

Областное государственное бюджетное профессиональное
образовательное учреждение
«Смоленская академия профессионального образования»

МЕТОДИЧЕСКИЙ ВЕСТНИК
ЭТИКА И ЭТИКЕТ ОБЩЕНИЯ

Смоленск

Содержание

Введение

1. Этика установления контакта

1.1 Снятие психологических барьеров.

1.2 Нахождение совпадающих интересов.

1.3 Определение принципов общения.

1.4 Выявление качеств, опасных для общения.

1.5 Адаптация к партнеру и установление контакта.

2. Деловые дискуссии

Введение

Совершенно очевиден тот факт, что одной из важнейших сторон любой профессиональной деятельности является повседневное общение с людьми. Представители многих профессий испытывают потребность в различных рекомендациях по организации деловых встреч, программированию бесед, уклонению от конфликтов и т. д. Динамика современной деловой жизни способствует возникновению нестандартных ситуаций, требующих быстрого, четкого и адекватного реагирования в процессе межличностного взаимодействия.

Все это требует наличия определенных знаний, выработки необходимых навыков общения с любым человеком.

1 ЭТИКА УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

Существуют различные технологии установления межличностного контакта (психологического, эмоционального и г. п.). Наиболее приемлемыми представляются, на наш взгляд, рекомендации, разработанные научно-методический центром юридической и психолого-педагогической подготовки «Инновация».

Предлагаемая методика установления контакта направлена на создание обстановки доверительности и поэтому приемлема для большинства ситуаций делового (профессионального) общения. Максимально благоприятные условия для «срабатывания» методики возникают при неоднократном межличностном общении, а ее использование в ситуации разового контакта может не привести к желаемой цели.

Методику рекомендуется применять во взаимоотношениях партнеров по бизнесу, коллег, начальника с подчиненным - тогда, когда вы выстраиваете общение по типу сотрудничества, на основе демократического стиля взаимодействия.

Для практического применения методики необходимо усвоить следующие основные принципы.

1. Последовательное и полное прохождение всех стадий установления контакта. Это существенно, поскольку задержка на каком-либо этапе ведет к своеобразному «окостенению» отношений. Они фиксируются на определенной точке и не развиваются дальше. Это происходит, если долго оставаться на одном этапе. В том случае, когда делается попытка

«перепрыгнуть» этап или ускорить его созревание, возможно торможение и даже возникновение конфликта.

2. Ориентировка и опора только на четкие и заранее изученные признаки и показатели возникновения этапа, достижения его зрелости и готовности к замене следующим.

3. Ответное желание и стремление партнера самостоятельно действовать в направлении сближения. Это важно, поскольку именно стремление к сближению порождает возникновение необходимой мотивации. Поэтому нельзя отводить партнеру пассивную роль. Необходимо ориентироваться не только на собственное воздействие, но и на неизбежное ответное воздействие. Это не означает одинаковой ценности ролей, но предполагает, что вызванная к жизни самостоятельная активность собеседника даст больший результат, чем ваша односторонняя активность как инициатора контакта.

Методика установления контакта предполагает последовательное прохождение пяти этапов, названия которых отражают сущность каждого.

I. Снятие психологических барьеров.

II. Нахождение совпадающих интересов.

III. Определение принципов общения.

IV. Выявление качеств, опасных для общения.

V. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Соблюдение последовательности этапов принципиально важно как для установления контакта, так и для осуществления психологического воздействия на партнера.

I этап. Снятие психологических барьеров

При первой встрече оба партнера ожидают друг от друга каких-то определенных действий. Именно это и влияет на их позиции в первоначальных отношениях.

Готовясь к какому-либо влиянию со стороны другого (а оно, как правило, не является желанным при первой встрече), человек воздвигает - неосознанно и неотчетливо - ряд психологических барьеров между ним и собой: повышенную осторожность, контроль за высказываниями.

Таким образом, каждый заранее страхует себя этими психологическими барьерами, выступающими в качестве преград. И многое при первом общении будет зависеть от того, насколько вам удастся преодолеть эти барьеры. Опыт показывает, что

наилучшим средством здесь является периодическое высказывание своего согласия с партнером и формирование такой же реакции с его стороны.

Целесообразность самого согласия заключается в том, что оно создает удовлетворяющее партнера положение и само по себе не содержит элементов конфликта, конфронтации. Согласие всегда является тем, что ожидается как желанное явление, способное ослабить напряженность и исключить противоречие. Первое «противостояние» двух людей (даже в том случае, когда не ожидается прямого психологического воздействия) всегда вызывает некоторую настороженность, напряжение.

Обычно это порождается отсутствием информации о том стиле взаимодействия, который будет предложен партнером. Неизвестной представляется и установка, которую тот примет, а также позиция и роль, избранные им для общения. Именно поэтому напряжение, не способствующее общению, должно быть снято.

Таким образом, две функции первого этапа - *снятие психологических барьеров и снижение напряжения* объединяются в одну основную функцию, заключающуюся в подготовке путей для последующего взаимодействия. Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

Положительные факторы - все те условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам.

К ним относятся:

- а) частота согласий;
- б) их взаимность и совпадение;
- в) чередование согласий с той и другой стороны.

Отрицательным фактором является, прежде всего, настороженность, которая определяет возникновение барьеров.

Когда партнер увидит, что вы соглашаетесь с ним, с его суждениями, мнением или утверждением, он воспримет это как свое достижение.

Частота согласий такого рода закрепляет желаемый стиль действий. Множество согласий создает у собеседника длительное и устойчивое состояние удовлетворенности действиями - как своими, так и вашими.

Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе

общения должен быть выбор нейтральной темы для беседы: события общественной жизни, погода, результаты спортивных состязаний и т. п. При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться. Как правило, это наиболее общие для определенной группы суждения, мысли и мнения, которые принимаются всеми.

Таким образом, главная задача - исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер. В конечном итоге в центре внимания всегда находится то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений. Инициатор контакта должен придерживаться кардинального принципа - согласие со всеми высказываниями партнера и получение согласия с его стороны.

Признаки и показатели I этапа. Конец I этапа характеризуется набором признаков:

- а) паузы после ваших вопросов становятся короче;
- б) начинают преобладать собственные сообщения собеседника, возникают его непроизвольные объяснения и дополнения к уже сказанному;
- в) уменьшается количество односложных ответов и ре активных вопросов (вопрос на вопрос).

Результаты I этапа. Напряженность начальных отношений (исходное состояние) сменяется расслабленностью (релаксацией). Сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется вначале наблюдением за развитием отношений, а затем включенностью в общение по линии согласия. Тревожность и напряженность уменьшаются.

II этап. Нахождение совпадающих интересов

На II этапе общения начинается поиск «точек соприкосновения», которые могли бы стать исходными элементами для установления контакта с партнером (на первом этапе определяющую роль играли ваши заявления о согласии с ним).

В основе данного этапа лежит поиск совпадений: совпадающие темы, мнения, оценки, переживания. Совпадения, таким образом, выступают как платформа для сближения. Базой такой платформы чаще всего служит какой-то общий интерес, который разделяется обоими участниками беседы.

Особенно значим интерес типа «хобби», потому что он кажется

свободным и независимым от личностных особенностей, понимается и принимается сторонами как обмен информацией, например об охоте, филателии, фотографии и т. п.

На самом деле он не только привлекает внимание обменом мнений, оценками и суждениями, но одновременно и отвлекает от некоторого «дела», от того, что может рассматриваться как обязанность и бывает обычно связано с официальной стороной общения. Здесь важно и совпадение в оценках. У людей, разделяющих один и тот же интерес, чаще всего совпадают также суждения о других предметах и их оценки.

В разговорах на отвлеченную, но волнующую обоих собеседников тему, на время снимаются и различия в общественном положении, статусе. В дальнейшем именно это способствует сокращению дистанции.

Таким образом, целесообразность II этапа состоит в том, чтобы построить первичную основу для объединения (первичную общность), а затем на базе общих совпадающих и привлекательных для каждого моментов «двигаться» с партнером некоторое время параллельно. Одновременно здесь вырабатываются первичные навыки совместной работы.

Важная функция второго этапа общения состоит в возможности получить положительные эмоции от реализации устремлений собеседника. По существу, «вращение» вокруг одного и того же общего предмета интереса всегда создает не только базу для таких эмоций, но и ту основу для общения, к которой можно вернуться в любое время.

Кроме того, при обсуждении отдельных элементов общего предмета интереса происходит одновременная их оценка и выявление одинаковых суждений. Одновременность переживаний по поводу этих оценок создает предпосылки к первому совпадению во мнениях. В то же время происходит своеобразное обучение пониманию того, что происходит с партнером.

В дальнейшем это можно рассматривать как основу для распознавания по отдельным признакам состояния удовлетворенности, которое ожидается от общения и является желанным для вас. Это также основа для того, чтобы судить о результатах своего воздействия.

Таким образом, стоящие на II этапе общения задачи можно свести к следующему: построение рассуждений, согласие с партнером по

вопросам, вызывающим общий интерес, вызов у него переживания, ознакомление с особенностями его поведения. Предмет общего интереса выполняет функцию и эталона, и организатора, и стержня беседы.

Механизмы II этапа. Интерес к какому-либо предмету или теме важен тем, что он целиком поглощает сознание собеседника. Положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что ваш партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его. В то же время его сознание «приковано» к теме интереса, тормозит, устраняет из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.

Существенную роль в упрочении взаимодействия играет то, что люди, общающиеся по любому объединяющему их интересу, обычно одинаково рассуждают, а это облегчает налаживание отношений. Принципиальным здесь является сосредоточение внимания только на одном общем интересе.

При этом вы не должны демонстрировать наличие какого-либо перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Из этого вытекает необходимость занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

Необходимо стремиться к тому, чтобы общий интерес не только был найден, но и сразу же стал доминирующим. Если он отсутствует, следует найти то, что предпочитается конкретным человеком. Обычно это области, где тот преуспевает, достигает положительных результатов и явно имеет шансы выступать активно, где существует его преимущественная осведомленность или основательный опыт.

Чтобы состояние, вызванное интересом, оказывало наибольшее влияние на процесс взаимодействия, тактически целесообразно данный интерес поддерживать только до определенных пределов, не исчерпывать его до конца, поскольку это означало бы одновременно исчезновение и эмоции, и стремления продолжать начавшееся общение.

Тактические приемы II этапа. Все тактические приемы, используемые вами на II этапе, должны быть направлены на активизацию разговора об общем интересе для усиления эмоций или исключения отвлечения внимания партнера на другие проблемы. Таким образом, можно выделить следующие приемы.

Прием «Нарастание». В самом начале разговора на ту или иную

тему вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению - до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения.

Прием «Детализация». Заключается в высказывании повышенного интереса к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное.

Прием «Проблемы». Для его применения необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным, но не противоположным мнению, высказанному собеседником. Как правило, партнер стремится к тому, чтобы объяснить неясности и возникшие вопросы с точки зрения своих позиций.

Прием «Переключение». Этот прием состоит в том, что в рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются отдельные элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

Признаки и показатели II этапа:

- а) нахождение одной темы, равно приемлемой для обеих сторон (основной признак);
- б) периодический возврат к одной теме;
- в) появление общего фонда слов и выражений;
- г) в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоим теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить);
- д) поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

Результаты II этапа. Установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия.

Продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот

стиль распространялся и на другие темы разговора. Создается ожидание повторения положительных эмоций.

III этап. Определение принципов общения

На предшествующем этапе общения вашей целью был поиск исходного фундамента для установления контакта. На данном этапе следует перейти к декларированию своих качеств, что заставит собеседника поступить аналогичным образом. Речь идет о демонстрации тех черт, которые являются наиболее подходящими для построения постоянных отношений.

Это своеобразное оповещение о некоторых собственных принципах поведения, которыми руководствуются люди при общении. Поэтому, например, человек и подчеркивает необходимость прямоты, честности, справедливости и т. д.

Основная функция III этапа заключается в осуществлении первого обмена информацией об индивидуальных принципах общения и отборе ценных и ведущих качеств партнера.

Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямота и т. п.), должно быть вами принято. Это сформирует у него готовность к ответному принятию не только высказанных вами принципов (и декларированных вами собственных качеств), но и других утверждений, которые вы выскажете в последующем. Тем самым постепенно утверждается позиция приемлемости.

Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

Положительные факторы:

а) предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т. п.);

б) проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого увеличивается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему;

в) быстрая и положительная реакция на предложенное; как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

Отрицательные факторы:

а) изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;

б) демонстрация авторитарных качеств;

- в) попытки анализа предлагаемых качеств;
- г) высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т. п.).

Механизмы III этапа. Основой для механизмов III этапа является представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может продемонстрировать своему партнеру. Вы оба проявляете те качества, которые считаете необходимыми для общения и которым будете следовать.

Подчиняясь определенной принятой линии поведения, вы должны намеренно гасить порывы к нежелательным действиям, которые могут повредить вашему тактическому замыслу.

В этом состоит регулирование поведения на данном этапе. Подчеркивая некоторые свои недостатки и подшучивая над ними, вы как бы предлагаете партнеру принять иронический стиль общения, показывая, что склонны к юмору или к спокойному и легкому решению вопросов.

В другом случае, вместо того чтобы сказать «я сдержанный», можно специально замедлять ответы, продумывать свои суждения, медленно излагать материал и т. п. Это послужит партнеру сигналом о том, что вы предлагаете рассудительный, вдумчивый и серьезный стиль общения.

На данном этапе соблюдайте следующие принципы.

Принцип «Готовность». Выражается как установка на принятие и учет любого сообщения собеседника. Такая готовность принимать все предложенное всегда положительно оценивается партнером.

Принцип «Ответное сообщение о себе». Он заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы.

Принцип «Постепенное раскрытие своих качеств». Все черты, о которых вы оповещаете партнера, сообщаются вами в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и как бы «усваиваться» им, то есть в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение: «человек беспечный», «человек напористый», «человек

неугомонный» и т. п.

Принцип «Избегание». Необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. Это поможет также избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например: «человек себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т. д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

По существу, ваша тактика здесь заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Вы должны обеспечить получение того объема информации, который желает сообщить вам партнер («желаемые качества»).

Необходимо также стремиться к тому, чтобы у собеседника появилась уверенность в том, что все сообщаемое им учитывается. Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека». «Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

Желательно, чтобы высказывания о ваших собственных качествах, которые идут вслед за сообщениями собеседника, не противостояли характеристикам, высказанным им перед этим. Вера собеседника в то, что все предлагаемое им принимается, позволяет ему избавиться от сомнений. Поэтому вы, в свою очередь, не должны проявлять их относительно высказанного партнером, никоим образом не должны пытаться уличить его в неточностях, разоблачить выдумки. Рационально заранее подводить собеседника к необходимости высказываться о том, что его тревожит, и в первую очередь, о тех свойствах, которые у него могут внезапно проявиться.

Именно поэтому следует говорить о достаточной степени выраженности у человека таких качеств, как решительность, прямота и откровенность. Это - своеобразная «специальная подготовка» к последующему их проявлению, стремлению высказаться о своих отрицательных качествах или скрываемых сторонах личности.

Тактические приемы III этапа

Прием «Формулирование принятого». Необходимо периодически

формулировать вслух то, что собеседник специально желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал.

Прием «Подведение итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях.

Прием «Сходные мнения» («Уподобление»). Вы специально высказываетесь о том, что, по вашему мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, вы можете сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»

Прием «Оправданные ожидания». Вы высказываете некоторые суждения о том, что ожидали именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так о вас думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

На III этапе общения предлагаемые и демонстрируемые вашим собеседником качества свидетельствуют о его предпочтениях. Они могут также рассматриваться как те, которые предстоит определенное время поддерживать. Партнер будет вести себя в соответствии с «заявленным» набором свойств.

Признаки и показатели III этапа. Основными признаками начала III этапа являются:

- а) первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении;
- б) подчеркивание собственных качеств и свойств;
- в) появление повторяющихся штампов поведения (на пример, частое обращение к одним и тем же словам: «откровенно говоря», «прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать» и т. п. означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «Я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «Я не могу не согласиться», если они включают одни и те же конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию);
- г) оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т. п.

Результаты III этапа. В результате взаимных оповещений создается некоторое общее представление о наборах качеств, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества вашего собеседника не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать»). Они тщательно скрываются.

«Торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении.

Достижением III этапа должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что в достаточной степени понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что сам является понятым.

Вы и ваш партнер начинаете приобретать установку на принятие личностных особенностей собеседника. Именно это способствует активизации общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения

После того, как на III этапе проявятся качества, которые ваш партнер считает необходимым показать (оповестив тем самым о принципах, предлагаемых для общения), наступает период, когда вам следует выявить его другие, «невьясненные», черты.

Во-первых, возможны некоторые ситуации (например, конфликты), при которых выявятся другие качества собеседника. Во-вторых, могут проявиться привычные стереотипы его поведения. Именно поэтому целесообразно заранее выяснить некоторые свойства и качества, которые могут в дальнейшем вызвать недоброжелательное отношение к вам, то есть опасные качества партнера. Обычно у каждого человека есть некоторые особенности, которые он скрывает от людей.

Причины сокрытия разные. Их нужно учитывать для того, чтобы правильно ориентироваться в построении отношений. Некоторые качества пытаются скрыть из-за их опасности для коммуникации (несдержанность, бестактность, вспыльчивость, резкость, грубость и т. п.), другие - потому, что они являются социально неодобряемыми (завистливость, хитрость, лживость, черствость и т. п.).

Однако есть в числе утаиваемых свойств некоторые, расцениваемые человеком как собственные «слабости», которые он не хочет

«выставлять напоказ». Например, один стыдится своей романтичности, другой боится обнаружить склонность внезапно смущаться и т. п. Эти особенности скрываются из-за того, что могут стать предметом иронических замечаний, насмешек или даже нападок.

Иногда маскируют качества, которые связаны с поведением в трудных или опасных ситуациях (например нерешительность или трусость).

Скрывают и такие, которые препятствуют развитию отношений (подозрительность, недоверчивость), либо связаны с преимущественно отрицательной оценкой окружающих (пренебрежение, презрение, высокомерие), либо используются для подавления другой личности (агрессивное поведение, авторитарность).

Итак, основное назначение данного этапа - получение «объемной» картины личности, сведений о ее «обратной стороне» и составление наиболее полной качественной характеристики вашего партнера.

Основная функция IV этапа общения - поиск тех качеств, которые еще не выявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись раньше по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере либо прямо скрывали, необходимо их выявить.

Другая задача заключается в том, чтобы определить силу опасных качеств относительно всех остальных, степень вероятности их проявления, а также круг тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются). Таким образом, должна быть обеспечена предсказуемость появления конкретного качества в конкретных обстоятельствах.

Факторы IV этапа

Положительные:

- а) нацеленность на то, чтобы не фиксировать ваше внимание на появившихся или установленных качествах партнера;
- б) отсутствие тенденции к осуждению с вашей стороны отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении;
- в) понимание значения вашего частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений;
- г) готовность к тому, что некоторые ваши отрицательные

качества также будут раскрыты.

Отрицательные:

- а) ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;
- б) маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»);
- в) ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (в начале это расценивается им как «приписывание»).

Механизмы IV этапа разделяются на те, которые обеспечивают обнаружение качеств, и те, которые дают возможность проверить их силу. Например, сопоставляется то, что было ранее объявлено вашим партнером как «сдержанность», с тем, что реально наблюдается в его поведении. Если объявленное совпадает с вашим наблюдением, значит, сокрытие отсутствует.

В другом случае «срывы» и вспышки гнева дают вам основание считать, что заявленная ранее сдержанность нереальна, возможно, она маскирует какое-либо более опасное качество, например, агрессивность.

Таким образом, на основе сравнения одного и того же качества по разным проявлениям фиксируются согласованность или рассогласованность.

Как правило, материалом для сопоставления является, с одной стороны, смысл заявленного ранее, а с другой - особенности речевого поведения, интонации, мимики и жестикуляции партнера.

Другими объектами сопоставления служат комплексы качеств, типичные для многих людей (ожидаемые и те, которые встречаются реально). Например, когда говорится о «прямоте», «общительности», то ожидается и реальное проявление откровенности. Однако в поведении человека иногда наблюдается несоответствие. Скажем, человек полагает, что должен рассказать вам, насколько сильно он зависим от мнения других, не уверен в себе, опасается неудач, излишне робок в некоторых ситуациях и т. д. И в то же время ему трудно отказаться от того, что он в самом начале продемонстрировал свою независимость, твердость, легкое отношение к неудачам. Он осознает также, что желаемое выдавал за действительное, но практически не в силах иногда отказаться от ранее заявленного.

Следовательно, мотивационной силой начинает обладать то, что имело место вначале. Все это налагает определенный отпечаток на

межличностные отношения и является постоянной помехой в налаживании контакта с собеседником.

Основой механизма, позволяющего выявлять скрываемые свойства, является фиксация внезапно возникшего отклонения от сформировавшегося стиля поведения. Например, на фоне обычного поведения в определенной ситуации появляются некоторые неожиданности: партнер демонстрирует непривычную нетерпимость к вашим высказываниям: прерывает вас, позволяет себе саркастические реплики.

Сам факт такого отклонения от установившегося стиля оказывается возможным прежде всего в связи с тем, что на IV этапе ослабевает контроль за своим поведением. Первыми выходят из-под контроля те качества, которые были у человека наиболее «мощными». Именно поэтому они и «прорываются».

IV этап общения требует от вас придерживаться следующих принципов.

Принцип «Инициатива». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать рассказывать о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности.

Принцип «Откровенность». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным.

Принцип «Эквивалентность». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

В отличие от других этапов здесь допускаются ваши сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.

Одной из основных особенностей тактики вашего поведения должно стать постепенное приближение к проблеме скрываемых или отрицательных качеств собеседника. Одновременно вы избегаете всего того, что может увести от данной темы или способно насторожить партнера и заставить его замкнуться.

Учитывая ритмику обмена высказываниями и принимая во внимание то, что собеседник уже высказывался о себе, следует начинать собственные признания о своих слабостях. Так, можно сообщить о некоторых ваших привычках, которые могут отрицательно влиять на процесс общения.

Например: «Я имею привычку все время говорить и не давать

возможности высказаться собеседнику... Может быть, я злоупотребляю этим и в нашем разговоре» (тем самым вы одновременно подчеркиваете и принцип очередности в высказывании - диалог, и предложение высказаться более открыто).

В этих случаях вы ожидаете сообщения об особенностях поведения собеседника, которые он раскрывает в ответ. Далее можно переходить на суждения о собственных неодобряемых свойствах, мешающих коммуникации.

Например: «Я говорю часто непонятно. Это мой недостаток и своеобразный эгоизм. Как правило, выговариваешься сам, сознавая, однако, что страдает собеседник». При этом полезно просить партнера не допускать проявления вами негативных качеств. Например: «Мне очень трудно бороться с моей нетерпеливостью. В беседе часто приходится контролировать свою несдержанность. Вы, если можете, напоминайте мне, когда я делаю первые попытки, свидетельствующие о проявлении моего нетерпения. Иногда я сам могу не заметить, когда начну перебивать вас, либо переключаться на другие темы».

Тем самым, помимо откровенности, подчеркивается также и смысл раскрытия отрицательных качеств для взаимного контроля. Упоминание некоторых собственных неодобряемых свойств дает вашему партнеру возможность почувствовать заинтересованность в преодолении всех помех при общении.

Однако не менее важно установить специфический стиль поведения, который осознается как необычный, но на самом деле не является опасным для совместной деятельности. Следует, например, указать собеседнику, что в некоторых случаях перебивание его рассуждений не означает проявления неодобрения или несогласия, а свидетельствует только о том, что уже многое понятно и не требует пояснений. Например: «Не удивляйтесь моей привычке постоянно придирается к отдельным словам или выражениям. Это не означает, что я что-то имею против вас. Мне необходимо самому избавиться от сомнений и неясности».

Возможна и другая тактика поведения, которая будет провоцировать высказывания собеседника. Можно специально крайне заострить все, что уже было высказано партнером относительно его качеств, то есть отобрать исключительно положительные характеристики и похвально отозваться о них.

Если возвести все сказанное в абсолютное значение и представить

как своеобразный итог оценки индивидуальности партнера, то это должно предстать перед ним как явно неправильная односторонняя картина. Пытаясь возражать, он будет противоречить такому одностороннему освещению его личности, то есть сопротивляться, спорить по существу той характеристики, которую он сам дал себе.

Важно лишь подчеркнуть ее исключительность. В этой ситуации можно ожидать, что собеседник будет стремиться поправлять, добавлять, вносить изменения и, главное, исправлять неверный образ, сложившийся у вас. При этом он будет высказываться и о некоторых своих отрицательных сторонах.

К примеру, вы можете заявить: «Судя по тому, что вы сообщили мне и что я узнал сам, у вас почти идеальный характер - портрет человека, обладающего только положительными качествами. Я не усмотрел ни одного отрицательного».

После этого можно ожидать опровержения типа: «Нет, это не совсем так. Вы не правы, вы чересчур хвалите меня. На самом деле у меня, как и у всех людей, много отрицательных черт». Затем, как правило, в доказательство приводится перечень своих отрицательных качеств.

Можно привести и ваше собственное сомнение в реальности того образа партнера, который сложился после III этапа: «Вы сами понимаете, весьма сомнительно, чтобы у кого-либо все было исключительно положительным. Вероятно, и у вас есть некоторые отрицательные свойства». Обычно такие сомнения вызывают у человека потребность описать некоторые стороны своего характера.

На IV этапе общения вы можете:

- а) допускать споры, но не осуждение;
- б) придавать большее значение самому факту сообщения о скрытом, нежели характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);
- в) постоянно подчеркивать свое собственное доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим;
- г) в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

При построении всех тактических конструкций вы можете столкнуться с одним важным явлением. Это своеобразный феномен

испытания вас на надежность. Специфическое тестирование вас партнером заключается в том, что он начинает задавать вопросы, в которых звучит всегда один и тот же мотив: каково ваше мнение о некоторых отрицательных свойствах других людей и их характеристиках?

Более того, часто это сопровождается просьбой доказать и обосновать такие характеристики. Для собеседника важно, как именно вы выскажетесь о другом человеке. Вы испытываетесь им перед установлением с вами доверительных отношений и допустите ошибку, если будете рассказывать о скрытых качествах других людей (выдавать их). Вам в дальнейшем не расскажут ни о каких аналогичных моментах, о порицаемых поступках и пороках.

Здесь достаточно любой отговорки, чтобы не сообщать собеседнику сведения о других людях. Его вполне могут удовлетворить такие сентенции: «Я не могу сообщить, поскольку это не моя тайна», «Я не могу обсуждать глубоко личные подробности жизни других людей», «Я полагаю, что это никому не интересно», «Это не тема для разговора». На первый взгляд, в просьбах рассказать о других проявляются только мера доверия и просьба о помощи. Однако на самом деле это - испытание. Во всяком случае, следует учитывать, что перед человеком рано или поздно встанет вопрос о том, способны ли вы на конфиденциальные отношения и умеете ли хранить тайны, секреты. Умение умалчивать о секретах других, безусловно, располагает к доверию и вызывает готовность раскрыть те или иные стороны своей жизни.

Если ваш партнер по общению не стремится к высказываниям, можно применить психологический прием. Но прежде всего необходимо установить причины, почему это происходит. Собеседник может сдерживаться из-за того, что опасается неодобрения или отрицательной оценки с вашей стороны. Какие же тактические приемы будут способствовать возбуждению (или ускорению) у вашего партнера потребности высказаться?

Прием «Высказывание сомнений». Заключается в том, что некоторые сообщения собеседника вы подвергаете сомнению сразу же после их высказывания. Этим вызывается односторонняя защита. Поводом для таких сомнений всегда должно быть какое-либо неожиданное несоответствие в только что высказанном. Сомнения хотя бы по одному факту должны быть высказаны незамедлительно - партнер будет стремиться немедленно устранить их.

Прием «Сопоставление противоречий». Когда нужно возбудить у человека активную направленность на самостоятельное высказывание, следует сопоставить (столкнуть) все противоречия, которые могут быть «предъявлены» ему как его собственные. Естественно, нужно их предварительно накопить. Это позволит ему выйти из выжидательного состояния. Обычно человека можно побудить к высказыванию, указав на противоречия в его словах.

Прием «Диагностические вопросы». Ваши вопросы, касающиеся свойств и качеств других людей, побуждают партнера высказать свое мнение по поводу их характеристик, а тем самым - его отношение к отрицательным качествам. Выясняется его представление о правильности поведения окружающих.

Эти вопросы выявляют его оценку поведения других людей, средства оправдания их действий, а также приемы сокрытия собственных поступков. Внезапность таких вопросов - необходимое условие беседы, обычно она вызывает меньшую настороженность и более быструю реакцию, нежели ваше вкрадчивое поведение, способствующее усилению самоконтроля со стороны партнера.

Прием «Вызов спора». Вы начинаете спорить по какому-либо поводу, происходит острый обмен мнениями. Обычные возражения с обеих сторон создают ситуацию, при которой каждый сопротивляется воздействию другого и высказывает свои аргументы. Спор и защита позиций вызывают стремление собеседника выдавать собственные способы воздействия или защиты.

Прием «Расслабление». Иногда человек готов рассказать о себе, но в то же время чувствует себя неловко, неуверенно, не знает, с чего начать разговор. В этих случаях целесообразно снять напряжение, отвлекая внимание на посторонние темы.

Признаки и показатели IV этапа. Основные признаки, свидетельствующие о наступлении IV этапа:

а) первое выражение партнером сомнений в устойчивости и достоверности в ваших глазах определенных им ранее своих качеств;

б) явные расспросы, просьбы сообщить, какой может быть сделан партнером выбор в той или иной ситуации: «Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «На

верное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т. д.;

в) стремление собеседника изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении: «Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т. п.;

г) своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

д) его рассказы о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»); абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник как бы пытается приучить вас к восприятию таких свойств;

е) попытки «опережающих возражений»; до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;

ж) «экстремизм» собеседника: его особое отклоняющееся поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»;

з) попытка навязать вам спор или дискуссию.

Существенным признаком IV этапа являются расспросы партнера о других людях, в основном об их скрываемых личностных особенностях и свойствах: «Что из себя представляет Д.?», «Как далеко простираются амбиции Н.?». Анализ показывает, что это - своеобразное испытание вас «на прочность». Как уже подчеркивалось, выпытывание о других людях является лишь способом с самого начала проверить, насколько вам можно довериться и при каких условиях можно быть с вами откровенным. В то же время это - свидетельство готовности и назревшей потребности раскрыться.

Результаты IV этапа. В результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те

его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны. В ходе выявления таких качеств вы должны учитывать также способы их сокрытия и выявить мотивы маскировки. Именно поэтому становится более понятной роль таких качеств в структуре личности собеседника.

Установленные качества переходят в разряд значимых не только для вас. Осознание того, что ранее скрываемое стало известно вам, становится важным обстоятельством и для вашего партнера, который теперь постоянно соотносится с данным фактом и соотнобразует с ним свое поведение.

Существенный результат IV этапа - выяснение тех привычек, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.). Например, в силу сложившейся привычки оставлять без внимания вопросы собеседника, ваш партнер продолжает говорить, хотя вы уже высказали возражения. Он не реагирует на них и тем самым разрушает ритм обмена мнениями. Или он не дает вам до конца высказать мысль и прерывает вас, то есть навязывает такой темп, который не может быть принят и усвоен вами.

Таким образом, к концу IV этапа общения положительные качества вашего собеседника зафиксируются, отрицательные будут иметь тенденцию к систематическому проявлению, с чем вам нужно считаться. В дальнейшем вы должны будете либо избегать проявлений выявленных отрицательных черт личности партнера (то есть избегать ситуаций, в которых они могут проявиться), либо делать поправку на них.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта

К этому этапу ваши отношения с партнером по общению становятся достаточно ясными, определенными. Вы осведомлены о личных качествах друг друга. Поскольку вы в основном уже выявили главные достоинства и недостатки своего собеседника, создаются предпосылки для оказания направленного воздействия на него, построения доверительных отношений.

Особенно важным здесь является поддержание процесса взаимодействия на оптимальном уровне. Это возможно только при таком распределении ролей, при котором наиболее рационально используются ваши потенциалы, когда исполнение роли каждого участника общения соотносится и совпадает с ожиданиями другого. Роли распределяются по принципу взаимного

дополнения. Кроме того, вырабатываются совместные правила поведения.

Основными на V этапе являются механизмы, регулирующие приспособление одной личности к другой, то есть характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого. Их можно назвать адаптивными. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

Нередко включается специфический для данной стадии механизм, благодаря которому появляются некоторые буферные образования. Они способствуют нейтрализации опасных реакций в ответ на специфические раздражения. Например, можно использовать следующие предварительные фразы: «Я хочу сказать вам прямо, только вы не обижайтесь...», «Вы можете не соглашаться с этим, но я должен предупредить вас о том, что вопрос этот представляется непростым», «Не удивляйтесь и не возмущайтесь тем, что сейчас услышите».

Подстраиваясь под качества партнера, вы тем самым управляете его поведением и закрепляете те качества, которые обеспечивают эффективное взаимодействие. При этом необходимо опираться на принцип «общей судьбы».

Он заключается в констатации того, что сама по себе длительность обмена мыслями, информацией, эмоциями на протяжении предшествующих этапов создает общий продукт деятельности, обладателем которого являются оба собеседника. Это способствует сближению и облегчает вам психологическое воздействие.

Ваша тактика на данном этапе общения должна сводиться к ведению равноправного диалога. Можно использовать все, что будет способствовать снятию опасений собеседника за уступки, на которые он пойдет по вашей просьбе. Поэтому все приемы должны быть направлены на возбуждение у партнера стремления к взаимодействию с вами.

Прием «Первичные действия». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчать ситуацию. Если может появиться обида, следует предупреждать: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить:

«Вы только не сердитесь на то, что сейчас услышите».

Прием «Указание на качество, требующее регуляции» рассчитан на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения: «Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса».

Прием «Подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту. Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению».

Прием «Обращение за советом» применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

Именно на конечной стадии общения появляется возможность проверить правильность проведенной вами предварительной диагностики партнера. Только теперь вы можете услышать от него более или менее доверительные высказывания относительно скрываемых сторон (в той форме, которую человек считает необходимой).

Это могут быть его отрицательные поступки, слабости, негативные привычки. В качестве скрываемых могут также выступать и отдельные представления собеседника, его взгляды, принципы поведения, установки.

В отличие от тех разрозненных сведений об отрицательных сторонах личности, которые могут фигурировать на IV этапе, здесь у вас появляется возможность получить целостную картину. Важным бывает также и отношение к своим действиям, поступкам и оценкам других. Человек начинает высказываться о себе, своих действиях, а также о действиях других людей в тех выражениях, которые являются характерными для него.

Признаки и показатели V этапа. Для этого этапа типичными являются все признаки, говорящие о произошедших изменениях в поведении партнера, его высказывания и обращения,

свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т. д.

Отмечается также стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение.

Наиболее ярким сигналом изменений является «эффект бумеранга». В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные вами мысли, мнения, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений.

Еще одним показателем наступившего этапа является отчетливая смена суждений и оценок: если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию.

Иногда это выступает в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда - в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций.

Существенным показателем наступившего этапа является также предложение решать какой-либо спорный вопрос так, как вы считаете это нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

Показателем сформировавшегося этапа являются высказывания типа «как мы условились», «как мы договорились», «как мы решили» и т. д.

Результаты V этапа. Основным результатом V этапа является понимание не только качеств партнера, но также мотивов и причин его действий. Кроме того, в ходе общения вы способствуете формированию у него различных психологических состояний, которые облегчают контакт; прежде всего, комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем.

Все это сопровождается уверенностью собеседника в правильности принятого решения, так как оно было выработано вами совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки к их реализации.

2. ДЕЛОВЫЕ ДИСКУССИИ

Дискуссия - процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Этапы деловой дискуссии

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху» - «снизу» - «на равных» (через позу, взгляд, темп речи, инициативу); например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрирует общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию - необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего.

Он должен:

1. *Сформулировать цель и тему дискуссии* (что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему).

Целью дискуссии может быть: а) сбор и упорядочивание

информации по обсуждаемой проблеме; б) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; в) выбор оптимальной альтернативы.

2. *Установить время дискуссии* (20 - 30 - 40 минут или более).

3. *Заинтересовать участников дискуссии* (изложить проблему в виде некоторого противоречия).

4. *Добиться однозначного понимания проблемы* всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы.

5. *Организовать обмен мнениями* (желающим или по кругу).

6. *Активизировать пассивных* (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь).

7. *Собрать максимум предложений* по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников).

8. *Не допускать отклонений от темы* (тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии).

9. *Уточнять неясные положения*, пресекать оценочные суждения о личности участников.

10. *Помогать группе прийти к согласованному мнению*.

11. *Четко подвести итоги* (сформулировать выводы, спектр решений, сопоставить цели дискуссии с полученными результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников).

При публичном выступлении могут возникать типичные затруднения:

- нелогичность (непоследовательность в изложении сути), нечеткая аргументированность излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей;

- проблема самовыражения (недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния с внешними признаками);

- эгоцентризм (не учитывается плюрализм мнений, проявляется неспособность понять иное, чужое мнение);

- некомпетентность (недостаток информации, некомпетентность в конкретных вопросах);

- проблема контакта (трудности контакта с аудиторией не удается расположить слушателей убеждением и т. п.);

- проблема самоконтроля (трудно преодолеть волнение неумение вести себя и т. п.);
- проблема выхода из контакта (сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачны: выход из разговора).
Рекомендуем человеку, публично защищающему свое мнение, лично вести дискуссию лишь в том случае, если он заранее продумает возможные вопросы оппонентов и постарается предвидеть сложные ситуации, которые могут возникнуть и смутить его.

Сложные ситуации возникают, если докладчику адресуются:

- 1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);
- 2) ироничные вопросы с «подковыркой», которые задаются молодыми жизнерадостными людьми, желающими повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);
- 3) трудные вопросы, затрагивающие малоизвестную для докладчика смежную область и заданные с целью «прощупать» его эрудицию и находчивость (ответить советуем: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);
- 4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впасть в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);
- 5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого под час никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того, как накапливаются новые факты, многие истины, ранее казавшиеся бесспорными, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);
- б) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие

выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы».

Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов. Не следует рассчитывать, что вас должны понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Для того чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

Правила, которые помогут вам убедить собеседника

Первое правило (правило Гомера)

Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные - средние - один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения *лица, принимающего решение*.

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные.

Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. Сильные аргументы

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание.

Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в той сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение

сделаны профессионалами-статистиками.

2. Слабые аргументы

Они вызывают сомнения оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм - прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их.

Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Помните:

1. В ходе аргументации используйте только те доводы, которые вы и оппонент понимаете одинаково.
2. Если довод не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.
3. Не преуменьшайте значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркните их важность и свое правильное

понимание.

4. Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводите после того, как вы ответили на его доводы.

5. Точнее соизмеряйте темп аргументации с особенностями темперамента партнера.

6. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно.

7. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничьтесь этим.

Второе правило (правило Сократа)

Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины - «гормоны удовольствия», а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Третье правило (правило Паскаля)

Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить, достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Четвертое правило

Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

Пятое правило

Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

Шестое правило

Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную

реакцию.

Седьмое правило

К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного - с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

Восьмое правило

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

Девятое правило

Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

Десятое правило

Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило

Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило

Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

Тринадцатое правило

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

Законы аргументации и убеждения

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломавая ее), не излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хотите, чтобы вас слышали, говорите на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помните об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивайте число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. Закон объективности и доказательности

Используйте в качестве аргументов только те, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

5. Закон диалектичности (единства противоположностей)

Говорите не только о плюсах своих доказательств или

предположений, но и о минусах. Этим вы придадите своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что «друга» убедить легче, чем «врага».

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им.

8. Закон рефрейминга

Не отвергайте доводы партнера, а признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливай те значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремитесь быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Подавайте обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимайте на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускайте неэтичное поведение (агрессия, обман, высокомерие, манипуляции и т. д.), не задевайте «больные места» оппонента.

Правила взаимодействия

Для повышения эффективности взаимодействия и понимания собеседников важно уметь своевременно заметить и учесть сигналы тела для типичных ситуаций и переговоров:

1. *Вовлеченность, интерес.* Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и на оборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице,

увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее некритическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. *Отвлечение из-за убывающего интереса.* Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же - в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование; замедляющаяся скорость речи и жестикуляция.

3. *Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.* Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. *Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления.* Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину,

медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом взгляд в неопределенное пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык проводится вдоль края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода. Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскаливание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стискивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснения, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя - приподнимание вверх, сидя - в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки, вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

Литература

1. Алексина, Т. А. Деловая этика. Учебник / Т.А. Алексина. - М.: Юрайт, 2016. - 386 с.

2. Бикмурзин, Павел Исадыкович Деловое Общение / Бикмурзин Павел Исадыкович. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2014. - 873 с.
- Виговская, М. Е. Психология делового общения. Учебное пособие / М.Е. Виговская, А.В. Лисевич. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 144 с.
4. Дзялошинский, И. М. Деловые коммуникации. Теория и практика. Учебник / И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун. - М.: Юрайт, 2015. - 448 с.
5. Зарецкая, Е. Н. Деловое общение. Учебник. В 2 томах. Том 2 / Е.Н. Зарецкая. - М.: Проспект, 2016. - 680 с.
6. Зарецкая, И. И. Устная речь в деловом общении / И.И. Зарецкая, А.М. Бруссер, М.П. Оссовская. - М.: Дрофа, 2015. - 224 с.
7. Кафтан, В. В. Деловая этика. Учебник и практикум / В.В. Кафтан, Л.И. Чернышова. - М.: Юрайт, 2016. - 302 с.
8. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова. - М.: Дрофа, 2013. - 384 с.
- 9.. Кошечкина, И. П. Профессиональная этика и психология делового общения / И.П. Кошечкина, А.А. Канке. - М.: Форум, Инфра-М, 2017. - 304 с.
10. Кузнецов, И. Н. Деловое письмо / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и Ко, 2017. - 196 с.