**ОГЛАВЛЕНИЕ**

1. Осторожно — имя собственное

2. Амбиции и лесть

3. Проявление интереса к людям

4. Умение слушать

5. В споре ли рождается истина?

6. Приветливость и личное обаяние

7. Как исправить свою ошибку!

Литература

**1. Осторожно — имя собственное**

При любом стиле руководства есть некоторые приемы, которые превращают подчиненного из недоброжелателя, даже врага, в соратника, члена одной команды, с мнением которого руководитель считается. Один из них — нехитрый прием, называемый "имя собственное", когда руководитель обращается к сотруднику, стоящему ниже в служебной иерархии, подчеркнуто уважительно и обязательно по имени и отчеству. Психологическая схема формирования аттракции проста: обращение по имени есть проявление внимания к человеку ("помнит мое имя и отчество!"), что вызывает естественное удовлетворение потребности человека в уважении к его персоне, в его желании утвердиться как личность. В результате появления положительных эмоций формируется расположение, благодарность к источнику этих эмоций и обеспечивается желанный интерактивный режим общения.

Давно замечено, что если проявлять искренний интерес к человеку, к его духовному миру, то мы развиваем и свое духовное начало. Общение с интересным, культурным, образованным человеком невольно поднимает собеседника в его собственных глазах, галантное, вежливое отношение к самой опустившейся женщине может превратить ее (в ее мнении!) в принцессу, и она будет стараться вести себя соответственно.

"Помните, что имя человека — самый сладостный и самый важный для него звук на любом языке"! Известно, что император Наполеон знал не только по имени сотни солдат своей гвардии, но также и их семейное положение, в каких битвах этот солдат принимал участие, и даже помнил о маленьких слабостях, пристрастиях солдата. И не случайно воины обожали своего полководца, готовы были идти за ним до конца!

В различных странах сложились свои традиции, свои общепринятые формы межличностного общения. В России, например, не принято обращаться к своему начальнику по имени (хотя многие начальники любят по-барски обращаться к подчиненному на "ты" и по имени в знак особого расположения), чаще всего только по имени и отчеству, и ограничено употребление названия занимаемой должности. Во многих европейских странах (Венгрия, Германия и др.) принято обращаться по фамилии с прибавлением названия должности: "инженер Мюллер, мастер Сабо". В Финляндии практикуется обращение друг к другу на "ты" независимо от занимаемой должности, во многих американских фирмах каждый работник — от президента до рядового сотрудника — носит именную табличку без указания занимаемой должности и для них привычно обращаться друг к другу только по имени. Нет указания должности и на дверных табличках служебных кабинетов.

Деловой и хорошо воспитанный человек обязан иметь в своем столе список коллег и подчиненных, составленный с указанием их должности и с их именами и отчествами (кстати, и с днями их рождения!). Запанибратское, фамильярное обращение к коллеге часто вызывает отталкивание, а иногда бывает и смешным: "Ты, Борис, не прав..." Руководитель имеет право на ошибку, может быть и обманут, даже предан, но быть смешным — никогда. И злоупотребление местоимением "я" — один из кратчайших путей к потере авторитета.

**2. Амбиции и лесть**

Действительно, быть смешным — начало конца руководителя. Люди быстро отмечают наши слабости, охотно смеются над ними и талантливо пародируют наши неудачные высказывания и нелепые словечки. Всем руководителям прекрасно известен популярный совет: отдавая устное распоряжение или подписывая приказ, не следует применять личные местоимения "я", "мы", но многим руководителям, особенно при авторитарном стиле управления, трудно преодолеть этот соблазн. Защита от этого искушения только одна — внутренняя культура, развитый интеллект и продуманность своего имиджа. Вспомните, вы никогда не встречали действительно умного, воспитанного человека, страдающего этим пороком! Скромность, пусть даже нарочитая, предупредительность и вежливость — обязательные черты незаурядной личности. Не следует говорить, как часто слышишь сейчас: "Я как президент..." Или: "Я приказываю вам!", все-таки не в армейских казармах живем.

Еще в Древнем Риме Корнелий Тацит настойчиво предлагал формулу "omnium consensu" — "к общему согласию" вместо dixi — "я сказал". Как проста и понятна эта рекомендация — не применяй часто личные местоимения! Она понятна всем, однако, когда Нью-Йоркская телефонная компания провела исследование, какое слово употребляется в разговорах чаще всего, то оказалось, что в 500 телефонных разговорах именно слово "я" произносилось чаще других — 3990 раз! Еще одна особенность отличает многих, обычно ограниченных и недалеких людей — желание повернуть любую тему разговора к своей неповторимой и замечательной личности: "Люблю себя, любимого!" Человек, который думает и говорит только о себе, — безнадежно некультурен, как бы высокообразован он ни был.

Трудно и неприятно разговаривать с начальником, который уверенно парирует каждое замечание, мгновенно разрешает проблемы, над которыми человек долго и мучительно размышлял, тем более что чаще всего эта самоуверенность основывается на поверхностном знании предмета и барственном верхоглядстве. Разумнее избегать немедленного ответа на поставленный вопрос, не оспаривать каждую идею, так как иначе может сложиться впечатление, что сотрудника недооценивают, не считают серьезными его мнения и поиски.

Этот командный, безапелляционный стиль часто применяется при отдаче распоряжений, приказов, особенно он популярен в армейских условиях, где и могут быть для этого какие-то оправдания, но чаще всего он свидетельствует о низкой культуре, амбициозности, а иногда и об откровенной глупости ретивого начальника. У каждого на памяти масса анекдотов о тупости армейского начальства, да и в повседневной жизни иногда сталкиваешься с такой "генеральской" глупостью, некомпетентностью, что это заметно даже другим генералам. Следует сказать не только о формировании стиля отдачи приказа, но и о самой разработке любого управленческого воздействия. Человечество накопило значительный опыт методики принятия управленческих решений. Некоторая группа решений принимается автоматически, с помощью биологических механизмов инстинктов и рефлексов. Например, если рука коснулась горячей поверхности, то и без рекомендаций искусства управления человек принимает мгновенное и единственно верное решение — он отдернет руку.

Значительная часть решений принимается в условиях риска и неопределенности. Вложить ли свои деньги в банк, который обещает выплачивать высокие проценты? Выдвинуть новый продукт на рынок без предварительного изучения ситуации? Обычно такие решения принимаются при дефиците времени на опрос или исследования, при легкомыслии, лени того, кто принимает решение. Самый простой метод для принятия подобных решений — бросание монеты или аналогичный ему. Увы, человек чаще, чем мы думаем, принимает решения именно таким способом.

Наиболее древний и чаще всего применяемый метод принятия решений — метод проб и ошибок. Его неоспоримое преимущество — в простоте и надежной стимуляции творческого мышления неудачными пробами. Успех метода зависит от способности человека к обучению и от его памяти, которая должна надежно фиксировать результаты проб. Интерес к этому методу возродился с появлением быстродействующих ЭВМ, когда путем простого перебора вариантов надеялись получить оптимальное решение (появился даже шутливый термин "монтекарлизм" — от известного метода Монте-Карло). Хотя часто, слишком часто этот метод приводит к тяжелым, иногда и непоправимым ошибкам. Ранние браки, удручающий рост количества разводов, безотцовщина лишний раз подтверждают это.

Не менее древний способ принятия решений — обращение к мнению авторитета. Древние уверенно принимали решения, ориентируясь на полет птиц, мнение дельфийского оракула, советы богов, духов, демонов и муз. Сегодня не менее авторитетны гадалки всех сортов и типов, маги, экстрасенсы и колдуны. Эти простые методы позволяют человеку уклониться от утомительных раздумий, перебора вариантов, изучения обстановки и возложить ответственность на авторитет. В повседневной жизни исполнители часто объясняют свою безынициативность отсутствием авторитетного указания "сверху" или необходимостью строго соблюдать исполнительскую дисциплину и субординацию.

Однако обращение к авторитету может быть и разумным актом: мнение адвоката, врача или любого специалиста-профессионала трудно переоценить, если они действительно владеют необходимыми знаниями. Решение, основанное только на краснобайстве, хитрости, наглости или на грубой силе, вызывает естественный протест, даже независимо от ссылки на авторитет. Увы, многие поступки людей вызваны тщеславием, амбициями, желанием насладиться лестью и самовосхвалением, привлечь любой ценой внимание к своей персоне. Эти черты характера закладываются еще в детстве, когда ребенок под восхищенные взгляды родителей и гостей декламирует, поет, танцует, словом, готов сделать все, чтобы быть в центре всеобщего внимания.

Лесть — явление вовсе непростое, грубая, топорная вызывает отвращение, а вот против тонкой, мастерски поданной устоять трудно. Лесть похожа на сигарету: она не опасна, если не затягиваться, но кто привык к ней, тому она нужна постоянно. Низкая культура, неразвитый интеллект восхваляемого — прекрасный гарнир к самой грубой, примитивной лести, все будет проглочено с удовольствием. "Вы все еще на работе?! Нельзя же так безжалостно относиться к своему здоровью!" Где-то рядом, но на порядок выше лести стоит комплимент. Искусство комплимента никогда и никого не обижает, а часто возвышает человека в его собственных глазах. Женщины особо ценят тонкий, оригинальный комплимент и болезненно реагируют на пошлости типа: "Вы сегодня выглядите удивительно молодо".

**3. Проявление интереса к людям**

Индивидуум, который не проявляет интереса к своим собратьям, переживает наибольшие трудности в жизни и причиняет наибольшие несправедливости другим.

Некогда безвестный американский фермер из штата Миссури Дейл Карнеги приобрел мировую известность, предложив одну из самых замечательных методик обучения взрослых и опытных в своем деле людей приемам искусства управления. "Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей" — таково название этой прекрасной книги, переведенной на десятки языков мира и изданной миллионными тиражами.

Так вот, первое из правил его книги: искренне интересуйтесь другими людьми! Нельзя удержаться от цитаты из книги Карнеги: "Почему не изучить приемы величайшего завоевателя друзей, какого только знал мир? Кто он такой? Вы можете встретить его завтра на улице. Когда вы приблизитесь к нему на расстояние десяти футов, он начнет вилять хвостом. Если вы остановитесь и погладите его, он будет вне себя от радости, стараясь всячески показать вам, как сильно он вас любит. И вы знаете, что за этой демонстрацией привязанности с его стороны нет никаких скрытых мотивов: он не хочет продать вам какую-нибудь недвижимость и не имеет намерения вступить с вами в брак.

Задумывались ли вы когда-нибудь над тем, что собака — это единственное животное, которому не надо работать для того, чтобы жить? Курица должна нести яйца, корова — давать молоко, канарейка — петь. А собака зарабатывает себе на жизнь тем, что дарит вам только любовь". Хорошо сказано, правда? И добавлять что-то к этому было бы нелепо, будем помнить, что одно из важнейших правил искусства управления — искренне интересуйтесь другими людьми! Многие из окружающих нас людей чем-то интересны, достойны уважения, и одна из самых больших радостей в жизни — общение с интересными людьми.

Хотя все-таки следует дать один практический совет из арсенала искусства управления, знакомый многим опытным руководителям. Очень полезно для общего дела, разумно и, главное, этично — обязать секретаря к началу рабочего дня готовить информацию обо всех неформальных событиях и новостях в коллективе: рождении ребенка, свадьбе, смерти ветерана, выходе на пенсию и т.п. И потратив не более 5—10 минут до начала своего трудового дня на телефонные поздравления или соболезнования, руководитель заслуженно приобретает репутацию чуткого и сердечного человека, который всегда в курсе всех событий в жизни коллектива. Этот простой и необременительный прием создает атмосферу психологического комфорта, помогает людям осознать свою значимость и причастность к жизни коллектива, повысить мотивацию и трудовой настрой. Такое ежедневное неформальное общение руководителя с коллективом несомненно поднимает его авторитет и формирует у руководителя такие важные черты характера, как вежливость, приветливость и искренний интерес к человеку. Приветливость и личное обаяние (об этом мы будем говорить немного позже) входят в круг служебных обязанностей любого руководителя.

Весьма эффективен, хотя и неоправданно редко применяется еще один прием из искусства установления добрых, доверительных отношений между начальником и подчиненными. Во время откровенной и доброжелательной беседы с сотрудником определяется круг его интересов, проблем и надежд, а в заключительной части разговора руководитель просит изложить рассказанное письменно, особенно подчеркнув заинтересованный взгляд сотрудника на перспективы работы организации и его конкретной роли в совершенствовании рабочих процессов. При составлении такого доклада сотрудник ощущает значимость свой роли в деятельности организации, систематизирует свои предложения и зачастую разрабатывает нетрадиционные методы решения производственных проблем. Анализируя неотложные задачи и предлагая свои варианты решения проблем, сотрудник, как правило, берет на себя и определенные обязательства, а руководитель приобретает репутацию доступного и заинтересованного в общем деле человека. К сожалению, часто отношения между людьми строятся на корыстном интересе — нужен или не нужен этот человек для моих целей. Если нужен, то им следует завладеть, подчинить своим интересам любым способом; если нет, то такой человек лишь помеха, от него нужно избавиться также любым способом. Увы, часто интерес к человеку пропорционален его весу в обществе, в беде количество "верных друзей", их приветливость и внимание заметно убывают. Лицемерное почтение к сильному и пренебрежение слабым сродни предательству и вызывает отвращение как все лживое, скользкое и фальшивое. Зимой мы часто любуемся инеем на ветвях деревьев и сосульками на крышах, которые под лучами солнца сияют как настоящие бриллианты.

Вспомним еще об одной важной особенности управленческой коммуникации: о факторе обратной связи. Значительная часть важной управленческой информации стекается к руководителю от исполнителей, особенно часто при личных беседах обсуждаются вопросы необходимой помощи, возникновения трудностей и т.п. Информация, поступающая через обратную связь, часто бывает объективной и весьма полезной. Если рассматривать проблемы обратной связи более широко, не только в масштабах производства, то уместно вспомнить слова К. Киллена: "Она может носить форму не только слова, но и улыбки, пожатия руки, смущенного взгляда, хорошего обеда для мужа, наказания сына отцом или результата контрольной работы в классе".

**4. Умение слушать**

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

Пришел как-то к Сократу молодой человек учиться красноречию. Послушав его, Сократ назначил двойную цену за обучение: "Вначале тебя нужно научить слушать, а лишь потом учить говорить".

Действительно, уметь слушать собеседника — большое искусство, и владеют им весьма немногие. Особенно страшен красноречивый начальник! Или депутат Госдумы... Хотя тонко замечено, что слушать умеют только воспитанные люди, умные и дураки. И лучший способ ведения разговора — выслушать человека.

И опять Карнеги: "Если вы хотите знать, как заставить людей избегать вас, смеяться над вами за глаза или даже презирать вас, то вот вам на это случай рецепт: никогда никого долго не слушайте. Непрерывно говорите о себе самом. Если у вас появится какая-то мысль в тот момент, когда говорит ваш собеседник, не ждите, пока он кончит. Он не так умен, как вы. Зачем тратить время, выслушивая его пустую болтовню? Сразу же вмешайтесь и прервите его на середине фразы". И еще: "Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши проблемы. Его зубная боль имеет для него не большее значение, чем голод в Китае, от которого умирает миллион людей. Фурункул у него на шее интересует его больше, чем сорок землетрясений в Африке". Да, таков человек, и трудно его переделать.

Почему же люди не умеют слушать друг друга, разве это так трудно? Эта странная "глухота" имеет много, очень много причин, главная из них — желание большинства говорить самим, ведь только у него, у говорящего, самые мудрые мысли, самые точные наблюдения и, безусловно, верные оценки. И как только собеседник умолкнет, чтобы перевести дух, важно немедленно перехватить инициативу и дальше с удовольствием слушать только самого себя. Часто мы считаем, что наш собеседник говорит путано, неясно выражает вполне очевидную мысль и невольно хочется помочь ему, подсказать — ведь мысль всегда опережает слово. И если действительно собеседник говорит плохо, сбивчиво, шаблонно, то мы или перестаем следить за его рассуждениями, или начинаем говорить сами. Давно уже замечено, что любят петь безголосые, обсуждать высокие философские темы — не имеющие образования и многоречивы те, кто не умеет говорить.

Бывает, что собеседник просто вам неприятен, вас раздражает его малограмотная речь, скудость мысли, манера поведения, интонации — ведь жизнь сводит нас с самыми разными людьми. И, сделав свой нелестный вывод о собеседнике, мы просто перестаем его слушать и стараемся прекратить разговор. Иногда тема беседы скучна или неприятна для одного из участников. Есть любители и знатоки политики, религиозных учений, медицины, и слушать страстную речь об "единственно верном учении" кришнаитов, о политической мудрости Ельцина или о чудодейственности уринотерапии не для всех бывает захватывающе интересно. Тогда слушатель начинает поддакивать, согласно кивать головой и жалобно тянуть: "я-я-ясненько, поня-я-ятно" (новые, современные слова-паразиты).

Препятствиями для установления плодотворных вербальных (словесных) контактов могут быть не только психологические, социальные или политические барьеры, но этнокультурные различия собеседников, которые "в повседневной жизни многонационального государства напоминают о себе весьма ощутимо. К сожалению, мы редко задумываемся, насколько сильно данного рода особенности, трансформированные в соответствующие поведенческие модели, способны влиять на наше отношение к другому человеку как представителю иной национальности, народности, носителю иной культуры, вызывая порой не только непонимание его действий, но и отчетливое стремление к противодействию".

Лучше понимать друг друга помогают и невербальные методы общения: весьма красноречив язык жестов, взгляды, мимика, улыбка, пожатия рук, хотя у разных народов эти невербальные контакты могут иметь различный смысл и порой могут быть причиной недоразумений. Опытный человек, знающий и применяющий рекомендации искусства управления, должен в обязательном порядке владеть методами межличностного общения, методами эмпатии (т.е. способности проникать во внутренний мир оппонента) в любой среде — дома, в семье, в коллективе, среди друзей и недоброжелателей. Пренебрежение требованием "умейте слушать" может привести к самым печальным результатам. "Нужно уметь внимательно слушать. Именно здесь кроется разница между посредственной компанией и выдающейся компанией". Искусство межличностного общения может предложить конкретные рекомендации для желающего научиться слушать:

— важно приветливо, понимающе смотреть собеседнику в глаза (помните резкую реплику Понтия Пилата у М. А. Булгакова: "Почему в лицо не смотришь?"), чаще задавать короткие заинтересованные вопросы и стараться сопереживать собеседнику;

— не терять нить беседы, не отвлекаться и стараться критически анализировать сказанное, тем более что на это время у вас есть — скорость мышления в четыре раза превосходит скорость речи;

— не старайтесь запомнить все факты, обстоятельства, подробности из всего услышанного — это безнадежно, человек в состоянии удержать в памяти не более 5—6 основных фактов из рассказа собеседника;

— важно уметь коротким вопросом направить монолог собеседника в нужное вам русло и помнить о знаменитом методе Сократа: на умело поставленный вопрос собеседник должен ответить утвердительно;

— делать периодические замечания, например, "я вас понимаю", "интересно" и применять прием "отражения" — отвечать говорящему его же словами, что подтверждает ваше внимание: "Вы считаете, что..."

Кстати, весьма полезно освоить и технику постановки вопросов, хотя кажется, что задавать вопросы много проще, чем отвечать на них. Но чтобы получить вразумительный ответ, нужно уметь правильно задать вопрос. Часто бывает полезным спросить: "В чем же причина затруднений, Юрий Сергеевич?" Вопросы такого типа демонстрируют ваше внимание и уважение к собеседнику, но одновременно и призывают перейти к конкретному обсуждению проблемы. Есть такие вопросы, на которые должен быть дан категоричный ответ — да или нет. В этом случае собеседник всегда проявляет некоторую нервозность, уж очень обстановка беседы начинает напоминать допрос. Желательно тот же вопрос поставить мягче, деликатнее, и тогда собеседник может прибегнуть к пояснениям, мотивировкам, что позволит превратить скучный монолог в конструктивный диалог и перехватить инициативу в беседе.

Есть вопросы альтернативного характера (по определению немецкого психолога Н. Энкельмана), которые дают собеседнику свободу выбора. Но вспомните ваши мучения в магазине, когда ассортимент товаров очень широк, и умело помогите собеседнику: "Когда состоится наша следующая встреча — во вторник или среду?", т.е. ограничьте его выбор.

Умение слушать и задавать вопросы подразумевает и умение отвечать на вопросы. Опыт каждого подскажет, что всегда находятся "штатные" любители задавать вопросы. Чаще всего преследуется простая цель — проявить себя, продемонстрировать свою заинтересованность и эрудицию. Особенно сложно отвечать на вопросы глупые по существу, на злые и иронично-ехидные. Лучшая форма ответа на такие вопросы — юмор, и опытный полемист всегда имеет на этот случай продуманные домашние заготовки, хотя удачный экспромт часто бывает действительно разительным. Уинстон Черчилль был великим мастером таких словесных пикировок, вспомните, например, как леди Астор заявила Черчиллю, что будь она его женой, то в чашку чая влила бы ему яд, на что Черчилль учтиво ответил: "Если моей женой были бы вы, миледи, то я немедленно выпил бы этот чай". Рекомендуется на веселые реплики отвечать серьезно, а на серьезные — шутливо.

Кроме умения говорить и слушать важно уметь и молчать, "держать паузу". Если говорящий начинает давать волю своим эмоциям, переходить на оскорбительный тон, следует умышленно не отвечать ему, а молча, спокойно, без иронии и видимого осуждения смотреть на него. Эмоциональная напряженность говорящего начнет спадать, и он несомненно оценит вашу выдержку, силу духа, а это уже будет неоспоримым вашим преимуществом. Умением молчать, сохранять профессиональные тайны должны обладать не только люди таких экзотических профессий, как контрразведка или гадалки, но и священнослужители, врачи, адвокаты. Существует даже такой раздел этики, как деонтология, изучающая проблемы долга, о юридических, профессиональных и моральных обязанностях в отношениях с пациентом. Владеть искусством слушать и отвечать на вопросы должны те, кто постоянно работает с людьми, и в первую очередь администраторы любых рангов — в ЖЭКах, префектурах, чиновники государственных служб, т.е. те, кто ведает "приемом" людей. Пришел к вам старичок, ордена, медали, палка, злой и агрессивный — обидели его! Говорит он непонятно, что хочет — сам не знает. Но ведь стар он, ведь это он защищал нас в годы войны, а теперь его обидели, даже слушать не хотят! Так выслушайте его, пожалейте, может быть, именно этого и только этого он ждет от вас!

**5. В споре ли рождается истина?**

В классических трудах по управлению обычно подчеркивалась важность гармоничного, хорошо продуманного и отлаженного функционирования организации. Аксиоматичным было представление о хорошей, счастливой семье, которая развивается спокойно, без особых потрясений, споров, конфликтов и стрессов, "все счастливые семьи похожи друг на друга...". Однако оказалось, что полное отсутствие конфликта, спора в коллективе — явление не только невозможное, но и нежелательное. Академик П.Л. Капица говорил: "Когда в какой-либо науке нет противоположных взглядов, нет борьбы, то эта наука идет по пути к кладбищу, она идет хоронить себя". Во многих ситуациях спор выявляет разнообразие точек зрения, дает новую конструктивную информацию, помогает в поисках альтернативного варианта. Спор дает возможность выразить свои мысли, сравнить их с мыслями других и тем самым удовлетворить потребности в уважении и самоутверждении.

Но если один что-то утверждает, а другой это же отрицает и оба считают себя правыми, то с позиций известного закона логики, "исключенного третьего", их спор просто лишен смысла — правильным может быть только утверждение или только отрицание. Истина уже не имеет значения для спорящих, нужно победить любым способом (такой спор называется софистическим). Спор должен быть обязательно альтернативным и конструктивным, лишь тогда в нем "рождается истина". И, пожалуй, одна из самых больших опасностей, которая может грозить обществу, — полное его бездумное единодушие. "Горе стране, где все согласны", — говорил декабрист Никита Муравьев. Следствием этого рабского единодушия обязательно будет покорность, равнодушие, чинопочитание и культ личности, так уже хорошо нам знакомый. Древний метод divide et impera (разделяй и властвуй) — тоже один из действенных принципов управления, основанный на конфликте. В конфликтной ситуации важно концентрировать свои силы и разобщать силы противника. Современные мастера интриги хорошо умеют расчленять силы противника путем разжигания конфликта в его рядах. В этом случае достигается не только разобщение сил, но и использование чужих резервов в собственных интересах (например, разобщение коммунистического фронта России на ряд отдельных партий, попытки расчленить чеченское общество по племенному и другим признакам и т.п.).

Однако несомненно авторитетный специалист в вопросах искусства управления Д. Карнеги категорично рекомендует: "Не спорьте!" Этот на первый взгляд странный совет весьма мудр: победив в споре, вы приобретете недоброжелателя, особенно если спор был публичным. Но как поступить, если задето достоинство твоего брата, матери, отца, друга, если оскорбляют твою страну и народ? И если уклониться от спора — значит предать идею, поступиться своими принципами и, наконец, если искушение вступить в спор стало непреодолимо сильным, то лучший способ победить искушение — отдаться ему. Зная цену этой пирровой победы, нужно уж во всяком случае не проиграть. Как добиться победы в споре? Если уж очень хочется, чтобы последнее слово в споре осталось за вами, скажите: "Пожалуй, вы правы". Но не всегда эта шутка поможет. Как правило, совершенно безнадежны споры о любви ("А я его все равно люблю, и все!") и о вере ("Без Бога ни до порога").

Древние мудрецы Востока и Запада разработали много способов, ведущих к победе в спорах, диспутах и риторических состязаниях. Общая стратегия ведения спора нами уже рассматривалась, сейчас уместно познакомиться с "секретным оружием" спора, т.е. с методами, которые не блещут этической чистотой, но приводят к эффективным результатам. Несомненно, что главное в успешном ведении спора — уверенность в правоте своей позиции, обоснованности аргументов и умение пользоваться ими. Но есть и много тактических приемов, знание которых значительно увеличивает шансы на победу:

— переход на профессиональный сленг, на терминологические тонкости, т.е. использование неосведомленности оппонента в особенностях профессиональной лингвистики, хотя эти языковые нюансы не имеют прямого отношения к предмету спора. Этим способом лихо пользуются программисты, работники банков, сантехники, врачи, астрологи и профессиональные гадалки. Хорошо описан этот сомнительной чистоты прием при ведении переговоров с клиентами банка в интересной книге "Курс кредитного офицера" (Шилов);

— перенос центра тяжести с предмета спора на обсуждение персональных качеств оппонента, когда вспоминаются его прошлые ошибки, некомпетентность, неэтичность поведения и т.п. Недобросовестность такого ведения спора очевидна, но часто этот прием ведет к поражению противника;

— использование приема, получившего название "логической диверсии", — понимая слабость своей позиции в спорном вопросе, делается попытка переключить внимание на другой смежный вопрос, не имеющий отношения к предмету спора, т.е. произвести подмену тезиса;

— применение аргумента об общей выгоде предлагаемого варианта решения спорного вопроса (сговор). При таком методе улаживания спора часто страдает дело, что может иметь печальные последствия для участвующих в сговоре;

— использование принуждения, применение силы политического, административного или физического воздействия, что возможно при исходном неравенстве позиций сторон;

— призыв к состраданию, жалости, правам человека, верности общим целям и принципам используется как последний аргумент, хотя к спорному тезису отношения не имеет. Знание этих приемов ведения спора вовсе не предполагает их применения, но вырабатывает способность распознавать и противодействовать им.

Анализируя способы ведения спора, мы исследовали, так сказать, "оружие нападения" — умение аргументированно доказывать правоту своей точки зрения, но существует и активно применяется "оружие защиты" — методы отражения доводов оппонента. При опровержении доказывается не истинность своего суждения, а ошибочность аргументов противника, и оно направлено на разрушение или дискриминацию его доводов. Один из античных, классических приемов опровержения имеет название "ad absurdum" — от абсурда, когда условно допускается истинность утверждения противника, но при сопоставлении следствий этого утверждения с фактами доказывается несостоятельность аргументов оппонента, а при ложных следствиях ложным будет и основное утверждение. "Допустим, что Петров — честный человек. Но вот этот факт говорит об обратном. Отбросим его, ведь Петров честен. А вот этот документ вновь говорит о нечестности Петрова. Что ж, отбросим и его, ведь Петров честен! Но вот вам еще и еще факты о бесчестности Петрова! Что, и их не будем учитывать? Или признаем, наконец, непреложную истину — Петров бесчестен!" Разрушить доказательства противной стороны можно с помощью критики аргументов, выдвинутых в защиту спорного утверждения. При этом указывается на сомнительность приведенных фактов, некомпетентность экспертизы, несостоятельность статистики и т.п. Далее, сомнительность аргументов переносится и на основной тезис, разрушение аргументов разрушает и тезис. Уместно сделать и такой вывод: применяйте только те аргументы и факты, с которыми считается и ваш противник, ссылайтесь на мнение авторитета, который пользуется уважением и противной стороны.

Если приходится бороться против двух противников, то разумно искать союз с более слабым и после достижения компромисса объединиться с ним в борьбе против сильного. Именно на этом рассуждении основано одно из важнейших правил ведения полемики — необходимо держать под прицелом саму основу аргументации противника, но начать борьбу следует с опровержения какого-нибудь из следствий основного тезиса. Отрицание следствия ставит под сомнение правильность исходного положения, штурм разумного начинать в самом слабом месте противника.

В семейной полемике очень популярно отвечать вопросом на вопрос. "Почему ты пришла домой так поздно?" — спрашивает разгневанный супруг. — "А ты где был вчера?" Этот примитивный на первый взгляд метод ответа вопросом на вопрос не так уж прост — если удастся заставить противника обосновывать свое мнение, позицию, переложить на него "тяготы доказательств" (onus probandi) своей правоты, то это уже половина победы. Большинство производственных совещаний завершается принятием резолюции, и очень важно самому составить ее проект. Когда в итоге споров и обсуждений по предложению председательствующего зачитывается проект резолюции, то обычно следует хорошо известная по партийным собраниям реплика: "Есть предложение принять за основу!", и судьба решения совещания уже фактически определена.

Весьма незавидное положение у участников обсуждения, диспута, если решение уже принято заранее (например, знаменитый военный совет в Филях под председательством дремлющего М. И. Кутузова или "радостное" сообщение ошеломленным родителям о том, что их юные детки вступили в брак).

Существуют и другие методы, увеличивающие шансы на победу в конфликтах и спорах (затягивание решения, создание принудительной ситуации и т.п.), далеко не все они достойны и этичны, но уметь распознать вовремя действия противника и приготовиться к обороне — долг профессионала в области искусства управления. И если вам все же пришлось принять вызов, то ведите спор достойно, с уважением к оппоненту и его позиции, пытайтесь сделать из врага друга — друга убедить легче! Умейте облекать жесткие, разящие аргументы в мягкие, корректные формы. Загнанный в угол вашими аргументами и логикой оппонент может стать опасным, дайте ему возможность выйти из спора, "сохранив свое лицо", — если вам удалось поймать тигра, то не держите его за хвост, а дайте ему убежать.

**6. Приветливость и личное обаяние**

Цель жизни человека — быть счастливым. У разных людей разное понимание счастья: один ищет его в деньгах, другой — в женщинах, третий — в алкоголе. Кто-то находит его в работе, в творчестве, кто-то — в принципе "любить и быть любимым", иные — в детях. Может быть, самый верный путь к счастью — делать счастливыми тех, кого любишь. Но мало кто задумывался над тем, что счастье в основном зависит от душевного состояния человека, от его желания и готовности быть счастливым. "Если хочешь быть счастливым — будь им" — так четко сформулировал эту мысль Козьма Прутков. В своей повседневной жизни, дома и на работе, душевный комфорт человека обеспечивается его реакцией на окружающий мир, умением поставить блокировки на пути негативных раздражителей. И если человек привыкнет быть постоянно приветливым, улыбчивым, "желать ближнему своему того, что и сам бы себе пожелал", то жизнь его будет, несомненно, счастливее, хотя не прибавится от этого денег, не уменьшится забот, а окружающий мир не будет добрее и милосерднее.

Есть такое интересное определение культурного человека: это человек, который думает о других и считается с ними. В этом определении много здравого смысла, а ведь большинство не знает и даже не догадывается о том, как приятно (тебе, тебе приятно!) предложить свое место в транспорте женщине, помочь старику, уступить дорогу, вежливо обратиться к продавцу и приветливо поздороваться с соседом. Приветливость и человеческое обаяние делают счастливее и самого человека, и окружающих его людей. Приветливость и личное обаяние — один из методов искусства управления, один из эффективных способов воздействия на личность и коллектив.

Вступая в контакт с другим человеком, важно обращать внимание не на различия, а на сходства, на то, что есть или может быть у вас общего. Приветливость ломает барьеры между людьми, устраняет недоверчивость, скепсис, страх, озлобленность. В психологии есть понятие "зеркального отражения" (пейсинг), когда человек видит в своем собеседнике наиболее близкие, понятные и симпатичные черты характера и ума. При таком "родстве душ", общности взглядов, эмоциональной похожести невольно возникает чувство доверия и симпатии, дружеские отношения возникают при ощущении совместимости, внутренней гармонии людей. Личное обаяние — непременная особенность талантливых и опытных руководителей.

Доброе, заинтересованное отношение начальника к своим подчиненным должно подкрепляться не только улыбкой или теплым рукопожатием, но и искренним желанием способствовать их служебному продвижению. Если в разговоре с высоким начальством руководитель подчеркнет решающую роль своих сотрудников в достижении каких-либо успехов, то это будет свидетельствовать о его объективности и умении организовать работу коллектива. Выдвигая своего сотрудника на повышение, такой руководитель приобретет заслуженную репутацию заботливого, отзывчивого человека, расширит свое влияние на смежные подразделения и получит возможность принять на работу нового сотрудника со свежими идеями и, может быть, с иным, новым интересным подходом к делу.

Несложно быть приветливым и внимательным к талантливым и умным сотрудникам, но следует помнить, что прочность системы определяется прочностью самого слабого ее элемента. Забота об "убогих" (это так характерно для Руси!), о самых пренебрегаемых и никчемных, а они, увы, всегда есть в любом коллективе, прямой долг разумного и порядочного руководителя. В особом внимании и поощрении нуждаются обделенные судьбой женщины, именно они бывают наиболее отзывчивы на знаки внимания и моральную поддержку и именно они обычно создают общественноемнение о своем начальнике.

Часто возникает вопрос: а нельзя ли человека, обаятельного и приветливого в общении со всеми, обвинить в лицемерии, в неискренности? Этот вопрос близок к знаменитому "парадоксу актера", который живо обсуждался многими мыслителями, психологами и режиссерами, начиная с Д. Дидро, К. С. Станиславского и кончая современными психологами (Л. С. Выготский. А. В. Толстых и др.), — должен ли актер переживать те эмоции, которые он демонстрирует на сцене? Дидро был уверен, что актер, владеющий техникой своего ремесла и ошеломляющий зрительный зал своими эмоциями и страстью, должен сам оставаться спокойным и полностью владеть своими чувствами. Так ли это? В определенной степени эта точка зрения верна — актер должен быть профессионален, его игра должна наиболее адекватно изображать человеческие эмоции, но если актер будет постоянно подвергаться подобным стрессам, то инфаркт в скором времени ему обеспечен. Однако если профессионал в силу своего мастерства и воспитания (что весьма существенно!) может искренне сопереживать своим героям (или собеседникам), быть приветливым, общительным и обаятельным, оставаясь при этом уравновешенным и рассудительным, то такое его поведение трудно назвать лицемерным.

Этим несложным правилом культуры общения не владеет ни один из современных руководителей нашего государства. Вглядитесь в их лица на экране телевизора: хмурые, недовольные, болезненные, как будто все они страдают несварением желудка или геморроем. Народная мудрость наших дней рекомендует славный рецепт — для сохранения симпатии к политическим и экономическим лидерам нужно реже показывать их по телевизору и не называть фамилий, более похожих на воровские клички. И посмотрите на выступления общественных деятелей США, Европы или Японии! Им давно уже известно, что с хмурым, отталкивающим выражением лица сделать политическую карьеру совершенно немыслимо! Если внимательно и непредвзято изучить методы взаимодействия с широкой публикой ведущих лидеров мира во время предвыборных кампаний или публичных выступлений, то продуманность их поведения, широкая палитра оттенков и способов воздействия на людей вызывают невольное уважение. И среди них основное, если не главное место занимают искренняя приветливость и личное обаяние политического лидера. Например, позиция будущего президента Франции Жискара д'Эстена, представителя интересов крупного капитала, получившего сомнительное право носить одну из древних аристократических фамилий, вызывала опасения у его приверженцев. Для преодоления психологического барьера недоверия Жискар д'Эстен сменил предвыборную тактику и стал использовать одну из самых выигрышных сторон своей личности — свое обаяние: на экранах телевизоров, на страницах газет замелькали кадры — в кругу семьи, в поезде метро, на футбольном поле, с аккордеоном в руках и т.п. Приветливостью и личным обаянием можно объяснить феномен всеобщей скорби и траура по поводу трагической гибели принцессы Дианы, далеко не безупречной с точки зрения обязанностей жены, матери и члена королевской семьи.

Многие мудрые люди тщетно пытались понять и объяснить секрет обаяния. Особое свойство ума, мастерство импровизации рассказчика, тембр голоса, улыбка, взгляд? Видимо, многое из перечисленного и еще что-то... Ясно, что существует непреодолимое обаяние молодости, обаяние слабости (щенята, котята) и обаяние силы, интеллигентности и юмора, женское и мужское обаяние. Следует также отметить, что обаянием, особым шармом наделены все мошенники и авантюристы, от великого Калиостро до карточного шулера и жулика, "снимающего порчу и сглаз". В современной России появилось великое множество солидных, улыбчивых, обаятельных аферистов, которые предлагают заключить самые выгодные и надежные сделки, помогут обменять или продать квартиру, купить дачу или автомобиль. Причем эти маклери и посредники не примитивные "дети лейтенанта Шмидта", а профессионально владеющие секретами своего промысла и тайнами искусства воздействия на личность специалисты. Однако если этим обаятельным маклерам предложить произвести расчеты по сделке через банк, оформить договор в офисе его фирмы, попросить предъявить свою лицензию, то его приветливая улыбка быстро угасает.

Улыбка свойственна спокойным, уверенным в себе и в своей жизни людям, она красит и молодых, и старых, она — обязательный атрибут современного менеджера, она создает счастье в доме и атмосферу доброжелательности на работе, Улыбка вполне заменяет фразу: "Я рад видеть вас!" Но нужно уметь улыбаться! Не заискивающе, просительно ("чего угодно-с?"), не нагло, развязно и не цинично-раздевающе — нужно учиться всему, в том числе и улыбке. Удивительно, как часто милые девушки, улыбаясь, прикрывают рот ладошкой, как будто хотят спрятать испорченные зубы, и очень распространена снисходительно-пренебрежительная улыбка высокого начальства. И вообще, оглянитесь вокруг — как мало приветливых, улыбающихся лиц и как много хмурых и озабоченных. А ведь никто так не нуждается в улыбке, как те, у которых уже ничего не осталось... Улыбайтесь!

**7. Как исправить свою ошибку!**

Этот вопрос — риторический и высокому начальству просто непонятен, ведь оно не ошибается никогда. Если же вы еще не добрались до порога своей некомпетентности, т.е. если вы еще не очень большой начальник, то иногда (кстати, все-таки довольно часто) вы допускаете ошибки. Например, сделав ошибку при игре в преферанс, можно горячо отстаивать свою правоту до последнего традиционного русского аргумента: "Сам ты дурак!", а можно сразу признать свою вину. Поверьте, второй вариант много симпатичнее и разумнее. Или если пепел вашей сигареты упал на ковер, то благоразумнее сказать разгневанной супруге: "Да, это моя ошибка!" Если и этого будет мало, то нужно заявить вновь: "Это — большая моя ошибка". Помогает!

Ошибка, в которой тебя уличил коллега или (не дай Бог!) — начальник, чревата самыми неожиданными последствиями (отнюдь не пропорциональными величине этой ошибки), если вы не откажетесь от пассивной обороны или от попыток оправдать свою явную вину. Необходимо немедленно перехватить инициативу и самокритично признаться в этом промахе — "повинную голову меч не сечет". Признание ошибки уместно сопроводить простыми комментариями: "При такой срочности работы легко и ошибиться", "Эта незначительная ошибка, однако, не влияет на общие выводы" — это хоть как-то может "подсластить горькую пилюлю".

И все-таки, что рекомендует наука управления в том случае, если в работе коллектива произошел сбой, допущена кем-то из исполнителей или самим руководителем серьезная производственная ошибка? Этика управления требует от руководителя не искать "козла отпущения" среди сотрудников, а взять ответственность за допущенный промах на себя. Это справедливо, так ККИ руководитель не только облечен властью, но и обязан нести ответственность за всю работу организации. Поэтому часто шутят, что высокая зарплата начальника есть "плата за страх". Однако опытные производственники мало знают случаев из своей практики, чтобы начальник взял ответственность за ошибку на себя, а "годы застоя" такой героизм мог вызвать даже удивление высокого начальства.

Но если мыслить масштабно и действительно любить свою работу, свой коллектив, то разумнее не бояться ответственности, какими бы печальными последствиями это ни угрожало, а мужественно принять удар — коллектив, да и начальство поймут такого руководителя и поддержат его. В этой бескомпромиссности и честности не только проявление высокой управленческой этики, но и здравый расчет, поскольку ничто не котируется так высоко, как порядочность, благородство и достоинство.

Подтверждает этот вывод опыт японского менеджмента. Один из крупнейших специалистов в области управления Японии А. Морита пишет: "Зачастую, если в компании допущена серьезная ошибка, нарушен закон или подорвано доверие потребителей, в отставку уходит председатель компании, который берет на себя ответственность за ошибку своей компании. И это несмотря на то, что крайне редко такого управляющего считают лично ответственным за ошибку".

**Литература**

1. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Аспект Пресс, 199,6.

2. Блэк С. PR: международная практика. — М.: Издательский дом «Довгань», 1997.

3. Введение в практическую социальную психологию / Под ред. Ю. М. Жукова, Л.А. Петровской, О. В. Соловьевой. — М.: Наука, 1994.

4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. — СПб: Питер, 2001.