам не нравится и объясните почему;

В) ничего не скажете.

10. В целом вы считаете, что ваши друзья:

А) более умны, чем вы;

Б) менее интеллектуальны, чем вы;

В) примерно равного с вами уровня.

Ключ. Выставите себе следующее количество баллов за каждый вариант

ответа.

1. А - 1 Б - 2 В - 3
2. А - 1 Б - 1 В - 3
3. А - 3 Б - 2 В - 1
4. А - 2 Б - 3 В - 1
5. А - 1 Б - 3 В - 2
6. А - 1 Б - 3 В - 2
7. А - 2 Б - 3 В - 1
8. А - 1 Б - 2 В - 3
9. А - 1 Б - 2 В - 3
10. А - 2 Б - 1 В - 3

Оценка теста. 21 -30 баллов - Неудивительно, что у вас такие хорошие друзья. Может быть их у вас и не целая армия, но те, которые есть, несомненно любят вас и доверяют вам. Вы можете быть уверены, что они всегда придут к вам на помощь в любое время.

15-20 баллов - У вас есть друзья, но вам, как и большинству из нас, свойственно иногда проявлять невнимательность и недопонимание. В ситуации неопределенности, старайтесь представить себя на месте другого человека.

10-14 баллов - Вы склонны значительно более интересоваться собой, чем другими людьми в своих целях, когда это возможно, а это не очень хороший фундамент для обоюдного уважения и крепкой дружбы.

Тест 11. УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ УБЕЖДАТЬ ДРУГИХ?

Умение убеждать - это настоящее искусство. Подобно многим другим способностям, оно может быть присуще человеку "от рождения", однако многие из нас в состоянии развить у себя умение оказывать, воздействие на окружающих. Вот несколько существенных моментов, по которым вы могли бы проверить свой уровень.

1. Высказывая свою точку зрения, всегда ли вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к кому обращаетесь?
2. Легко ли вас расслышать во время разговора?
3. Используете ли вы термины, которые понятны вашим слушателям?
4. Если ваше утверждение весьма оригинально, можете ли вы привести по меньшей мере пару серьезных доводов в его пользу?
5. Легко ли вы теряете контроль над своими чувствами?
6. Легко ли вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой и пр.?
7. Склонны ли вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?
8. Есть ли у вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?
9. Часто ли люди пугают вас?
10. Любите ли вы поспорить ради спора?

Ключ. Поставьте себе по 1 баллу за каждый ответ "Да" на вопросы 1, 2, 3, 4, 8 и за каждый ответ "Нет" на вопросы 5, 6, 7, 9, 10.

Оценка теста. 0 - 3 балла. Извините, дружище, но вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба, но не отчаивайтесь! Вероятно, вы приятный человек и у

вас найдутся друзья, которые смогут отстоять вашу позицию.

4 - 8 баллов - Вы обладаете средними способностями к оказанию воздействия. Иногда вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удается. Возможно, этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

9 -10 баллов - Вы нас убедили! Вы умеете убеждать.

Тест 12. КОГДА К ВАМ ОБРАЩАЮТСЯ ЗА ПОМОЩЬЮ, МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ПОМОЧЬ?

К каждому из нас время от времени другие люди обращаются со своими проблемами. Помогать людям - это искусство. Современная психология в этом отношении дает много рекомендаций. Насколько ваше поведение в подобных ситуациях соответствует психологическим рекомендациям, вы можете определить, ответив на нижеследующие вопросы и сравнив свои ответы с "психологически правильными", которые приводятся далее.

1. Верно ли, что проблемы ваших друзей представляются вам, как правило, глупыми или пустяковыми?

2. Сообщаете ли вы человеку, как вам удалось решить значительно более сложную проблему?

3. Предлагаете ли вы человеку, который пришел за помощью, что-нибудь перекусить, выпить кофе или коктейль, что-нибудь посмотреть - просто чтобы у него было какое-нибудь отвлекающее занятие, когда он будет рассказывать о своих проблемах?

4. Даете ли вы человеку говорить, допуская паузы молчания, не перебивая и не подгоняя его?

5. Позволяете ли вы разговору свободно "блуждать", пока человек сам не захочет сказать о главном?

6. Всегда ли у вас готов быстрый ответ?

7. Готовы ли вы спокойно выслушать одно и то же несколько раз?

8. Можете ли вы "принять" зависимость другого человека от вас без признаков раздражения?

9. Готовы ли вы взять на себя инициативу в том, чтобы найти хорошего доктора, адвоката или психолога, к которому следовало бы обратиться вашему другу?

10. Делаете ли вы попытки логического анализа проблем вашего друга?

11. Есть ли у вас склонность осуждать, критиковать или жалеть вашего друга или его коллег?

12. Можете ли вы внимательно выслушать все, что говорит человек, даже если это против ваших моральных принципов или образа мыслей?

13. Считаете ли вы, что слезы - признак слабости?

14. Вы когда-нибудь приучали животное, чтобы оно точно выполняло ваши приказы?

15. Склонны ли вы усиливать свои аргументы "указующим перстом" или похлопыванием руки по столу?

16. Можете ли вы слушать авангардистскую или национальную зарубежную музыку без комментариев или высмеивания?

17. Можно ли сказать, что в целом вы скорее склонны говорить, чем слушать?

18. Есть ли у вас привычка "заканчивать за собеседника" его фразу.

если он колеблется?

19. Есть ли у вас ощущение, что большинство ваших собственных проблем вы решали самостоятельно?

20. Можно ли сказать, что в процессе разговора с другом вы уклоняетесь от любых телесных контактов (притягивание к вашей руке, похлопывание по плечу и т.д.).

"Психологически грамотные" ответы.

1. "Нет". Какими бы тривиальными не казались проблемы, но сам факт, что человек обеспокоен ими, делает их достаточно реальными. Вы должны распознать напряженность, которую проблемы создают для человека.

2. "Нет". Это ставит вас в положение превосходства. В результате ваш собеседник либо постарается уйти, либо ощутит от вас зависимость.

3. "Да". Выпить чашечку кофе, перекусить, просто занять чем-то руки позволяет снять напряжение, кроме того, такое частичное отвлечение облегчает течение беседы.

4. "Да". Человеку, который испытывает беспокойство, необходимо порой значительное время, чтобы собраться с мыслями и начать говорить.

5. "Да". В сознании собеседника мысли могут проходить разными путями, прежде чем он определит "фокус" своей проблемы.

6. "Нет". Собеседник должен в конце концов сам придти к ответу. Вы не можете сделать это "за него".

7. "Да". Терпение это совершенно необходимое условие.

8. "Да". Он нуждается в том, чтобы вы его выслушали, иначе он бы к вам не обратился.

9. "Да". Специалисты могут оказать помощь, на которую вы не способны.

10. "Нет". Если вы смотрите на его проблемы только логически, то вы можете помочь ему придти к необходимости собственного анализа, но провести этот анализ за него вы не в состоянии.

11. "Нет". Таким образом к решению не придти.

12. "Да". Вы должны принять, хотя не обязательно согласившись, то, что говорится. Неприятие с вашей стороны оттолкнет его и добавит к его основным проблемам еще и чувство вины.

13. "Нет". Слезы - это возможность снять напряжение и должны быть приняты, даже если социальные нормы их осуждают, особенно у мужчин.

14. "Нет". Если вы столь тверды и определенны, то при необходимости понять и быть терпеливым по отношению к людям у вас могут возникнуть трудности.

15. "Нет". Это признаки поведения "сильной", агрессивной личности, перед которой трудно раскрывать свои проблемы и слабости.

16. "Да". Необычная музыка, в каком-то смысле, подобна необычному разговору. Необходимо понимание или, по крайней мере, принятие.

17. "Нет". Помните, что молчание - золото.

18. "Нет". Дайте ему возможность сказать, что он хочет в удобном для него темпе и в той форме, которую он выбирает.

19. "Нет". Если это так, то вам, возможно, не хватает такого необходимого для слушающего качества как сочувствия.

20. "Нет". Это явные жесты, показывающие стремление быть к вам

ближе, найти понимание и должны быть безусловно приняты как симптомы эмоционального напряжения и дискомфорта.

Оценка теста. 1 6 - 2 0 "правильных" - Вы обладаете естественной склонностью помогать другим решать их проблемы, поскольку даете им возможность самим приходить к собственным решениям, включаясь только там и тогда, где и когда это необходимо. Если речь идет о сложных случаях, то мы надеемся, что на вопрос 9, вы ответили "Да".

11 -15 "правильных" - У вас есть много качеств хорошего слушателя, но не мешает усилить самоконтроль.

6 -10 "правильных" - Неважно. Вы слишком много на себя берете. Ваш совет вовсе не всегда является лучшим решением проблемы вашего собеседника. В следующий раз постарайтесь по-настоящему выслушать человека.

1 - 5 "правильных" - Похоже, что у вас самого есть серьезная проблема и вам необходимо обратиться за помощью.

Завершим этот перечень тестов двумя небольшими оценочными листами, которые призваны выявить степень выраженности навыков директивного и понимающего общения.

Оценочный лист 1:

НАВЫКИ ДИРЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Перечисленные ниже признаки поведения дают вам возможность проверить себя на умение вести себя твердо и уверенно в ситуациях межличностного взаимодействия.

- Мой начальник, мои коллеги, моя жена и друзья крайне редко унижают меня или ведут себя по отношению ко мне так, как если бы я был в чем-то неполноценным или недалеким. Они редко покровительствуют мне или же эксплуатируют меня.

- Я не испытываю трудностей в достижении чего-либо, когда я убежден, что это должно быть сделано. Например, если моя жена, дети или другие члены семья не соглашаются со мной по какому-либо поводу, я без колебаний даю им понять, что я чувствую.

- Я не испытываю трудностей при необходимости сказать человеку "Нет", если хочу отказаться от чего-либо.

- Если моя жена или коллеги ведут себя так, что меня это беспокоит, то я даю им это понять прямо, не прибегая к оскорбляющему или извиняющемуся тону.

- В производственной сфере, человек или люди, на которых я работаю, всегда ясно знают мои устремления, то есть, если я хотел бы иметь большую самостоятельность, ответственность, получить больше денег и т.п., то они бы об этом знали.

- Если я руковожу, определяю направление работы для других или слежу за их работой (как отец, управляющий, учитель, мастер и т.п.), то люди, которых это касается, знают как я отношусь к производственным вопросам.

- Хотя многие люди любят меня, но меня не воспринимают как некий "удобный объект", который готов пойти любому навстречу и сделать все, что другие пожелают, чтобы им было хорошо.

- Хотя я пользуюсь репутацией твердого и прямого человека, люди не считают меня агрессивным и невоспитанным.

- Я часто играю ключевую роль в производственных вопросах, семейных и социальных решениях (стоит ли приобрести ту или иную крупную вещь, как решить производственную проблему, кого позвать в гости и т.п.).

- После спора или дискуссии у меня редко бывает ощущение, что я недостаточно убедительно и твердо отстаивал свою позицию.

- После ситуации, где проявилось расхождение мнений, я не могу упрекнуть себя в неразумном или некрасивом поведении.

- Меня крайне редко упрекают в том, что меня трудно понять, что я высказываюсь крайне витиевато, сумбурно или уклончиво.

- В большинстве случаев я добиваюсь того, чего хотел добиться, учитывая свой опыт, способности и знания.

Если вы утвердительно ответили на большинство приведенных высказываний, то велика вероятность того, что вам присуща твердость и уверенность в межличностном взаимодействии, то есть вы имеете хорошие навыки директивного общения.

Оценочный лист 2:

НАВЫКИ ПОНИМАЮЩЕГО ОБЩЕНИЯ

Ниже приводится ряд признаков, характерных для поведения в общении человека, обладающего хорошо развитыми навыками понимающего общения. Проверьте себя с точки зрения этих признаков.

- Я в состоянии выслушивать людей без появления ощущения, что они мной манипулируют или что я манипулирую ими.

- Я считаю весьма полезным узнавать, что чувствуют другие люди.

- Когда люди выражают несогласие со мной, у меня не возникает желания тут же дать им отпор или найти погрешности в их аргументах.

- Хотя люди знают, что я прислушиваюсь к их мнениям и могу изменить свою позицию, они, тем не менее, знают и то, что я изменю свою точку зрения лишь тогда, когда убежден, что предложенный ими подход вполне приемлем.

- Я не испытываю никаких трудностей, когда нужно признать свою ошибку или принять позицию, которая побуждает меня изменить ранее имевшуюся у меня точку зрения.

- Люди редко воспринимают меня как упрямого и предубежденного.

- В производственных или социальных ситуациях я обычно хорошо знаю, как относятся ко мне другие люди и что они думают о своей деятельности. Это происходит потому, что они обычно охотно сообщают мне о своих чувствах и переживаниях.

- Люди часто говорят, что со мной легко и приятно общаться.

- Мне нравится слушать о том, что делают другие, об их планах, целях, намерениях и интересах. Я не настолько погружен в свои собственные заботы, чтобы исключить из поля внимания все остальное.

- Я думаю, что мне понравилась бы работа психотерапевта или консультанта, помогающего молодым людям выбрать профессию.

Если вы положительно ответили на большинство приведенных утверждений, то скорее всего у вас хорошо развиты навыки понимающего реагирования на собеседника в процессе общения.

Заметим, завершая "тестовую" часть данного параграфа, что все приведенные опросники носят прямой характер и объективные оценки по ним мо-

гут быть получены лишь в случае полной вашей искренности, на что вполне правомерно рассчитывать, поскольку ситуация тестирования сводится исключительно к самооценке.

Итак, вы получили для себя некоторые предварительные оценки уровня развития своих коммуникативных навыков или форм общения, обсуждению которых было посвящено содержание книги. Кроме этих данных, вам необходимо обобщить материал реальной практики своего общения в различны); ситуациях, чтобы более точно выявить присущие вам особенности установления, поддержания и развития контактов с людьми, в частности наиболее важные недостатки и неиспользованные возможности. Для решения этой задачи необходимым условием является организация самонаблюдения за своим поведением в общении. Возможности для такого самонаблюдения весьма многообразны. Можем рекомендовать вам вести своеобразный "дневник контактов". Выбрив определенный промежуток времени (2 недели, месяц или более), постарайтесь в течение этого периода по возможности внимательно следить за возникающими ситуациями взаимодействия с другими людьми. Можете использовать следующую структуру: "предпосылки" - "собственно контакт" - "последствия". Каждый из элементов структуры может быть описан в терминах поведенческих (что вы делали), когнитивных (о чем вы думали) и аффективных (какие чувства вы испытывали) до, во время и после контакта. Фиксируя факт межличностного взаимодействия, не забудьте четко указать, с кем вы общались. Важно отметить не только его имя, пол, возраст, профессию и т.п., но и его роль, так как вы ее понимаете ("однокашник", "шеф", "незнакомец", "симпатичный мне человек" и т.п.). Кроме того вы можете использовать какие-нибудь обозначения для указания на характер взаимоотношений между вами. Можете, например, высказать предположение о том, как по вашему мнению, человек отнесся к вашем контакту. Если это - хорошо знакомый вам человек и если ваши отношения позволяют, то спросите его, что он чувствует в ходе контакта, какие мысли у него возникали и пр. Старайтесь по возможности точно запоминать кто и что сделал в ходе взаимодействия, порядок этих действий и т.д. Очень существенным моментом социального взаимодействия является то, несколько вам удалось реализовать свою цель, поэтому необходимо отмечать в дневнике чего именно вы хотели добиться в ходе контакта. Это, в частности, поможет объяснить многие последствия. Желательно обращать внимание и на вербальные компоненты общения. Конечно, все это трудно зафиксировать, и тем более припомнить, например, в конце дня, но постепенно вы научитесь выделять нужные признаки и запомнить их.

Еще более упрощенный подход к оценке общения. Он состоит в оценке отдельных аспектов взаимодействия в соответствии с некоторыми шкалами. Можем предложить вам оценивать контакты с людьми по семи шкалам (каждая шкала может быть семибальной):

близость, интимность (от "поверхностная" до "существенная");

самораскрытие (от "очень слабое" до "очень значительное");

раскрытие иной информации (аналогично);

качество контакта (от "неприятный" до "приятный");

удовлетворенность взаимодействием (от "менее, чем ожидал" до "более, чем ожидал");

инициатива в контакте (от "другой - инициатор" до "Я - инициатор"):

влияние, воздействие (от "больше воздействует другой" до "больше воздействую Я").

Самонаблюдение может показать вам, что существуют определенные закономерности в полученных данных, которые в свою очередь помогут выявил, имеющиеся проблемы в плане развития коммуникативных навыков и определить направления их совершенствования. Вы можете, в частности, установить, какая стадия общения представляет для вас наибольшую трудность (завязывание знакомства, развитие и углубление отношений, оказание психологического воздействия на собеседника, разрешение проблемных ситуаций в общении и т.п.). Кроме того, вы можете сделать вывод о навыках общения, нуждающихся в совершенствовании (навыки приветствия, высказывания и принятия комплиментов, умение слушать, "чтение" невербальных признаков в общении, выказывание и принятие критических замечаний, завершение разговора, обращение с просьбой или отказ в просьбе и т.п.).

4.2. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ НАВЫКОВ ОБЩЕНИЯ

Для того, чтобы эффективно работать над устранением имеющихся недостатков, необходимо разработать самостоятельную программу, которая должна включать ряд упражнений. Одним из необходимых условий успеха самостоятельной работы является адекватное соотношение конкретной (краткосрочной), более отдаленной и глобальной цели (долгосрочной). Например - отработать навыки "чтения" жестов (конкретная цель) для того, чтобы повысить эффективность своего общения с партнером (долгосрочная цель). В этом смысле конкретная цель, которую вы должны решать в плане самостоятельной работы должна отвечать ряду требований:

она должна быть не слишком глобальной, т.е. не должна подменять собой долгосрочную цель и в то же время должна быть достаточно серьезной;

она должна быть достаточно предметной, чтобы вы имели возможность четко зафиксировать ее достижение;

она должна быть реальным шагом к достижению долгосрочной цели, а не вступать с нею в противоречие (скажем, если ваша долгосрочная цель - добиться прочных дружеских отношений с человеком, а краткосрочная - любой ценой убедить его в вашей правоте по конкретному вопросу, то эти цели могут вступить в конфликт, который чреват "провалом" долгосрочной цели);

желательно, чтобы конкретная цель могла быть оценена в таких параметрах как "частота", "длительность", "интенсивность", "количество" в т.п., чтобы процесс ее достижения мог быть описан в параметрах увеличения, усиления, включения чего-либо или, наоборот, ослабления, уменьшения, исключения чего-либо из общения.

Кроме этого следует учитывать ряд общих принципов, которые помогут вам усовершенствовать свои навыки общения.

Принцип последовательности в отработке навыка. Даже самое хорошее и разумное правило или прием общения сложно сразу включить в практику своего повседневного делового или житейского поведения. Поэтому целесообразно, осваивая какой-либо новый прием общения, придерживаться следующей последовательности действий:

- сначала мысленно продумать или "проиграть" ситуацию применения этого приема общения;

- использовать метод "ролевой игры", например, попробовать применить данный прием по отношению к своему товарищу или преподавателю, играющему роль какого-то реального партнера;

- проанализировать использование этою приема на "моделях", наблюдая за реальными ситуациями общения других людей, или же просматривая кинофильмы, спектакли, читая книги и т.п.;

- наконец, пробовать самостоятельно применять данный прием в реальных ситуациях, обязательно ориентируясь на "обратную связь" (опрос собеседника или анализ собственного поведения).

Принцип расширения (сокращения) пределов, применения навыка. Внедряя освоенный прием в реальную практику общения, следует двигаться по пути постепенного расширения (сокращения) пределов. Например, отрабатывая навык высказывания комплимента, вы можете начать его по отношению к преподавателю-психологу, контролирующему процесс вашей подготовки; затем переходите к своим близким друзьям и членам вашей семьи; далее расширяете круг "объектов", включая в нет менее близких, но благоприятно или нейтрально относящихся к вам людей; наконец включаете в этот круг совершенно незнакомых или "трудных" людей, скажем тех, отношения с которыми у вас неважные или же лиц, которые выше вас по положению и т.д. Аналогично можно реализовывать процесс сокращения пределов. Например, вы можете постепенно устранять из вашего общения такое проявление как негативно-оборонительная реакция на критику, начиная с круга малознакомых лиц и постепенно приближаясь к кругу наиболее близких людей, я присутствии которых вы ранее совершенно не старились скрывать свое раздражение, досаду или агрессию.

Принцип подкрепления или наказания. Хорошим стимулом для работы над собой является применение поощрения самого себя за реальные достижения намеченных целей. Скажем, если вы выполнили поставленное самому себе задание - завязать на протяжении недели 5 разговоров с совершенно незнакомыми людьми и "продержаться" в каждом разговоре не менее 5-7 минут, то вы можете поощрить себя каким-либо действием (сходить на интересный фильм) или просто поощрить себя вербально, сказав себе: "Я сделал большое дело", "Я доволен тем, как это у меня получилось", "Теперь я больше нравлюсь самому себе". Можно подкрепить свое намерение и наказанием, скажем в случае недостижения намеченной цели лишить себя удовольствия (не пойти на интересный фильм) или выполнить не очень приятнее действие (вместо просмотра интересной телепередачи вымыть окна в своей квартире и т.п.). Разумеется, при этом необходимо честно выполнить "контакт с самим собой".

Принцип: "Не усложняй!" Когда вы планируете свои действия в общении, помните, что существует много различных путей достижения определенной цели. Разумеется, в общении прямая - не всегда кратчайшее расстояние между двумя точками, однако не стремитесь идти к цели и чрезмерно извилистым путем. Помните, что в очень многих ситуациях, быть кратким - значит быть лучше понятым. Кроме того помните, что восточная мудрость гласит: "Привести причину - значит посеять сомнения", поэтому не старай-

тесь подробно объяснять или оправдывать перед собеседником всякое свое действие или высказывание. Ясность снимает налет таинственности, однако, вместе с ним устраняет и предпосылки непонимания.

Принцип самостоятельного творчества. Помните, что никто не сможет вооружить вас психологическими приемами на все возможные ситуации общения. Вы можете опираться на эти приемы, особенно на первой стадии работы, но в дальнейшем постарайтесь придумать что-нибудь свое, что-нибудь новенькое. Найдите оптимальную для себя комбинацию приемов или создайте совершенно оригинальную, сформулируйте свои собственные "принципы общение" и т.д. Итак, перейдем к изложению некоторых упражнений, которые могут быть использованы для самостоятельной отработки навыков общения.

Упражнения для развития навыков завязывания знакомства

1) Соберите несколько приемов удачного и неудачного завязывания знакомства (виденных лично вами в реальной жизни, в фильмах или телеспектаклях, описанных в прочитанных вами книгах и т.п.). Проанализируйте эти примеры с точки зрения использованных подходов, причин неудач или успехов, проявление феноменов общения, о которых вы знаете. Выявите сходство и отличие каждого из примеров с присущей вам манерой поведения в подобной ситуации. На основе полученных результатов постарайтесь более четко сформулировать свои собственные проблемы и трудности в плане завязывания знакомства.

2) Проведите со своими товарищами такую игру, На одной группе карточек напишите известные вам приемы завязывания знакомства (комментарий происходящего, обращение с просьбой и т.д., а на другой группе карточек перечислите некоторые места завязывания знакомства (выставка, аэропорт, улица, пресс-конференция и т.п.). Один из играющих вытаскивает карточку с названием приема, другой - карточку с названием места. Затем первый должен установить контакт со вторым в предлагаемом месте с помощью данного приема. Проанализируйте результаты.

3) Постарайтесь завязать несколько разговоров с незнакомыми людьми в городе в различных ситуациях (очередь в магазине, библиотека, транспорт, музей, кинотеатр и т.п.). Используйте два-три интересующих вас приема и постарайтесь "продержаться" несколько минут, создав предпосылки для продолжения контакта. Выберите конкретный предлог для обсуждения (например - нашумевшая книга, телепередача, актуальное политическое событие и т.п.). Заведите разговор на эту тему поочередно с несколькими людьми, которых вы знаете, но с которыми раньше не общались. Проанализируйте общие моменты этих разговоров и наиболее существенные отличия. Как вы после этого относитесь к этим людям? Как изменилось их отношение к вам? Отмечаете ли вы желание со стороны кого-нибудь из ваших собеседников продолжить общение с вами?

4) Вспомните несколько забавных историй из вашей жизни (пережитых или виденных), которые на ваш взгляд могли бы быть использованы для привлечения интереса, развития беседы и т.п. Расскажите какую-нибудь из этих историй своему товарищу, в компании друзей и т.п. Получите "обратную связь". Насколько вам удалось привлечь внимание? Удержать его? Насколько к месту была ваша история? Сумели ли вы угадать, какие именно моменты окажутся интересными, что из реакций собеседников было для

вас неожиданным? Сравните свое поведение в этой ситуации с поведением других людей, которых считают хорошими рассказчиками, какие отличия вы видите?

5) Проведите небольшой "опрос мнения" по какой-либо проблеме (на курсе, среди своих знакомых и т.д.). Проанализируйте полученные результаты. Обратите внимание на разнообразие в поведении людей при ответах на одинаковые вопросы. Сделайте для себя выводы о факторах, влияющих на степень готовности участвовать и откровенности ответов.

6) Попробуйте завести разговор на одну и ту же тему с разными категориями людей (начальник, подчиненный, приятель, жена, знакомый человек, с которым у вас натянутые отношения и т.д.). Проанализируйте свои ощущения и впечатления от этих бесед. Сравните их. В каких ситуациях вы чувствовали себя наиболее уютно и почему? Чего не хватало или что мешало вам в других ситуациях?

7) Проведите с товарищами такую игру. Сядьте в кружок, возьмите волейбольный мяч и постарайтесь смоделировать живую, интересную беседу - каждый высказывающийся по завершении своей фразы бросает мяч партнеру, он высказывается и бросает мяч другому по своему выбору и т.п. Можете менять темп игры, тему беседы и т.д. Проанализируйте результаты игры. Что определяет живость и "гладкость" течения беседы? Чего желательно избегать?

8) Вступая в контакты и наблюдая за различными ситуациями завязывания знакомства, попробуйте проанализировать к какому типу относится поведение объекта контакта. Можете ориентироваться, например, на такие типы:

- стремление снискать симпатию, понравиться, польстить;
- действие с "позиции силы", "запугивание";
- подчеркивание своей компетенции в какой-либо области;
- подчеркивание своей честности; надежности, моральных качеств;
- демонстрация беспомощности, зависимости и т.п.

Можете выбрать какую-нибудь иную типологию. Как развивается контакт с представителями разных типов? В чем проблемы завязывания знакомства с каждым? Как вы охарактеризовали бы присущий вам тип поведения?

В процессе развития навыков завязывания знакомства вы, конечно, не ограничены перечисленными упражнениям. Вы можете использовать некоторые из них, можете модифицировать их по своему желанию и в соответствии со своими возможностями и интересами, можете, наконец, выдумать какие-то свои, совершенно оригинальные упражнения. Главное состоит в том, чтобы в результате вы смогли:

на своем собственном опыте усвоить основные психологические закономерности этой, чрезвычайно важной стадии контакта;

выбрать для себя несколько наиболее подходящих приемов завязывания знакомства в соответствии с конкретной ситуацией или сформулировать собственные "правила завязывания знакомства";

четко определить индивидуальные проблемы и трудности, которые возникают или могут возникнуть у вас на этой стадии общения, учесть их и научиться эффективно преодолевать те отрицательные эмоции, тревогу и беспокойство, которые вам могут мешать.

Упражнения для развития навыков наблюдения за поведением собеседника в общении.

В данном случае речь идет прежде всего о навыках фиксации невербальных признаков поведения в общении и их использования в целях повышения эффективности контактов. Литература по этому вопросу достаточно обширна и вы, видимо, со многими аспектами этой проблемы знакомы.

Тем не менее, не вредно предпринять попытку обобщения вашей практики в этом плане. Проанализируйте свое поведение в общении с точки зрения следующих вопросов:

- Когда вы хотите лучше понять человека в процессе общения, на какие признаки вы обращаете внимание и почему?
- Опишите как вы обычно выражаете людям свою симпатию невербально? Антипатию? Нетерпение? Неодобрение их действий? Сочувствие?
- Говорят, что "глаза - это зеркало души". Что вы думаете по этому поводу?
- Как можно невербально дать понять собеседнику, что вы его внимательно слушаете? Можно обдумать эти и многие подобные вопросы с целью определить для себя ту роль, которую играют невербальные признаки в общении и уровень собственного умения "читать" соответствующие сигналы и жесты.

Приводимые ниже упражнения могут помочь вам в обретении необходимой "чувствительности" по отношению к невербальным признакам в общении.

1) Постарайтесь угадать содержание разговора двух людей только по невербальным признакам (наблюдая на расстоянии, когда разговор не слышен; просмотр видеосюжета или телепередачи с выключенным звуком; просмотр видеосюжета или фрагмента фильма на незнакомом языке а т.п. Попробуйте, по крайней мере, ответить на вопросы: каковы отношения между этими людьми? кто в этой ситуации хозяин положения? кто заинтересован в продолжении контакта? давно ли собеседники знакомы- и какова динамика их взаимоотношений? и т.д. Идеально, если вы сможете затем получить "обратную связь" по поводу сделанных предположений.

2) Попробуйте с кем-нибудь из своих товарищей провести обсуждение какой-либо темы в условиях "запрета на жесты". Займите фиксированную позу (скажем, сидя на кресле, руки на коленях) и не меняйте ее в течение заданного времени. Затем снимите "запрет". Обменяйтесь впечатлениями. Продолжайте беседу в нормальном режиме. Опросите кого-нибудь из наблюдателей, какие изменения в характере общения они зафиксировали.

3) Потренируйтесь в угадывании смысла определенных жестов. Используйте имеющуюся литературу по этому вопросу. Обменяйтесь мнениями о значении конкретных жестов или комплексов жестов в различных регионах мира. Попробуйте выделить "универсальные" жесты и признаки, характеризующие состояние гнева, агрессии, настороженности, сомнения, решимости, нетерпения и т.д.

4) Постарайтесь в ходе разговора с каким-либо человеком поддерживать максимальный "глазной контакт", не отводя взгляда от его лица на протяжении определенного времени. Проанализируйте свои ощущения. С какими трудностями вы столкнулись? Как реагировал на вас собеседник? Было

ли что-то необычное в вашем общении в эти моменты?

5) Проведите в группе такую игру. Один из участников выходит из комнаты. Остальные придумывают для него какое-нибудь задание (написать что-либо на доске, вынести из аудитории какую-нибудь вещь и т.д.). После того, как вышедший заходит в комнату, остальные стараются выражением лица, сменой позы и т.д. реагировать на его действия, "поощряя" угадывание и "порицая" ошибки до тех пор пока он не выполнит "задание". При этом какие-либо высказывания и явно "указывающие" жесты запрещаются. Затем совместно обсудите результаты. Пусть угадывающий расскажет, как он "ориентировался" в ситуации? Что вам говорит эта юра о роли "подкрепления" в общении? Какие признаки "подкрепления" вы можете выделить? Какие используете сами?

6) Введите в группе на некоторое время режим полного молчания. Затем обсудите свои впечатления. Что нового вы узнали друг о друге? О себе?

7) Пусть один из участников группы попытается изобразить какое-либо психическое состояние (удрученность, тревога, гнев, растерянность, нетерпеливое ожидание и т.п.). Остальные должны угадать задуманное. Насколько точно передано состояние? Что удалось узнать? Как нужно изменить невербальное поведение, чтобы угадывание было более точным? Что нового вы узнали о невербальных признаках определенного эмоционального состояния?

8) Попробуйте в реальных или "игровых" ситуациях общения провести несколько "экспериментов" с собеседниками, присутствующими и т.д. В частности, попробуйте изменить дистанцию между вами и собеседником, например, подойти поближе или отойти на шаг-другой. Что происходит? Как происходящее связано с обсуждаемой темой? с особенностями вашего собеседника? с вашими особенностями? с особенностями взаимоотношений между вами? Аналогичные "эксперименты" можно провести с изменениями позы, прикосновением к собеседнику, усилением или ослаблением "глазного контакта" и т.п.

9) Попробуйте оценить невербальные признаки контактов, в которые вы вступаете, а также те, которые вы можете наблюдать, с точки зрения следующих признаков:

<u>симпатии к собеседнику</u> (меньше дистанция, наклон туловища вперед, больше прикосновений, больше "глазного контакта", тело ориентировано к собеседнику, а не под углом и т.п.);

<u>более высокий статус, доминирующее положение</u> (ассиметричное положение рук и ног, наклон вбок, расслабленные мышцы рук, ног, шеи, "глазной контакт" больше проявляется при говорении, чем при выслушивании, характерные жесты и т.п.);

<u>активность, восприимчивость по отношению к собеседнику</u> (кивки головой, качания, активная жестикуляция, движения ног, ступеней, активная мимика и т.п.);

<u>признаки скрытности, неискренности</u> (отведение взгляда, прикрывание рта рукой перед ответом, перекрещивание ног, частое прикосновение к лицу, стремление "спрятать руки", "игра" очками или другими предметами и т.п.).

Сделав определенный вывод по тому или иному комплексу признаков, постарайтесь получить "обратную связь", подтверждающую или опровергающую ваши выводы.

Кроме того, одним из главных результатов выполнения упражнений по отработке умения "читать" невербальные признаки должны стать более четкие

выводы относительно признаков, присущих лично вам. Вы должны достаточно представлять себе как они влияют или могут влиять на эффективность ваших действий в общении.

Упражнения по отработке умения высказывать и принимать комплименты, позитивно "подкреплять" партнера по общению.

Развитие этого умения предполагает прежде всего анализ значимости его для эффективного общения, а также особенностей собственного поведения в ситуациях, когда вы высказываете или принимаете комплименты. Часто ли вы высказываете комплименты близким людям? сослуживцам? незнакомым людям? какие чувства испытываете, когда вас хвалят? склонны ли вы к "ложной скромности", которая может поставить вашего собеседника в неловкое положение? Припомните ситуации, когда вы высказывали комплименты. Как на них реагировали люди? Для развития навыков позитивно "подкреплять" партнера и адекватно реагировать в ответ можете использовать следующие упражнения:

1) Сделайте комплимент конкретному человеку (товарищу, жене, знакомому, незнакомому и т.д.). Для этого - сначала определите, что будет предметом похвалы (одежда, внешность, вещи, которыми он обладает, достижения, знания, умения, навыки, личные качества и т. п.) - найдите то, что является личностно значимым. Как он отреагировал на вашу похвалу? "попали" ли вы в точку? как изменился характер контакта? По возможности постарайтесь получить "обратную связь".

2) Проведите со своим товарищем, знакомым, женой такую игру. Вы должны обменяться высказываниями, которые начинаются так: "Мне в тебе очень нравится ..." и далее приводите какую-либо привлекательную особенность личности собеседника, его достижение и т.д. Затем "ход" передается другому участнику. Таким образом постарайтесь обменяться определенным количеством "поглаживаний" (скажем - 8-10). Обсудите результаты. Трудно ли было находить похвалы в адрес собеседника? узнали ли вы друг о друге что-нибудь новое? "попали" ли в точку? как вы стали относиться друг к другу после этого эксперимента?

3) В группе, в компании друзей попробуйте придумать воображаемый подарок или приятный сюрприз для каждого из участников (по очереди). Выберите нечто, наиболее значимое, приятное оригинальное для каждого. Затем выслушайте мнение "одаренного": насколько ему нравится подарок, кто из присутствующих предложил наилучший вариант и т.п. Что нового вы узнали друг о друге? какой подарок, на ваш взгляд, наиболее приятен для человека? как вы сформулировали основные правила для выбора подарка?

4) Придумайте оригинальное поздравление кому-либо с торжественной датой, в день свадьбы, по поводу рождения ребенка, праздника и т.п. Напишите открытку, выскажите поздравления устно и т.п. Главное - постарайтесь придумать что-то неординарное, что запомнилось бы, выделилось среди других поздравлений. Обратите внимание на сигналы "обратной связи". Трудно ли было это сделать? в чем основные трудности? что нужно знать о человеке, чтобы придумать что-то интересное в качестве поздравления?

5) Поздравьте товарища, добившегося успеха, которому вы откровенно завидуете. Найдите нужные слова, постарайтесь искренне порадоваться за него. Обратите внимание на его реакцию. Какие трудности вы испытали? как

их нужно преодолевать?

6) Придумайте оригинальный тост, который вы могли бы произнести в хорошей компании. Произнесите его. Обратите внимание на реакцию присутствующих. Что такое на ваш взгляд - удачный тост?

В результате выполнения этих или подобных упражнений вы должны определить конкретные проблемы в плане высказывания и принятия комплиментов и сделать для себя соответствующие выводы по совершенствованию этого крайне эффективного приема общения.

Упражнения по отработке приемов понимающего общения

Наиболее подходящая ситуация для проявления навыков понимающего общения - это ситуация выслушивания. Это тем более оправдано, что умение слушать представляет собой одно из наиболее важных умений в практике целенаправленного общения и одновременно одно из наиболее трудно вырабатываемых. Поэтому целесообразно начать с того, чтобы понаблюдать за поведением других людей в ситуациях выслушивания, обращая внимание на возникающие "барьеры общения" и различные признаки (вербальные и невербальные) слабо развитого умения слушать. Далее, естественно, имеет смысл получить объективную "обратную связь" относительно присущей лично вам манере вести себя в ситуации выслушивания, обращая внимание на недостатки. Для совершенствования навыков слушания, выработки навыков понимающего общения в целом можно предложить следующие упражнения:

1) Выберите или попросите товарища сформулировать какую-либо ситуацию обращения с просьбой (характер ситуации + объект + текст обращения). Например, "Ваш близкий друг пришел к вам удрученный. Он обращается к вам и говорит: "Как я устал от нашего шефа! Третий раз возвращает на доработку документ и все по мелким поводам. Прямо зло берет! Я никак не пойму, что ему нужно? По-моему он меня просто не переносит". Затем сформулируйте вариант своих высказываний в этой ситуации (2-3 фразы). Повторите эту же процедуру для 3-4 вариантов обращений. Затем сравните свои варианты реагирования на поведение и высказывания партнера с возможными типами "барьеров общения":

- указание;
- предупреждение или угроза;
- совет или предложение решения;
- морализирование;
- выпрашивание;
- критика или обвинение;
- высмеивание или пристыжение;
- смена темы или отшучивание и т.д.

Являются ли ваши варианты реагирования "барьерами слушания"? Как можно было бы изменить их. чтобы они стали понимающими?

2) Проанализируйте различные ситуации выслушивания. Лучше всего использовать видеозапись беседы между двумя людьми. Обратите внимание на признаки "плохого слушания":

- мало глазного контакта;
- незаинтересованная поза;
- мало промежутков молчания;
- стремление "подгонять" (быстрые кивки головой, завершение фраз за

собеседника, "Да-да, все понятно" и т.п.);

- монологи;
- слушающий в момент слушания не меняет выражения лица;
- одновременно делает что-то еще, "ерзает" и т.п.

Если есть возможность, просмотрите видеозапись своей беседы с кем-нибудь. Какие признаки "плохого слушания" вы заметили? знали ли вы о них раньше?

3) Проведите с кем-нибудь из товарищей упражнение на "принудительное слушание". Ваша задача - перед своим высказыванием обязательно в точности повторить высказывание партнера. Фиксируйте ошибки. Сколько раз вы не смогли точно воспроизвести фразу собеседника? почему? Проанализируйте результаты.

4) Снова - игра в паре. Задача каждого из партнеров - сделать высказывание, каким-то образом характеризующее его состояние, настроение или отношение к чему-либо. Второй участник в ответ на это должен высказать предположение об истинном смысле высказывания (например, в форме вопроса "Ты имеешь в виду, что ...?"). Его задача - дойти до истинного смысла высказывания за 5-6 попыток. Затем поменяйтесь ролями. Проанализируйте результаты.

5) Напишите на листе бумаги перечень эмоциональных состояний человека. Сделайте этот список по возможности полным. На основе этого списка вам нужно попробовать отработать приемы понимающего реагирования (перефразирования и зондирования) на эмоциональные состояния воображаемого партнера. Например, он говорит вам, что в связи с определенными обстоятельствами он "раздражен". Постарайтесь сформулировать как можно больше вариантов (перефразирований) реакции на сообщение о данном эмоциональном состоянии: - "Да, я вижу, ты действительно раздражен развитием событий" или "В твоем положении, я бы тоже вряд ли смог сохранить спокойствие. Представляю, как ты раздосадован!". Ваша задача - сформулировать как можно больше вариантов.

6) В паре со своим товарищем попробуйте отрабатывать приемы перефразирования какого-либо высказывания партнера. Например, партнер делает высказывание: "Ну трудный же денек был у меня сегодня!" Ваша задача - дать возможно большее число вариантов перефразирования как реакции на это высказывание. Например: "Да, дружище, нагрузка на сегодня была будь здоров!"; "Да, ты, наверное, не можешь пожаловаться на недостаточную занятость!" и т.п. Старайтесь при этом реагировать прежде всего на эмоциональный компонент информации, "зондируя" переживания партнера. В качестве "стартеров" можете использовать такие заготовки:

"Можно сказать, что вы ..."
"Мне представляется, что вы ..."
"Похоже, что ..."
"Вы, видимо, чувствуете ..."
"То есть, вы думаете, что ..."
"Вы хотите сказать, что ..."
"Вы имеете в виду, что ..."
"То есть, вы ..."
"Таким образом, вы ..."
"Иначе говоря, вы ..."

"Вы ..." и т.п.

Какие трудности возникли при выполнении упражнения?

7) Проведите беседу с кем-либо из товарищей, практикуя в ней элементы понимающего общения, отработанные ранее (повторение перефразирование, "гипотеза"). Получите от товарища "обратную связь" по результатам беседы. Как сработали приемы? Как повлияло их использование на собеседника, на вас?

8) Попробуйте провести хотя бы одну беседу на эмоционально значимую тему, в которой не было бы ни одного барьера слушания. Запишите, если это возможно, беседу на магнитофон. Прослушайте ее. Смогли ли вы выполнить свою задачу? В чем были трудности и проблемы? Поскольку приемы понимающего общения достаточно сложны для освоения и, порой, весьма непривычны для нас, трудно надеяться, что вы сможете быстро и "гладко" ввести их в ткань своего повседневного общения с людьми. Поэтому старайтесь сначала практиковать в реальном общении отдельные элементы понимающего реагирования (невербальные приемы, повторение, перефразирование, "гипотеза" или "догадка), опираясь на полученную "обратную связь". Затем вы постепенно сможете перевести их на уровень хорошо отработанного навыка.

Упражнения на развитие навыков конструктивной критики и реагирования на критику

Начать следует с анализа собственного поведения в ситуациях критики (как высказываемой вами, так и звучащей в ваш адрес). Определите наиболее характерные для вас проблемы, переживания и ощущения в этих ситуациях. В качестве упражнений можно рекомендовать следующие:

1) Понаблюдайте за ситуациями высказывания критических замечаний в различных областях окружающей вас обстановки, а также в кинофильмах, спектаклях и т.п. Какие "алгоритмы" критики вы зафиксировали? Какие исходы наблюдали в результате применения того или иного "алгоритма"? Как соотносятся текущие и долгосрочные цели критикующего, удается ли ему их сочетать?

2) Постарайтесь реализовать "оптимальный алгоритм" высказывания критики (Описание "неправильного" поведения - Выражение своих чувств. Конкретизация просьбы об изменении поведения - формулирование "вознаграждения" за изменение). При этом вы можете использовать либо игровые, либо (что гораздо лучше) реальные ситуации:

"Выразить неудовольствие действиями подчиненного";

"Претензии к сфере обслуживания";

"Друг в чем-то вас подвел";

"Друг совершил опрометчивый поступок";

"Критика взглядов, позиций и т.п., поддерживаемых партнером".;

"Критика в адрес преподавателя";

"Выступление с критикой на собрании, совещании и т.п.";

"Критика третьего лица (близкого партнеру)" и др.

Рассмотрите свой "самоотчет" по реализации данного подхода. Что вам удалось в плане решения сиюминутных целей? Долгосрочных? Реакция партнера на ваши действия?

3) Фиксируйте все критические замечания в ваш адрес и старайтесь

отнести их к одной из двух категорий - "справедливая" (содержательная) и "несправедливая" (скажем, агрессивная) критика. Каково соотношение первого и второго типа замечаний? В чем разнится ваша реакция на эта критические замечания?

4) В ряде реальных ситуаций постарайтесь применить описанные в данном пособии приемы конструктивного реагирования на критику. Проанализируйте свои ощущения в ходе использования данных приемов. Какие выводы вы можете сделать?

5) В "социально-безопасной" ситуации проделайте следующий эксперимент. При высказывании в ваш адрес претензий сначала прибегните к отрицанию своей вины или полному оправдыванию своих действий, а затем перейдите к конструктивному реагированию. Как изменяется поведение собеседники? Какие выводы вы можете сделать для себя из этого эксперимента?

6) Разыграйте с товарищем ситуацию высказывания критических замечаний. Через некоторое время поменяйтесь ролями: пусть "критикующий" станет "критикуемым" и наоборот. Обсудите свои впечатления. Еще лучше - запишите разговор на пленку и прослушайте ее потом.

7) В ситуации высказывания критики в ваш адрес попробуйте применить установку на сокращение "социальной дистанции" между вами и собеседником - предстаете себе, что ваш оппонент - это близкий вам человек, которому вы очень симпатизируете. Что меняется в вашем восприятии собеседника? Что меняется в ситуации в целом?

8) В ситуации, когда вас критикуют даже "несправеливо", попробуйте задать себе вопросы: "Почему он это говорит?", "Что его беспокоит?", "Как он ко мне относится?", "Чем а мог вызвать его раздражение?" и т.д. Задавайте себе эти вопросы всякий раз, как у вас появиться желание защитно-агрессивно реагировать на критику в свой адрес. Что меняется в ситуации?

9) Анализируя свое поведение в ситуации критики или опираясь на сигналы "обратной связи", постарайтесь определить наиболее типичную для вас реакцию на критику:

- спокойная, рациональная;
- агрессивная;
- стремление оправдаться;
- обида;
- безразличие;
- внутреннее неприятие критики;
- "уход в себя";
- самоуничижение;
- самооправдание, рационализация и т.п.

Завершая работу над этими упражнениями, вы должны выработать у себя более спокойное и конструктивное отношение к ситуациям высказывания и принятия критических замечаний. Эти ситуации, безусловно, являются малоприятными, но неизбежными и могут становиться "поворотными пунктами в общении". Целесообразно поэтому использовать их не для подрыва психологической основы контакта, а для ее укрепления.

Разумеется, перечисленные выше упражнения не исчерпывают всего возможного арсенала подходов для развития и отработки навыков целенаправленного общения. Мы исходим из того, что Вы можете легко расширить

диапазон упражнений, опираясь на подходы, которые изложены в данном пособии. Идеальным подходом к практической отработке изложенных приемов и навыков является их применение в реальных ситуациях общения. Причем, следуя принципу последовательного освоения того или иного приема, вы можете постепенно внедрять их в практику своего повседневного общения. Начинать лучше с нейтральных, "социально безопасных" ситуаций, а затем постепенно переходить к проблемным ситуациям. Разрешение проблемной ситуации с помощью грамотного использования психологических закономерностей общения и соответствующих приемов составляет существо целенаправленного общения. Еще раз укажем, что здесь возникает как бы двойная задача: с одной стороны решить тот сиюминутный вопрос, с которым связана конкретная ситуация, с другой - не нарушить достижение долгосрочных целей (например, сохранение хороших отношений с человеком). В качестве примеров проблемных ситуаций общения можно указать следующие:

- отказать человеку в чем-либо, не приводя истинной причины;
- подписать важный документ у бюрократа;
- разрядить шуткой напряженную или неловкую ситуацию;
- нарушив правила, объясниться с инспектором ГАИ;
- выступить с докладом или речью во враждебно настроенной аудитории;
- убедить начальника в нецелесообразности отданного указания;
- добиться замены некачественного товара;
- поговорить с другом, который связался с плохим человеком;
- провести беседу на важную для вас тему с неприятным человеком;
- сделать первый шаг к примирению после долгой ссоры;
- вежливо "выпроводить" из комнаты человека, пришедшего некстати (или "отвязаться" от него на улице);
- уговорить человека сделать что либо (сходить с вами в кино, дать взаймы, начать бегать по утрам и т.п.) или отказаться от какого-либо действия;
- отпроситься куда-нибудь у начальника;
- уговорить ответственного исключить вас из числа участников какого-либо мероприятия (или включить в число участников);
- помочь человеку "спасти лицо", выйти из неловкой ситуации;
- побудить человека признать свою неправоту;
- в беседе при приеме на работу добиться, чтобы вас приняли.

Разумеется список ситуаций может быть продолжен.

Их можно "разыграть" как соответствующие ролевые ситуации с товарищами, а можно использовать реально складывающиеся в жизни ситуации такого типа для совершенствования навыков общения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникативные навыки и умения являются важными профессионально значимыми качествами современного делового человека. Данная книга, как отмечалось в предисловии, главным образом адресована читателю, профессия которого предполагает работу с людьми. Вместе с тем, материал пособия организован таким образом, чтобы читатель мог самостоятельно анализировать, оценивать и совершенствовать свои коммуникативные навыки и умения в различных сферах своей жизнедеятельности. Другими словами, представлена информация, касающаяся анализа, усвоения и оценки общих характеристик и особенностей "психологического инструментария" целенаправленного общения. Материал пособия дает достаточную основу для организации аудиторных практических занятий.

Для того, чтобы достичь успеха в чем бы то ни было, вы должны действовать. Для того, чтобы ваши действия были эффективны и конструктивны, вам необходимо получать обратную связь, оценивать текущую ситуацию и "экспериментировать" с новыми формами поведения. Никто другой не сможет, лучше чем вы сами, изменить и улучшить ваши навыки и умения, натренировать или изменить ваши коммуникативные способности.

Другие люди, включая психологов, могут сообщить вам полезную информацию, дать сведения о вас самих, сделать предположения и советы, помочь начать делать упражнения, сформулировать планы самоподготовки или оценить ваше поведение. Однако, только вы сами можете действовать на основе того, что вы приобрели и чему научились от других людей и жизненных ситуаций.

Чтобы совершенствовать свои коммуникативные навыки и умения вам нужно больше знать о себе, получать больше обратной связи, а главное - иметь больше непосредственной практики общения - и учебной, и самостоятельной, в сфере реальной жизни.

СПИСОК
литературы для самостоятельного чтения

1. Атватер И. Я вас слушаю. / советы руководителю, как правильно слушать собеседника. 2 изд. Экономика, М. 1988.
2. Берн Э. Игры, в которые играют люди / психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры /психология человеческой судьбы. Прогресс. М. 1988.
3. Боровкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт. Наука, сиб. отдел. Новосибирск, 1989.
4. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания. Политиздат, Киев, 1988.
5. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. Знание. М. 1988.
6. Зигерд., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Экономика. М., 1990.
7. Корнелиус Х., Фэйри М. Выиграть может каждый/ Как разрешать конфликты. М., Стингер, 1992.
8. Кроник А., Кроник Е. В главных ролях. / Вы, мы, они, ты. я: психология значимых отношений. Мысль. М. 1989.
9. Лабунская В.А. Психология экспрессивного поведения. Знание. М. 1989.
10. Ладенов И.Д. Практический менеджемент/ Секреты современного бизнеса. ч.1. Менеджер и менеджмент; ч.2. Менеджерское искусство; ч.3. Управление персоналом М., 1992.
11. Мелибруда Е. Я-Ты-Мы /психологические возможности улучшения общения/. Прогресс. М., 1986.
12. Панасюк А.Ю. Управленческое общение / практические советы. Экономика. М. 1990.
13. Не повторить ошибок / практические советы руководителю. Экономика. М. 1988.
14. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию / или переговоры без поражения:. Наука. М. 1990.

АВТОРЫ:

СОСНИН ВЯЧЕСЛАВ АЛЕКСАНДРОВИЧ - кандидат психологических наук, старший научный сотрудник Института психологии Российской Академии наук. Специалист по широкому круг проблем социальной психологии, касающихся прежде всего психологии общения и конфликтологии. Помимо научных исследований в отмеченной области, послуживших основой многочисленных научных публикаций, имеет значительный опыт прикладной и преподавательской работы в сфере социально-психологического тренинга, отработки навыков делового общения, ведения переговоров, разрешения конфликтных ситуаций.

ЛУНЕВ ПЕТР АЛЕКСАНДРОВИЧ - психолог, журналист, специалист по социальной психологии и психодиагностике, автор многочисленных статей и ряда брошюр, посвященных современным психологическим проблемам в нашей стране.

Подписано и печать *26. 04* 1993г. Зак. *361* Тир. *1000*

МАЛОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ПЕТИТ»