

Психологический аспект коммуникации

Продолжение, начало в журнале «Бизнес-Ключ» № 2, март 2008 г.



Михаил ДЕГТЯРЕВ,
бизнес-тренер, директор Центра
коммуникативных технологий.
Автор более 50 научных трудов
по проблемам методологии научного познания
и коммуникативным технологиям.

degtyarev@mail.trigor.ru

«Вне философского осмысления всякое дело вряд ли может быть успешным. Нельзя приступать к решению частных вопросов без предварительного обсуждения общих. Между тем, люди упорно боятся выходить на высокий уровень обобщения, а если выходят, то только тогда, когда сталкиваются с такими проблемами, которые разрешить уже невозможно».

РАБОТА В АГРЕССИВНОЙ СРЕДЕ

Большинство участников бизнес-процесса признают, что одним из мощнейших обстоятельств дискомфорта в их деятельности является агрессия. В жизни практически каждого менеджера бывали ситуации, когда ему с утра «взвинтил нервы» привередливый клиент или хамоватый чиновник и тем самым на день, а то и на неделю, вывел из рабочего состояния. Такие потери, конечно, недопустимы для компаний, помышляющих об успехе и процветании, поэтому, продолжая обзор психологического аспекта коммуникации, нельзя не рассмотреть одну из его важнейших частей – работу в агрессивной среде.

Что такое агрессия вообще? Заведомо осознавая, что это не совсем соответствует научному пониманию и подходу, можно дать такое определение: агрессия – резкий выплеск отрицательных эмоций. Психолог может поправить нас и сказать, что это, скорее, определение гнева, а не агрессии, которая есть резкий выплеск отрицательных эмоций, ставящий своей целью нанесение вреда. Однако в бизнес-коммуникациях осознание цели при выражении эмоций с точки зрения нанесения вреда происходит крайне редко. Чаще такая цель, все-таки, не осознается. Более того, резкость этого всплеска мы должны оценивать так, что он не обязательно сопровождается вербальными или предметными действиями. Человек может испытывать отрицательные эмоции, но при этом не кричать и не бросаться в оппонента стульями. И, тем не менее, он находится в состоянии агрессии. И главным здесь уже становится не точное определение его состояния, а вопрос, как нейтрализовать эту агрессию.

В рамках нашего краткого курса менеджера мастерства рассмотрим три группы методов нейтрализации агрессии:

- общие методы нейтрализации агрессии;
- методы принятия агрессии;
- методы нейтрализации агрессии, свя-

занной с предъявлением претензий и фиксацией недостатков.

Эти методы вооружают участников тренинга достаточными средствами для нейтрализации агрессии в бизнес-коммуникациях. Поэтому рассмотрим их подробнее.

Общие методы

Здесь агрессия не рассматривается в связи со спецификой бизнес-коммуникаций. Речь идет о том, какие действия обычно предпринимают люди, когда становятся объектами агрессии. Как правило, это:

- обрывание коммуникации;
- возвратная агрессия;
- переадресация агрессии;
- шантаж (будете орать – пожалуюсь главному);
- принятие агрессии (очень редко).

Как уже говорилось, эти технологии не относятся напрямую к бизнес-коммуникациям. В связи с чем мы можем задать вопрос, какие общие методы, стандартно применяемые в быту, не применимы в бизнес-коммуникациях, когда субъектом агрессии является клиент. Очевидно, что неприменимы физическое устранение, возвратная агрессия (коммуникация по принципу «сам дурак») и переадресация, при которой резко падает собственное позиционирование (если претензия «не ко мне», тогда у клиента возникает подозрение, что мы вообще ничего не можем).

Итак, многие общие методы исключаются, когда агрессором является клиент. Но многие останутся, даже шантаж. Каким образом он может быть использован как метод нейтрализации агрессии? Например, если вы – монополист на рынке: «Будешь ругаться, вообще ничего не получишь». Другая ситуация, если у вас выстроены партнерские отношения с конкурентами, что является очень мощной профилактической процедурой формирования здорового бизнес-сообщества. Так происходит в банковском бизнесе, где списки людей, проявивших себя недобросовестно, рассылаются по всему банковскому сообществу.

Методы принятия агрессии

Из всего многообразия методов нейтрализации агрессии важнейшими являются именно технологии принятия агрессии. Всем известно такое выражение: «Я с вами согласен, но давайте посмотрим с другой стороны...» Этот речевой штамп состоит из двух частей. В первой – «Я с вами согласен» – мы обезоруживаем агрессора, который стандартно ожидает возврата агрессии, а во второй части продолжаем коммуникацию: «но давайте посмотрим с другой стороны», «но есть другие точки зрения», «но есть другая логика». Этот прием, безусловно, эффективен, но применяется обычно интуитивно. Наша задача – перевести такие неосознаваемые действия в разряд технологий. Поэтому, говоря о методах принятия агрессии, необходимо овладеть некоторой классификацией агрессоров. Опыт показывает, что можно выделить, по крайней мере, шесть наиболее типичных видов агрессоров, которые встречаются в бизнес-коммуникациях.

■ **Агрессор-завоеватель.** Успокоить и нейтрализовать его агрессию невозможно до тех пор, пока не будет признана его победа или наше поражение. Причем одному может быть важно признание именно собственной победы, другому – чье-то поражения. Здесь нейтрализующим приемом являются слова «Вы правы» или «Я не прав». Однако агрессивная среда очень мобильна и чем-то похожа на эпидемию. Если мы не способны привести с десяток похожих фраз, то надежда на нейтрализацию агрессии минимизируется. Образ агрессора можно представить в виде джина, находящегося в бутылке. Он только показал свою голову, и мы вроде бы можем его перенаправить, но привычными способами ничего сделать, на самом деле, не в состоянии. Если этот джин высунул голову, а мы ее не смогли засунуть обратно, то он выйдет весь и заполнит собой все пространство. Тогда агрессия приобретет характер эпидемии. Например, вы пришли в ресторан, а там за соседним столиком произошла драка, вас она никаким образом не коснулась, но вечер уже испорчен... Поэтому в местах массовых бизнес-коммуникаций нейтрализация агрессии должна происходить немедленно, иначе положительное позиционирование компании придется восстанавливать очень долго. Успокоить этого джина можно только приняв агрессию. Следовательно, очень важно владеть соответствующей лексикой: «Вы полностью правы...», «несомненно», «конечно» и т. д. Агрессор-завоеватель не обязательно должен быть каким-то

громогласным типом, он может быть самой нежной и удивительной девушкой. Многим людям тяжело признавать себя неправыми, особенно, когда они действительно неправы.

■ **Агрессор-автор.** Это человек, агрессия которого сопряжена с непризнанием, игнорированием его идей. Соответствующее этому типу клише: «Великолепная (замечательная, нестандартная, оригинальная) мысль (идея, точка зрения, позиция)!\», ведь ему важно убедиться, что мы услышали его мысль.

■ **Агрессор-логик** (аналитик, системщик). Для этого типа людей важен процесс. Фразы, нейтрализующие их агрессию: «У вас железная логика», «Ваши аргументы валят меня с ног», «С вами не поспоришь», «История бизнеса еще не знала примеров подобной логики».

■ **Агрессор-авторитет.** Главное требование представителей этого типа – признание их личности («Да вы понимаете с кем разговариваете?!»). Внутри группы агрессоров-авторитетов есть две разновидности: одним важно, чтобы мы осознали их «великость», а другим – чтобы поняли свое ничтожество. Для того чтобы нейтрализовать и тех, и других, подойдет следующая фраза: «Только благодаря вам я осознал, как глубоко ошибался».

■ **Агрессор-«ежик».** Для этих людей весь мир – враги. И здесь нет другого способа нейтрализации, как только показать им, что «мы с тобой одной крови». Убедить, что мы не враги, мы партнеры, мы по одну сторону баррикад: «Как я вас понимаю», «Я бы тоже на вашем месте...».

■ **Психолог-поэт.** Это очень специфический вид агрессоров. С психической точки зрения, поэты – люди различающие полутона. Поэтому здесь применима только «двойная бухгалтерия», или ослабление: «Я имел в виду не то, что вы мот и транжира, а вашу щедрость».

Конечно, нельзя утверждать, что метод принятия – самый действенный при нейтрализации агрессии. Но если агрессор не просто хам в трамвае, а участник бизнес-коммуникации и, более того, является вашим клиентом, то любой здравомыслящий человек предпочтет применить к нему именно приемы нейтрализации агрессии посредством ее принятия «на себя».

Более 15 лет у нас муссируется мысль, что «клиент всегда прав», но... Что чаще всего происходит на самом деле? Вся клиентоориентированность заканчивается фразой «Да что это я должен перед ним унижаться?!» Происходит это оттого, что в ценностном мире субъекта данной бизнес-коммуникации

встает конфликт между личными и корпоративными ценностями. В результате, от постоянного морального конфликта страдает сам человек, а также терпит ущерб и компания, в которой он работает. Такому сотруднику нужно либо уходить из данной организации, либо понять, что это только бизнес («ничего личного»), и умение принимать агрессию является первым показателем его способности работать с клиентами.

Методы нейтрализации агрессии в связи с предъявленными претензиями

Эта группа методов основана, как уже говорилось, на соблюдении или нарушении принципов мудрости и представляет собой некоторую словесную эквилибристику.

Когда речь идет о работе с недостатками, важно понимать, что она подразделяется на две части: работу по существу предъявленной претензии и нашу коммуникативную реакцию. Основная ошибка участников бизнес-коммуникации состоит в том, что когда предъявляются какие-то претензии бизнесу, то абсолютное большинство сразу начинает работать по существу. Например, человеку говорят: «Ты толстый». Это либо так, либо нет. Если так, то он начинает думать, достижению каких целей это препятствует, и начинает осуществлять какие-то действия. Но это неправильно! Потому что агрессор в этом состоянии его не услышит. Поэтому наша первоначальная задача – нейтрализовать агрессию и привести оппонента в нормальное психическое состояние. И только потом переходить к работе по существу.

Для того чтобы верно применять методы нейтрализации претензий, рассмотрим сначала классификацию недостатков. С точки зрения предъявления претензий и недостатков к бизнесу, они могут быть классифицированы, например, по объекту: претензии к фирме, товару и персоналу. Претензия может поступить извне: от покупателей, поставщиков, конкурентов, представителей власти, фискальных органов. Задача продвинутого бизнесмена – иметь список наиболее типичных, стандартных претензий из внешней среды, чтобы быть к этому готовым, и, кроме того, обучать персонал работе с этими претензиями (которые, кстати, являются хорошими источниками развития).

Итак, мы говорили, что коммуникативные реакции на агрессию, связанную с недостатками, представляют собой словесную эквилибристику. Она совершенно необходима для погашения агрессии, чтобы потом перейти к рассмотрению вопроса по существу.

СЛОВАРЬ МУДРОГО МЕНЕДЖЕРА

Клиент –

участник бизнес-процесса, вызывающий образ коммуникаций, общения по поводу товара.

Потребитель –

участник бизнес-процесса, вызывающий образ использования, употребления, консультаций по поводу товара.

Заказчик –

участник бизнес-процесса, вызывающий образ документации, оформления по поводу товара.

Покупатель –

участник бизнес-процесса, вызывающий образ денег, прибыли по поводу товара.

МУДРЫЕ МЫСЛИ

Полноценными участниками бизнес-процесса мы становимся тогда, когда в потребителе, клиенте, заказчике начинаем видеть покупателя. Нельзя быть участниками бизнес-процесса, не осмысливая свою деятельность как направленную на извлечение прибыли.

Агрессивность возникает тогда, когда люди утрачивают связь с ценностями и теряют ощущение жизни как таковой.

Не поговорить с человеком, который достоин разговора, значит потерять человека. А говорить с человеком, который разговора не достоин, значит терять слова. Мудрый не теряет ни людей, ни слова.

У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление.

Спор – это провал коммуникации.

Существует несколько технологий нейтрализации претензий, в основе которых лежат, опять-таки, методы принятия агрессии.

■ **Признание недостатка и интерпретация его как следствия достоинств.**

Пользуясь принципом причинности, который гласит, что все люди стихийно мудры и понимают важность не только констатации явления, но также поиска причины и предположения следствия, мы признаем недостаток и переворачиваем ценностный мир агрессора, указывая, что этот недостаток является следствием достоинств: «Вы говорите, что у нас высокая цена. Согласен, но все-таки вы несколько погорячились. У нас не высокая цена, а несколько выше среднерыночной, что является следствием высокого качества, отличного сервиса, т. п.». Таким образом, наши недостатки превращаются в продолжение наших достоинств.

■ **Признание недостатка и интерпретация его как достоинства.**

По сути, это «тюнингový» вариант возвратной агрессии. «Вы говорите, что у нас высокая цена. Спасибо. Может быть. Вы считаете, что это недостаток, я же считаю, что это достоинство. Это позволит вам аккуратно и бережно относиться к этому товару». В жизни высоко ценится то, за что мы заплатили. Это имеет положительное следствие для имиджевой характеристики.

■ **Признание недостатка и демонстрация его мизерности по сравнению с достоинствами.**

Этот прием наиболее часто используется бизнесменами, но неправильно реализуется, превращаясь в оправдание («да, но зато...»), что сразу ведет к снижению позиционирования. Лучше использовать другую формулу: «Да, такой недостаток есть, но какое он имеет значение по сравнению с тем-то, тем-то и тем-то?» Здесь на чашу весов ложатся различные ценности. Соответственно, необходимо уметь работать в одной системе ценностей с оппонентом: «Да, я мало времени уделяю супруге, но что это по сравнению с остротой наших чувств...» и т. д.

■ **Признание недостатка и демонстрация его мизерности по сравнению с недостатками других.**

Эта технология подразумевает использование не ценностей, а антиценностей других. «Вы говорите, у нас высокая цена, но что это по сравнению с хамством X, безответственностью Y и т. п.».

■ **Признание недостатка и демонстрация знания методов борьбы с ним.**

«Вы говорите о недостаточной компетентности наших сотрудников?

Благодарим за своевременный сигнал. Мы хорошо знаем, как с бороться с этим явлением. Надо 1..., 2..., 3... т. д.».

■ **Признание недостатка и демонстрация оптимистической истории борьбы с ним.**

Здесь действует принцип историзма: «Вы говорите, что я уделяю мало времени семье? Да два года назад я вообще не ночевал дома, год назад стал ночевать раз в квартал, а сейчас уже три раза в неделю». Таким образом, если мы указываем на какую-то динамику, вектор, то это наталкивает недовольного на мысль, что скоро все будет хорошо.

■ **Признание недостатка и использование «дамского аргумента».**

Это может быть уловкой или ошибкой, в зависимости от ситуации. Речь идет о применении так называемой «женской логики» или «дамского аргумента» – из крайности в крайность. «Что у вас за цены такие?» – «А что мы, по-вашему, без прибыли должны работать? Может, вам даром отдавать?» Эта технология работает, когда мы имеем дело с людьми, у которых не организовано логическое мышление (таких, к сожалению, абсолютное большинство). Результат ее применения – либо творение комичного, либо создание мощной, логичной, но нерелевантной коммуникации, когда человек говорит «что за чушь вы несете», а недостаток уже забыт. Это обезоруживает, переключает внимание.

Конечно, по сути перечисленные здесь технологии – не что иное как игра словами, но, повторимся, цена ее – нейтрализация агрессии, и при хорошем технологичном использовании этих приемов мы реализуем принцип объема комфортной и оперативной памяти. Когда нам предъявляют недостаток, мы предъявляем три достоинства, и недостаток стирается из объема оперативной памяти. Однако, заканчивая разговор о работе в агрессивной среде, нужно отдельно отметить, что, кроме физического устранения, стопроцентно нейтрализующих агрессию технологий нет.

Методы нейтрализации собственной агрессии

Этот вопрос очень важен в психологическом аспекте коммуникации. Выше мы достаточно подробно останавливались на работе в агрессивной среде, сосредотачивая свое внимание на методах нейтрализации агрессии объекта нашего воздействия: покупателя, клиента, поставщика. Но практика показывает, что субъекты убеждающего воздействия очень часто сами являются агрессорами. Кроме того,

по большому счету, мы должны понимать, что агрессия в коммуникациях – всегда признак слабости. В этой ситуации происходит вытеснение рационального разумного начала, и выплескиваются эмоции. Люди в этом состоянии говорят такие вещи, особенно своими близким, которых никогда бы не сказали в нормальном состоянии. Поэтому абсолютное большинство людей, становясь агрессорами, впоследствии сожалеет об этом.

Возникает вопрос: как же сдерживать собственные отрицательные эмоции? Более того, оказывается, что порой важно сдерживать не только агрессию и гнев, но и положительные эмоции. Например, надо принять управленческое решение, а нам не до этого, у нас радость – душа поет, родился четвертый сын... Как же этим управлять?

Уникальными методами являются все те же общие методы нейтрализации агрессии. Только если раньше мы рассматривали их с целью нейтрализации чужой агрессии, то теперь – для нейтрализации собственной. Допустим, используем технологию создания дискомфорта для агрессора: чтобы не накричать на подчиненного, пригласим его в кабинет, где мягкая мебель, и где будет очень неудобно проявлять свою агрессию.

Есть и более жесткие методы нейтрализации собственной агрессии. Например, мысленная смена объектов агрессии: «А на своих детей (мату, жену т. п.) ты тоже так орешь?» Не факт, что это нейтрализует человека, но многих останавливает. Оборачивая это на себя, можем получить следующее. Вы не можете сдержаться? Представьте человека, на которого кричите, на смертном одре. Завтра его не будет... Абсолютному большинству нормальных людей такой прием помогает остановить свою агрессию. При прощении с близкими или родными людьми мы очень часто испытываем какое-то сожаление, раскаяние, что чего-то недодали человеку и т. д.

Итак, обобщим сказанное: методы борьбы со своей агрессией можно найти осмысливая общие методы нейтрализации агрессии. Поэтому, при внимательном прочтении предыдущей главы, здравомыслящий человек легко сможет найти и применить эти технологии в бизнес-коммуникации.

На этом мы завершаем обзор психологического аспекта и вплотную подходим к такой важной составляющей эффективной коммуникации, как социологические характеристики объекта нашего коммуникативного воздействия. О них мы и будем говорить в следующий раз. □