**Психологические особенности подготовки и проведения деловых бесед и переговоров**

Морозов А.В.

Практика убедительно свидетельствует, что успех или неудача общения во многом зависит от соответствующей подготовки к нему. Поэтому принято выделять подготовительную фазу (докоммуникативную), фазу непосредственного общения (коммуникативную) и фазу подведения итогов общения (посткоммуникативную).

На примере подготовительной фазы видно, что каждая из них предусматривает различные по содержанию и сложности виды деятельности руководителя.

На первый взгляд, непосредственное общение руководителя - слитный процесс, порой непрерывный. Однако его можно всегда рассматривать как локальный акт: разговор с определенным собеседником, обсуждение конкретных вопросов с группой людей, информационное выступление в аудитории, на совещании, переговорах и т. д. В каждом таком акте общения можно выделить следующие этапы:

установление контакта;

ориентации в ситуации, обсуждение вопросов, принятие решения, достижение цели;

выход из контакта.

В повседневном общении эти этапы претерпевают различного рода трансформации. Однако независимо от того, с кем входит во взаимодействие работник: с одним человеком, с небольшой группой собеседников или с большей аудиторией, - эти этапы имеют место.

Начинается общение с установления контакта. Деловое общение с одним собеседником начинается с традиционных приветственных слов. С первых минут контакт должен показать, что работник открыт для общения, доброжелателен. Это достигается легкой улыбкой (если она уместна), небольшим наклоном корпуса, головы в сторону собеседника, выражением глаз (внимание и заинтересованность), устремленных на собеседника. Желательно выдержать небольшую паузу (1-3 секунды). Если ваш партнер не смотрит на вас, то лучше обратиться к нему по имени и отчеству (если знаете его), а потом сказать традиционное: добрый день, здравствуйте и т. д. И после этого обязательно выдержать паузу, с тем чтобы человек ответил вам, включился в общение. Если партнеров больше: двое-трое, то нужно глазами "обратиться" поочередно к каждому.

При контакте с группой также необходима пауза после приветствия. Лишь после нее надо представиться, если незнакомы. Темп должен быть не быстрым, слова четкими, интонация спокойной. Все это закладывает основы дальнейшего общения и показывает окружающим, что вы - корректный, доброжелательный и заинтересованный в общении собеседник.

Следует отметить, что установление контакта тесно связано с восприятием партнера по общению и возникновением первого впечатления о нем. Познание объекта общения начинается с знакомства со сведениями о человеке. Получение сведений от других на этапе предобщения создает у человека определенное мнение о будущем объекте общения, установку на его восприятие. Другим путем получения информации об объекте общения является непосредственное восприятие его при вхождении в прямой контакт с ним. Даже беглый взгляд позволяет многое увидеть в человеке: его внешний вид, выражение лица, осанка, прическа, одежда, манера себя вести, говорят, опрятен ли он, каков уровень его культуры.

Изучая процесс восприятия, социальные психологи отметили некоторые типичные искажения представлений о другом человеке, которые должен знать и учитывать руководитель. К их числу относится эффект ореола. Он проявляется в приписывании человеку, о котором имеется благоприятное мнение, положительных оценок и тех качеств, которые в данный момент не наблюдаются. И, наоборот, если общее впечатление о человеке отрицательно, то даже хорошие его поступки истолковываются как негативные. Под влиянием эффекта ореола руководитель может не заметить маленькое хорошее начало у "постоянного нарушителя", а у весьма благополучного человека – признаки эгоизма и т.д.

Эффект стереотипизации состоит в том, что суждение о человеке выносится на основании своего ограниченного опыта или устоявшегося мнения других. Стереотипизация упрощает процесс познания другого человека, но в то же время она приводит к возникновению предубеждения, которое создает не только неправильное впечатление у того или иного работника о человеке, но и плохое мнение о нем.

Эффект первичности и новизны состоит в том, что первое впечатление о человеке сильнее, чем последующие, поэтому и велика роль первого появления работника в коллективе. Исправление первоначального впечатления о человеке требует длительного его познания и совершается с трудом.

Установление психологического контакта переходит в следующий этап делового общения - ориентацию , которая позволяет определить стратегию и тактику разговора, в ходе которого следует обсуждение проблемы и принятие решения. На этом этапе, в процессе изучения людей, руководитель должен понять цели и мотивы их поведения, их переживания, установки, состояние, ожидание похвалы и поддержки, внимания от окружающих, имеющиеся у них сомнения и опасения.

Адекватность восприятия и понимания работником целей, с которыми он общается, зависит от его социально-перцептивных умений и качеств, являющихся основой наблюдательности любого руководителя. Женщины превосходят своих коллег мужчин по наблюдательности. Они полнее и глубже понимают интеллектуальные и волевые качества, а также черты характера, выражающие отношение человека к другим людям и к самому себе. Мужчины же лучше видят те черты характера, которые выражают отношение к труду, общественной работе.

Основными механизмами познания другого человека, которые наиболее ярко проявляются на данном этапе общения являются, эмпатия, идентификация, рефлексия.

Эмпатию характеризуют как эмоциональное понимание. Она связана с умением поставить себя на место другого, учесть его состояние, мотивы поведения. Умение взглянуть на ситуацию и самого себя чужими глазами - важнейший компонент общей культуры руководителя. Возможны два способа реализации этого умения: идентификация и рефлексия.

Идентификация, или отождествление себя с другими, состоит в воображаемой постановке себя на место партнера по общению, взятие на себя роли, которую выполняет этот партнер, построение своего поведения таким же способом, как и партнер, примыкание к его позиции. Поставить себя на место другого не так просто, как может показаться с первого взгляда. Кроме того, воображение себя на месте другого может порой не только не дать ожидаемых результатов, но даже осложнить взаимопонимание. Это может быть вызвано тем, что вместо истинного обращения к чужой точке зрения у общающихся возникает иллюзия взгляда со стороны.

Рефлексия в переводе с латинского - обращение назад, она тоже предполагает постановку вопроса: "А если бы на его месте был я?" Но она означает не просто понимание собеседника, а осознание человеком того, как он воспринимается партнером по общению, коррекция своего поведения в связи с возможным поведением другого. Примером рефлексии является разгадывание намерений собеседника в обсуждении спорных вопросов. Рефлексия, так же как идентификация, является важнейшим механизмом, позволяющим проникнуть во внутреннее состояние, намерения, мотивы, мысли, чувства и ценностные ориентации другого человека.

В процессе общения важно, чтобы партнер по общению понял себя. В этой связи руководитель должен найти возможно более доступную для собеседника форму самовыражения и позаботиться о самоограничении. Первая задача решается путем постановки вопросов: "Что мой собеседник (партнер по общению) думает обо мне?", "Как ему видится моя позиция в этом вопросе?", "Как он воспринимает и оценивает мои действия?". Исходя из этого, руководитель должен строить свое поведение: воздержаться от поступка или высказывания, которые могут вызвать неоправданную или нежелательную ответную реакцию. Например, зная о болезненном самолюбии одного из партнеров, участвующих в переговорах, не стоит подчёркивать его недостатки при каждом удобном случае. Вместе с тем необходимо учитывать и свои недостатки, а это вызовет самоограничение. Ведь взаимопонимание, а следовательно, и общение во многом зависят и от поведения руководителя, от того, как он управляет своими случайными эмоциями, насколько у него тесно сплетены рациональное и эмоциональное. Для этого руководителю необходимо постоянное изучение себя, своих реакций, своих установок в оценках других людей. Н. Г. Чернышевский писал: "Кто не изучал человека в самом себе, никогда не достигнет глубокого знания людей".

Важно, чтобы руководитель умел дать простой ответ на трудный вопрос собеседника, не принять на свой счет двусмысленной обидной реплики. Давая ту или иную оценку поведения отдельного участника переговоров, нужно уметь показать свою доброжелательность, чтобы не возникла оборонительная реакция.

Следует подчеркнуть, что при обеспечении взаимопонимания, и в целом общения с людьми, руководителю следует чаще опираться на то положительное, что есть у человека, а не бороться с ним. Ведь при обсуждении отрицательных качеств у говорящего проскальзывают в речи нотки пренебрежительности, властности, неуважения к человеку. Выявление же положительного у собеседника заряжает его эмоционально положительной энергией, стимулирует деятельность, так как растет в глазах человека его собственный престиж. Возникает желание оправдать сказанное. Именно поэтому так важно для эффективного руководителя стремление наладить общение с людьми, шире видеть их психологические особенности. Подход же работника к собеседнику именно с положительной стороны способствует взаимопониманию, возникновению доверия к руководителю. Это обеспечивает переход к этапу сближения позиций и поддержания взаимопонимания.

Как показывает практика, далеко не всегда взгляды собеседников совпадают. Это в свою очередь влияет на общение людей.

Каким путем можно сблизить позицию по тому или иному вопросу у человека, чтобы прийти к какому-то компромиссному решению? Главное - выявить мотивы тех или иных поступков или высказываний человека и сопоставить их с мотивами своего поведения в такой же ситуации. Это поможет не только понять причину отказа конкретного сотрудника выполнить ту или иную просьбу или поручение, но, а это главное, и найти путь для сближения позиций рядового члена коллектива и руководителя.

Следует отметить, что обсуждение вопроса и принятие решений нередко связаны с преодолением разногласий и негативного отношения к теме беседы. На любом этапе общения может возникнуть конфликт. В основе любого конфликта, независимо от уровня его протекания, могут лежать организационные, производственные или межличностные причины. Для понимания сущности конфликта и причин его возникновения всегда необходимо конкретно знать (или хотя бы представлять) конфликтующие стороны. Чтобы свести к минимуму психологические потери в конфликтах, необходимо добиваться их разумной регуляции, используя психолого-педагогические методы воздействия на людей.

Существует еще один прием сближения позиций общающихся - использование понятий "права и обязанности" члена трудового коллектива. Однако делать это нужно всегда корректно и не злоупотреблять этим.

Не менее важным в общении руководителя является умение выйти из контакта. Для этого необходимо не только найти наиболее подходящий момент, но и знать, как это сделать. Существуют различные типы выходов из контакта, в основу которых положены:

уровень общения от "примитивного" до "высшего";

преобладающий вид взаимодействия: кооперация (конгруэнция) или конкуренция (конфликт, конфронтация) [86].

Названные типы выхода из контакта во всем многообразии проявляются в конкретных жизненных ситуациях. Но существуют некоторые общие рекомендации и правила завершения контакта, которыми не стоит пренебрегать в деловом общении.

Прощание, как и начало беседы, должно быть приветливым. В этот момент важно видеть и чувствовать собеседника. В конце деловой беседы желательно высказать собеседнику надежды на дальнейшее сотрудничество и будущие встречи. В канун приближающихся праздников или знаменательных дат необходимо поздравить участников разговора, высказать наилучшие пожелания. При прощании соблюдаются этикетные формы внимания: встают, провожают и т. д. Все это говорит о вежливости при выходе из контакта, независимо от результатов общения.

Овладение основами общения дает возможность руководителю, искренне желающему иметь повседневный успех в своей деятельности, эффективнее решать задачи сегодняшего дня. В современных условиях ситуации общения руководителя настолько многообразны, что нет возможности предложить готовые рецепты на все случаи жизни. Выбрать же оптимальное решение - является задачей, над которой руководящий работник должен трудиться ежедневно.

Итак, учитывая все вышеизложенное, рассмотрим основные рекомендации по процессу переговоров, исходя из их общей трехэтапности (подготовка, ведение, анализ после завершения).

I. При подготовке к переговорам определите состав делегации и ее руководителя. Внимание:

типичная ошибка для российских участников переговоров -слишком большой количественный состав делегаций;

помните, что делегация должна работать, как единая команда.

Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером: выразите всю заинтересованность от участия в переговорах, запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию).

Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т. д.?);

место проведения переговоров;

количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах?).

Дайте ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать).

II. Ведение. Рассадка:

глава делегации садится в центре, напротив него – глава партнерской делегации;

справа от главы - второе лицо в делегации, слева - переводчик.

Требования к характеру беседы:

спокойный тон, даже в том случае, если партнер раздражен или агрессивен, необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая;

через 5–7 минут после начала подается чай, кофе;

через час беседы чай, кофе предлагается вторично;

по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием).

Этапы ведения переговоров:

Первый этап - уточнение интересов, позиций, целей и т. д. участников переговоров.

Внимание: как бы хорошо ни была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов.

Второй этап - обсуждение позиций; главное на этом этапе аргументация предлагаемых решений.

Третий этап – согласование позиций.

Целесообразно сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако, прежде чем следовать ей, необходимо получить на это согласие партнера. На заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста [204].

На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможны:

апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит заинтересованности партнера в соглашении;

увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет "сбалансировать" силу сторон);

обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

III. Проведите анализ переговоров после их завершения:

что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались;

что не было учтено при подготовке к переговорам, почему;

какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;

каково было поведение партнера на переговорах;

какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах.

Целесообразно: по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.

Выполнение договоренностей:

в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей вине, заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

Внимание: в зависимости от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности, зависят не только ваши отношения с данным партнером, но и репутация в целом.

Выделяют четыре основных стиля делового общения партнера при проведении переговоров. Прежде чем мы поговорим о них, вам предлагается определить собственный стиль с помощью следующего теста (№ 32). Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары необходимо выбрать одно: то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

Я люблю действовать.

Я работаю над решением проблем систематическим образом.

Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.

Мне очень нравятся различные нововведения.

Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.

Я очень люблю работать с людьми.

Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.

Для меня очень важными являются окончательные сроки.

Я против откладываний и проволочек.

Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.

Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

Я всегда стараюсь искать новые возможности.

Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. д.

Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.

Я создаю проблемы другим людям.

Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

Я нахожу, что действия, основанные на принципе "шаг за шагом", являются очень эффективными.

Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

Я люблю творческое решение проблем.

Я все время строю планы на будущее.

Я восприимчив к нуждам других.

Хорошее планирование - ключ к успеху.

Меня раздражает слишком подробный анализ.

Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

Я очень ценю опыт.

Я прислушиваюсь к мнению других.

Говорят, что я быстро соображаю.

Сотрудничество является для меня ключевым словом.

Я использую логические методы для анализа альтернатив.

Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

Я постоянно задаю себе вопросы.

Делая что-либо, я тем самым учусь.

Я полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

Я не люблю вдаваться в детали.

Анализ всегда должен предшествовать действиям.

Я способен оценить климат в группе.

У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

Я воспринимаю себя как решительного человека.

Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.

Я могу открыто выразить свои чувства.

Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

Я очень люблю читать.

Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.

Я не люблю заниматься одновременно несколькими, вопросами.

Я люблю достигать поставленных целей.

Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

Я люблю разнообразие.

Факты говорят сами за себя.

Я использую свое воображение насколько это возможно.

Меня раздражает длительная, кропотливая работа.

Мой мозг никогда не перестает работать.

Важному решению предшествует подготовительная работа.

Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.

Эмоции только создают проблемы.

Я люблю быть таким же, как другие.

Я не могу быстро прибавить два к двум.

Я примеряю свои новые идеи к людям.

Я верю в научный подход.

Я люблю, когда дело сделано.

Хорошие отношения необходимы.

Я импульсивен.

Я нормально воспринимаю различия в людях.

Общение с другими людьми значимо само по себе.

Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.

Я люблю организовывать что-либо.

Я часто перескакиваю с одного дела на другое.

Общение и работа с другими являются творческим процессом.

Самоактуализация является крайне важной для меня.

Мне очень нравится играть идеями.

Я не люблю попусту терять время.

Я люблю делать то, что у меня получается.

Взаимодействуя с другими, я учусь.

Абстракции интересны для меня.

Мне нравятся детали.

Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.

Я достаточно уверен в себе.

Стиль 1 - основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей этого стиля характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, продуктивности, эффективности, продвижения вперед, ответственности, подтверждений, опыта, препятствий, достижений, изменений, решений.

Эти люди:

прагматичны;

прямолинейны;

часто взволнованы;

решительны;

быстры (переключаются с одного вопроса на другой);

энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2 - основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей этого стиля характерно обсуждение: фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, проверки, апробирования, анализа, наблюдений, доказательств, деталей. Эти люди:

ориентированы на систематичность, последовательность;

причинно-следственные связи;

честны;

многословны;

мало эмоциональны;

тщательны;

методичны.

Стиль 3 – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: людей в целом, человеческих нужд, человеческих мотивов, работы в команде, проблем общения, чувств, "духа работы в команде", понимания, саморазвития, восприимчивости, осознанности, сотрудничества, убеждений, ценностей, ожиданий, отношений.

Эти люди:

спонтанные;

сопереживающие;

"теплые";

психологически ориентированные;

эмоциональные;

восприимчивые;

чувствительные.

Стиль 4 - основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей). Для людей этого стиля характерно обсуждение: концепций, нововведений, творческого подхода, возможностей, вероятностей, больших планов, различных вопросов, что происходит нового в данной области, взаимозависимости, новых путей, новых методов, улучшений, проблем, потенциала, альтернатив. Эти люди:

с хорошим воображением;

харизматичны;

порой их сложно понимать;

эгоцентричны;

мало реалистичны;

творчески настроены;

полны идей;

оказывают стимулирующее влияние на других.

Как лучше строить деловое общение, если:

1. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1:

прежде всего, сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции);

сформулируйте ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив);

будьте по возможности кратки;

подчеркните практическую направленность ваших предложений;

используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

2. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2:

будьте точны (опирайтесь на факты);

в своем выступлении используйте следующий логический порядок: предыстория вопроса; современное его состояние; предполагаемый исход;

разбейте ваши рекомендации на составные части;

предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия;

не торопите вашего партнера;

упорядочите ваши предложения (1, 2, 3...).

3. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3:

предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);

подчеркните связь между вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;

покажите как то, что вы предлагаете, работало в прошлом;

укажите, что вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди;

при деловой переписке используйте неформальный стиль.

4. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4:

отведите достаточное время для обсуждений;

не раздражайтесь, если ваш партнер, вместо того чтобы обсуждать существо проблемы, "ходит вокруг да около";

в своем вступительном слове постарайтесь обозначить данную проблему в более широком концептуальном контексте;

подчеркните уникальность вашей идеи или темы;

в письменном обращении в самом начале постарайтесь выделить ключевые понятия, которые лежат в основе ваших идей и предложений. Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Вступая в контакт с людьми, современному руководителю, если он желает добиться успехов, необходимо понять мотивы общения его собеседников. Мотивы общения могут быть совпадающими и противодействующими. Совпадающие мотивы облегчают общение. Противодействующие мотивы оказывают противоположное влияние, они препятствуют установлению хорошего общения.

Мотивы общения могуг быть устойчивыми и временными. Устойчивые мотивы имеются в том случае, когда одному человеку интересно (или неинтересно) общаться с другим в течение длительного времени. Временные мотивы ситуативны, возникают под влиянием тех или иных обстоятельств. Например, если у одного из сотрудников возникли неприятности в семье или сложности в трудовом коллективе, в отношениях с товарищами, то любое упоминание коллег о "больном" вопросе, даже нечаянный намек, может вызвать у него либо замкнутость, либо вспышку отрицательных эмоций. В таких случаях надо дать ему возможность успокоиться или излить душу собеседнику. Без понимания состояния того или иного сотрудника вместо психологического контакта может возникнуть эмоциональный барьер отчужденности.

В психологическом плане мотив есть желание общаться с определенной (но не всегда ясно осознаваемой) целью. В этой связи по обусловленности мотивы общения могут быть различными.

Мотив-долг характеризует общение, реально мотивированное соображениями и чувствами долга, чести, совести, мировоззрения, нравственных и политических убеждений, высоких гражданских идеалов. Человек общается потому, что это нужно, прежде всего, для общества, для других людей. Такие мотивы общения внутренне обязывают открыто выступать против чуждых обществу явлений, занимать активную гражданскую позицию в столкновениях с идейными противниками, с бюрократами, демагогами и т. д. В этих случаях чувство долга и совести является ведущим мотивом слов и поступков.

Мотив-потребность проявляется в общении, мотивы которого осложнены или психологически обусловлены биологическими, материальными или духовными потребностями личности. Примером тому могут служить энергичные контакты студентов, когда надо достать к экзамену нужную книгу или конспект.

Мотив-интерес преобладает в общении, мотивы которого осложнены или психически обусловлены интересами, любопытством, любознательностью, страстями людей. Сила и направленность может быть различной. В практике общения нередко выделяют интересных собеседников, интересные беседы, лекции, информации, сообщения, книги, факты и т. д. Ясно, что людям, имеющим сходные интересы, легче общаться друг с другом. Вспомним, как легко и непринужденно общаются даже при первой встрече рыбаки, болельщики одной команды и т. д. Общение по интересам почти всегда имеет особую эмоциональную окраску и облегчает достижение желаемого сближения. Опытные коммуникаторы умело используют такие мотивы в качестве психологического момента сближения с собеседником и дальнейшего перевода разговора на заранее запланированную тему. В этой связи на практике необходимо различать реальные и показательные мотивы-интересы.

Мотив-привычка характерен для общения на основе привычек и склонностей людей. Последнее влияет и на выбор темы, целей и партнеров общения. Различие полезных и вредных привычек, мотивирующих общение, приводит к разным социальным оценкам конкретных актов общения. Сравните общение людей, которые давно знают друг друга, и общение двух малознакомых собеседников.

Мотив-каприз представлен в общении, мотивированном капризами, прихотями, аффективными вспышками и т. д. Мотивы этой группы относятся к числу жизненных, эгоистичных и обычно характерны для людей невоспитанных, несдержанных и морально распущенных. Нередки случаи, когда руководитель коллектива, получивший "нагоняй" от вышестоящего начальства, начинает "разносить" своих подчиненных, не разобравшись в сущности вопроса. Разговаривать с человеком, общение которого мотивировано капризом, прихотью, чрезвычайно трудно. Поэтому вначале следует разобраться в причинах возникновения мотивов-капризов, и только после этого определять оптимальные способы воздействия на партнера общения.

Однако следует помнить, что мотив общения не всегда статичен. Первичные мотивы могут меняться в ходе общения под влиянием воздействия собеседника, обстановки и условий общения.

Заметим, что уже только одно перечисление разновидностей мотивов свидетельствует о сложных закономерностях общения, которые, тем не менее, каждому руководителю необходимо всегда иметь в виду.

Руководителю по роду своей профессиональной деятельности приходится вступать в процесс общения с различными возрастными аудиториями. Учет их особенностей при установлении контакта с ними является важным фактором достижения взаимопонимания при обсуждении вопросов.

Вступая в контакт с аудиторией, нельзя забывать, что довольно часто общение лиц старшего поколения и молодежи затруднено возрастными особенностями той и другой стороны. Иногда преодолеть психологический барьер удается с помощью рассказа взрослого о своем поведении в детстве или юности в аналогичной ситуации, оценив свои поступки с юношеской позиции и позиции взрослого. В общении с молодыми людьми нужно проявлять большой такт, терпение, внимание к их интересам и склонностям, чтобы избежать возникновения у молодежи пренебрежительного отношения к взрослым.

Общение с людьми старшего поколения имеет свои особенности, которые надо учитывать и использовать в межличностном взаимодействии.

Индивидуально-половые особенности людей также влияют на общение. Общеизвестно, что женщины более коммуникабельны и чутки к состоянию собеседника и к отношениям с ним, более доверчивы к добрым и хорошим словам. В виду своих психологических особенностей лица женского пола легче контактируют друг с другом и нередко обижаются на мужчин за их грубоватость, прямолинейность, непонятливость. Поэтому разговор по душам лучше получится у женщины.

Большую роль в общении играют психологические установки. Они могут служить серьезным препятствием для установления контакта. Предубежденность людей против руководителя, не имеющего авторитета, может быть временной (из-за первого неблагоприятного впечатления о нем, из-за усталости, занятости) и устойчивой. В первом случае от руководителя требуется мягкость, во втором - твердость позиции. В этой связи, вступая в контакт с людьми, иногда полезно временно скрыть цель беседы и начать разговор издалека (например, выявить общность интересов, увлечений), а затем, преодолев ситуативную предубежденность, начать разговор в соответствии с целью общения.

На эффективность общения значительное влияние оказывают устойчивые психологические характеристики членов коллектива, например, свойства темперамента и характера, эмоциональная возбудимость, общительность, конформность. Так, если для собеседника характерны нерешительность, высокая эмоциональная возбудимость, то необходимо подумать о том, как в общении воздействовать на его волю, как предупредить эмоциональные вспышки, чтобы сохранить содержательность беседы. Если же собеседник обладает твердым характером, эмоционально сдержанный, то первоочередное внимание следует уделить содержанию беседы, а затем ее эмоциональным тонкостям.

Общительность-замкнутость характеризует легкость или трудность установления контактов с людьми, в основном незнакомыми. Общительные, в отличие от замкнутых, стремятся к межличностным контактам, сопереживают происходящее с другими и ждут от них таких же эмоциональных проявлений. Руководителю легче вступить с ними в контакт, чем с замкнутыми, которые ограничивают круг своих контактов лишь с близкими им людьми (правда, при этом у замкнутых связи более устойчивы и глубоки, в то время как у общительных многие связи ситуативны и поверхностны). От замкнутости как свойства индивида следует отличать потребность в уединении, проявляющуюся у многих, и особенно у молодежи, как необходимое условие познания себя и окружающего мира. Именно в уединении человек может сопоставить оценки, даваемые одним и тем же событиям и явлениям им самим и другими, осознать эту разницу и определить свою линию поведения, которая поможет ему лучше контактировать с окружающими. В уединении человек мечтает, проектирует свое будущее и т. д. Уединение - это не противопоставление коллективизму. Это один из способов достижения социальных целей индивидуальным путем.

Легкость или трудность установления контактов с людьми зависит от конформности: свойства человека легко менять свою точку зрения, установку на что-то под влиянием группового мнения. Она облегчает возникновение психологического контакта при общении. Когда же, несмотря на групповое давление или давление авторитета, человек остается при своем мнении, говорят о его низкой конформности, которая часто затрудняет общение.

Анализируя факты повышения эффективности общения, необходимо особо подчеркнуть, что в результате контактирования людей происходит двуединый процесс: с одной стороны, уподобление себя своим сверстникам, коллегам, а с другой – выделение себя среди других. Причем обособление протекает в тесном контакте с общением, так как, общаясь с другими, человек находит свою позицию, отличную от других.

Еще с давних времен с большим или меньшим успехом люди пытались различными способами классифицировать отдельные явления, события и даже людей, разделить их на группы и подгруппы, объединяя по общим чертам. Успех подобных классификаций в значительной степени зависит от качества выбранных критериев.

Основными критериями, в соответствии с которыми составлена предлагаемая классификация типов деловых собеседников, являются: откровенность и искренность собеседника, владение приемами общения с другими участниками беседы (переговоров), заинтересованность в теме и успехе беседы (деловых переговоров).

1. Вздорный человек, "нигилист". Такой собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. В ходе беседы он нетерпелив, несдержан и возбужден. Своей позицией и подходом он смущает собеседников и неосознанно наводит их на то, чтобы они не согласились с его тезисами и утверждениями. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

обсудить с ним и обосновать спорные моменты, если они известны, до начала беседы;

всегда оставаться хладнокровным и компетентным;

неукоснительно следить за тем, чтобы, по возможности, решения формулировались его словами;

когда есть возможность, предоставить другим опровергать его утверждения, а затем отклонить их;

привлечь его на свою сторону, попытаться сделать из него позитивного человека;

беседовать с ним с глазу на глаз в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;

в экстремальных случаях настоять на том, чтобы деловая беседа была приостановлена, а позднее, когда головы остынут, продолжить ее;

за столом или в помещении поместить его в "мертвый угол".

2. Позитивный человек. Это, конечно, самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый, он позволяет спокойно и обоснованно провести дискуссию и вместе с ним подвести итоги беседы. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных случаев;

следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с этим позитивным подходом в данной деловой беседе;

в трудных и спорных вопросах и обременительных ситуациях искать помощь и поддержку у собеседника этого типа;

в группе собеседников посадить его там, где есть свободное место.

3. Всезнайка. Этот думает, что он все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение, он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться нижеперечисленных правил:

посадить его рядом с ведущим переговоры;

время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;

попросить его, чтобы он дал и остальным собеседникам немного потрудиться над решением;

дать ему возможность вывести и сформулировать промежуточные заключения;

при смелых и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выработать и выразить свою точку зрения;

иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые, в случае необходимости, может ответить тот, кто ведет переговоры.

4. Болтун. Часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы. Не обращает внимания на время, которое тратит на свои выпады. Как к нему относиться? Вам помогут следующие рекомендации:

как и "всезнайку", посадить его поближе к ведущему переговоры или около другой авторитетной личности;

когда он начнет отклоняться в сторону, его нужно с максимумом такта остановить;

когда он отойдет от темы беседы, спросить его, в чем он видит связь с предметом беседы;

спросить поименно участников переговоров, каково их мнение;

в случае необходимости, ограничить время отдельных выступлений и всей беседы;

следить, чтобы он не переворачивал проблемы с "ног на голову", затем только чтобы посмотреть на них под новым углом зрения.

5. Трусишка. Этот тип собеседника отличается недостатком уверенности в публичных выступлениях. Он охотнее промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо или даже смешно. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно, с чувством меры:

задавать ему легкие информативные вопросы;

ободрить его, чтобы он развил свое замечание или вставленное слово в ряд предложений;

помогать ему формулировать мысли;

решительно пресекать любые попытки насмешек;

применять ободряющие формулировки типа: "Все бы хотели услышать и Ваше мнение";

специально благодарить его за любой вклад в беседу или замечание, но не делать этого свысока.

6. Хладнокровный неприступный собеседник. Такой человек замкнут, часто чувствует себя вне времени и пространства, а также вне темы и ситуации конкретной деловой беседы, так как все это ему кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

заинтересовать его в обмене опытом;

спросить его: "Кажется, Вы не совсем согласны с тем, что было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать, почему?";

в перерывах и паузах попытаться выяснить причины такого поведения.

7. Незаинтересованный собеседник. Тема беседы (переговоров) его вообще не интересует. Он бы охотнее "проспал" все переговоры. Поэтому необходимо:

задавать ему вопросы информативного характера;

придать теме беседы интересную и привлекательную форму;

задавать ему стимулирующие вопросы;

попытаться выяснить, что интересует лично его.

8. "Важная птица". Такой собеседник не выносит критики – ни прямой, ни косвенной. Он чувствует и ведет себя как личность, стоящая выше остальных собеседников. Существенными элементами вашей позиции по отношению к такому собеседнику являются следующие:

нельзя позволять разыгрывать гостя в беседе;

нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное с остальными участниками переговоров положение;

не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;

всегда четко понимать, что речь идет только об одной деловой беседе и помнить, кто является инициатором данных переговоров;

очень полезно в диалоге с таким человеком отрабатывать метод "да..., но".

9. Почемучка. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы сочинять и задавать вопросы, независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманы. Он просто сгорает от желания спрашивать все и вся. Как справиться с таким собеседником в ходе переговоров? Здесь может помочь следующее:

все его вопросы, относящиеся к теме переговоров, сразу же направлять на всех собеседников, а если он один, то переадресовать вопрос ему самому;

на вопросы информационного характера отвечать сразу;

сразу признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Большинство руководителей называют проведение совещаний одной из главных причин дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня. Между тем, если умело организовать и провести совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе руководителя. К сожалению, почти нигде будущих руководителей не обучают даже азам искусства проведения совещаний.

Предлагаемый тест (№ 33) поможет проанализировать линию вашего поведения на совещаниях (переговорах). Для каждого утверждения необходимо выбрать один из пяти вариантов ответа – "нет, так не бывает"; "нет, как правило, так не бывает"; "неопределенная оценка"; "да, как правило, так бывает"; "да, так бывает почти всегда".

Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.

У меня всегда много идей и планов.

Я прислушиваюсь к замечаниям других.

Мне в основном удается привести логические и правильные аргументы при обсуждениях.

Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.

Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.

Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.

Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

Свои ошибки я по большей части признаю.

Я предлагаю альтернативы предложениям других.

Защищаю тех, у кого есть трудности.

Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

Мой энтузиазм заразителен.

Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.

Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.

Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

Ясно выражаю свои мысли.

Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.

Энергично защищаю свои взгляды.

Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.

Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие и ищу аргументы.

Я помогаю людям советом как организовать свой труд.

Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.

Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.

Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.

Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.

Я понимаю чувства других людей.

Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.

Прежде чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.

Излагаю свои мысли системно.

. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.

Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

Как правило, я никого не перебиваю.

Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.

Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.