AFW

… школа менеджмента в Бад-Гарцбурге с 1961 года

Управление и коммуникация

© 1998-2007 «AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH»
Учебное пособие и все его составляющие защищены авторским правом. Любое использование вне узких границ авторского права без согласия «AFW Wirtschaftsakademie Bad Harzburg GmbH» недопустимо и наказуемо. В частности, это распространяется на копирование, перевод, создание микрофильмов, а также любое сохранение и обработку электронными системами и средствами.

1. ВВЕДЕНИЕ 1-4

2. БАЗОВЫЕ МОДЕЛИ КОММУНИКАЦИИ 2-1
2.1 Что мы понимаем под коммуникацией? 2-1
2.2 Какие существуют модели коммуникации? 2-2
2.2.1 *Информационно техническая модель* 2-3
2.2.2 *Модель предметного уровня и уровня отношений* 2-4
2.2.3 *Четыре стороны послания* 2-9
2.3 Трансакционный анализ 2-13
2.3.1 *Что такое состояние «я»?* 2-14
2.3.2 *Комментарий к состояниям «я»* 2-16
2.3.3 *Что такое трансакция?* 2-19
2.3.4 *Размытость* 2-24
2.3.5 *Эгограмма* 2-25
2.4 Нейролингвистическое программирование (НЛП) 2-27
2.5 Выводы 2-32
2.6 Учебные задания 2-34

3. ЯЗЫК ТЕЛА 3-1
3.1 Какое значение имеет язык тела? 3-1
3.2 Фонетика 3-6
3.3 Мимика 3-6
3.4 Жестикуляция 3-9
3.5 Осанка, походка 3-12
3.6 Дистанционные зоны 3-15
3.7 Язык тела и профессия 3-16
3.8 Выводы 3-18
3.9 Учебные задания 3-19

4. КОММУНИКАТИВНЫЕ ТЕХНИКИ 4-1
4.1 Партнёроцентрированное коммуникативное поведение 4-1
4.1.1 *Эмпатия* 4-1
4.1.2 *Позитивная базовая установка* 4-3
4.2 Высказывания с «я» 4-6
4.2.1 *Что включает в себя высказывание с «я»?* 4-6
4.2.2 *Какими преимуществами обладают высказывания с «я»?* 4-7
4.2.3 *Как формулировать высказывания с «я»* 4-8
4.3 Активное слушание 4-10
4.3.1 *Что самое важное в активном слушании?* 4-11
4.3.2 В каких ситуациях активное слушание наиболее полезно? 4-13
4.4 Техника вопроса 4-13
4.4.1 *Какие преимущества даёт нам техника вопроса?* 4-13
4.4.2 *Открытый вопрос* 4-14
4.4.3 *Закрытый вопрос* 4-15
4.4.4 *Вопрос с обратной связью* 4-15
4.5 Обратная связь 4-15
4.5.1 *Как давать обратную связь?* 4-19
4.5.2 *Как получать обратную связь?* 4-19

4.6 Выводы....4-20
4.7 Учебные задания....4-22

5. КОНФЛИКТЫ И СОТРУДНИЧЕСТВО....5-1
5.1 Что такое конфликт?....5-1
5.2 Причины и последствия конфликтов....5-2
5.2.1 *Конфликты вследствие личности*....5-3
5.3 Как протекает конфликт?....5-5
5.4 Формы разрешения конфликта....5-6
5.5 Сотрудническое преодоление конфликтов....5-8
5.5.1 *Этап решения проблемы*....5-12
5.6 Выводы....5-14
5.7 Учебные задания....5-15

6. СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ....6-1

7. ВОПРОСЫ НА ПОВТОРЕНИЕ....7-1

8. ОТВЕТЫ НА УЧЕБНЫЕ ЗАДАНИЯ....8-1

9 ОБОБЩАЮЩИЕ ЗАДАНИЯ....9-1

10 ПЕРЕЧЕНЬ ЛИТЕРАТУРЫ....10-1

1. Введение

«Если нет огня у взгляда, то устам не рассказать»[1] - афоризм австрийского поэта Франца Грильпарцера актуален сегодня как никогда. Факт остаётся фактом: всего каких-то семь секунд решают вопрос о том, понравится нам человек, которого мы видим впервые, или нет. Поэтому тот, кто работает с людьми, должен оттачивать не только свои вербальные способности, но и язык своего тела.

Это учебное пособие посвящено таким ситуациям в коммуникации, когда важно верно оценить обстоятельства и свое и чужое коммуникативное поведение с тем, чтобы самому действовать на опережение.

Произносимое слово дополнительно – осознанно или бессознательно – сопровождается языком тела, невербальными средствами. Возможно, Грильпарцер об этом уже знал: доля вербальных средств в общем объёме передаваемой информации оценивается исследователями коммуникации только в 10 процентов. Одновременно со словесным сообщением мы рассказываем о самих себе и нашем восприятии ситуации, нашей установке в отношении партнёра по коммуникации, о наших целях и интересах.

Вербальная коммуникация создаёт информацию преимущественно на содержательном уровне, например, на переговорах или конференции. На индивидуальную манеру коммуникации накладывают отпечаток не только содержательные аспекты, но и наши чувства и эмоции, что может приводить к конфликтам.

Невербальная коммуникация передаёт информацию на уровне отношений, например, через движения тела (жесты, мимику, позы), речевое поведение (паузы в речи, молчание), одежду. Это то поведение, которое без слов вольно или невольно поддерживает человеческие отношения и управляет ими.

В **Главе 2** мы в частности остановимся на значимых и важных в практической деятельности теориях коммуникации, а именно на теории Ф. Шульца фон Туна и теории трансакционного анализа Э. Бёрна. В основу обеих теорий положена многомерность сообщения, они используют модель коммуникации «отправитель-получатель» с обратной связью и рассматривают как вербальный, так и невербальный каналы передачи информации.

Особый раздел посвящён нейролингвистическому программированию (НЛП). Эта новая психологическая модель коммуникации учит нас

[1] Франц Грильпарцер. «Праматерь». Перевод Александра Блока

понимать и читать «язык» нашей нервной системы и дифференцированно программировать нашу коммуникацию. «Нейро» отсылает нас к особому значению целостного восприятия всеми пятью органами чувств и мозгом, «лингвистика» указывает на значение языка, а «программирование» означает, что поведение управляется усвоенным и тем самым может быть изменено или дополнено.

В коммуникации с подчинёнными руководители должны уметь распознавать послания или намерения, которые работники возможно не могут или не хотят передать прямо. Именно в ситуациях, не допускающих открытую коммуникацию, или ситуациях, где коммуникация возможна лишь в ограниченном размере, такие косвенные, невербальные послания играют важную роль. Наиболее важные из них представлены и описаны в **Главе 3**.

Рассматриваемые в **Главе 4** коммуникативные инструменты и коммуникативные техники, раскроют вам возможности успешного и чёткого ведения переговоров с позитивным результатом. Эти инструменты следует рассматривать как стимул для дальнейшего развития ваших способностей и вашей чуткости. В начале главы мы остановимся на значении эмпатии как условия применения техник ведения переговоров. Речь идёт о способности переместиться в эмоциональный мир другого человека и принимать во внимание его интересы, чувства и поставленные цели.

Последняя **Глава 5** посвящена сотрудническому преодолению конфликтов в коммуникации.

Здесь мы поясним, что с помощью конфликтов можно добиваться конструктивных результатов и как специальные методики могут привести к урегулированию конфликта. Предлагаемые решения обучающимся следует воспринимать как повод поразмышлять на эту тему.

2. Базовые модели коммуникации

2.1 Что мы понимаем под коммуникацией?

Латинское слово «communicare» означает «делать сообщение» или «делать что-либо сообща». Соответственно коммуникация уже по своему определению является социальным процессом. Тем не менее, единого понятия коммуникации не существует. Часто термин используется совершенно в разных смыслах. Часто встречающемуся синонимичному использованию со словом «интеракция» препятствует тот факт, что интеракция всегда подразумевает процесс, для которого необходимо присутствие и прямое общение двух и более лиц, а коммуникация может протекать ассиметрично (например, через письменный документ, когда присутствие адресата не обязательно). Коммуникацию можно рассматривать как аспект интеракции, если речь идёт о процессах трансляции, и считать идентичной ей, если обмен информацией происходит в непосредственной форме. При этом имеют значение следующие компоненты:

Кто?	(отправитель)
⇩	
Говорит что?	(сообщение, информация)
⇩	
Кому?	(получателю)
⇩	
Каким способом?	(вербальными/невербальными способами поведения)
⇩	
С помощью каких средств?	(канал, например, телефон)
⇩	
С какими намерениями?	(мотивация, цель)
⇩	
С каким результатом?	

Иллюстрация 1: Коммуникация

Почему понятие коммуникации занимает центральное место в нашей жизни? Коммуникация представляет собой проблему. Мы приближаемся к проблеме, когда пытаемся обозначить её противоположность. Но это оказывается очень сложной задачей,

поскольку противоположность коммуникации – изоляция, одиночество – обычно как будто бы ускользает от нашего внимания.

В нашей речевой практике встречается ещё одна пара противоположностей. Нередко наряду с коммуникативными способами поведения выделяют и некоммуникативное поведение, которое при ближайшем рассмотрении оказывается неосуществимой конструкцией. Если исходить из того, что функцией коммуникации является создание какого-либо вида отношений между двумя и более людьми, то становится очевидным, что она не имеет существенных отличий от того, что мы называем «поведением». Я говорю и тем самым веду себя определённым образом. Но я молчу и тоже веду себя определённым образом. И это самое главное: невозможно не вести себя **никак**. Тем самым вступает в силу принцип, выдвинутый известным теоретиком коммуникации П. Вацлавиком[2]:

«Не участвовать в коммуникации невозможно».

Другими словами: человек, находясь в окружении других людей, непрерывно передаёт сигналы. Он ведёт себя определённым образом, он участвует в коммуникации. Следовательно, некоммуникативное поведение вообще невозможно. Ведь даже тогда, когда человек опускает завесу молчания, это тоже представляет собой акт коммуникации. Он сигнализирует:

«Я не хочу иметь с тобой ничего общего!»

В этом случае определение понятия «коммуникация» выходит за рамки вербализации в чистом виде и охватывает любое поведение человека. Эта точка зрения учитывает, что коммуникация не является застывшим, неподвижным образованием. Напротив, её следует рассматривать как динамический процесс, который хотя и подчиняется некоторым правилам, но видоизменяется в зависимости от ситуации и участников.

2.2 Какие существуют модели коммуникации?

В основе коммуникации лежит способность к восприятию, или чувствительность. Эту возможность предоставляют имеющиеся у нас органы восприятия. К ним относят все органы чувств, включая кожу. Они лежат в основе выделения различных моделей коммуникации, посредством которых происходит передача информации. Так, различают **визуальный** (зрение), **аудитивный** (слух), **обонятельный** (обоняние) и **тактильный** (прикосновение) каналы коммуникации.

[2] P. Watzlawick

В соответствии с положениями теории коммуникации и информатики коммуникация между индивидами рассматривается как система, в которой отправитель информации вступает в контакт с получателем информации посредством коммуникативного акта.

2.2.1 Информационно техническая модель

В самой простой модели коммуникации Шеннона-Уивера[3] коммуникацией обозначается трансляция сообщения от отправителя получателю по определённому каналу (ил. 2). Эта передача может испытывать ощутимые помехи, которые искажают сообщение или изменяют его уровень понятности.

Отправитель ⇨ Канал ⇨ Получатель

Иллюстрация 2: Модель коммуникации Шеннона-Уивера, 1949[4]

В рамках этой информационно-технической модели коммуникации отправитель имеет намерение, которое он переводит в речь и затем озвучивает, то есть «отправляет». Получатель регистрирует эту речь, испытавшую те или иные помехи или изменения, вызванные окружающими шумами, расшифровывает и понимает её.

Данная модель описывает передачу информации как односторонний процесс. Ответного сообщения отправителю непосредственно не поступает. Человеческая коммуникация, напротив, является процессом беспрерывной двунаправленной передачи информации, поэтому можно говорить о двусторонней или многосторонней коммуникации. Так, разговор всегда является двусторонним обменом информацией (ил. 3).

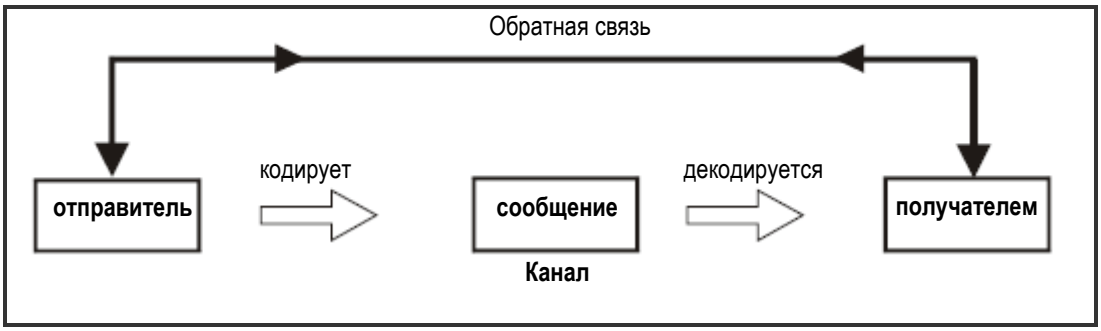

Иллюстрация 3: Дополненная модель коммуникации

[3] Shannon und Weaver (1949)
[4] Shannon & Weaver, 1949

Коммуникативные партнёры всегда являются одновременно и отправителями, и получателями сообщений. Даже слушая, получатель сообщения передаёт отправителю сигналы, извещающие о наличии или отсутствии у него интереса с помощью позы своего тела, мимики и жестов. В этом смысле на визави оказывает влияние любое наблюдаемое, т.е. любое вербальное и невербальное поведение, приобретая значимость в соответствующем контексте.

Таким образом, коммуникация означает, что имеет место поведение, передающее другим людям сообщение. На это поведение влияет поведение других людей, а оно само в свою очередь оказывает влияние на их поведение.

Хотя эта схема и принимает во внимание тот факт, что коммуникация как процесс протекает на нескольких уровнях, но в ней не учитывается, что на всех этих уровнях могут возникнуть помехи (ил. 4). В коммуникации наблюдаются помехи, если

- информация отправлена, но не получена
- информация отправлена, но не понята
- информация получена, но не отправлялась.

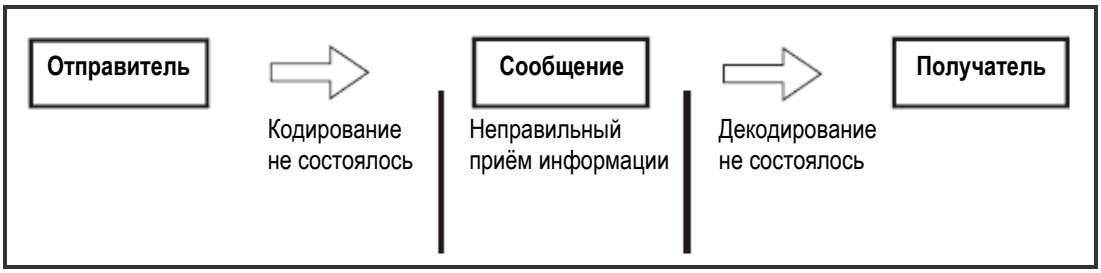

Иллюстрация 4: Помехи в коммуникации

2.2.2 Модель предметного уровня и уровня отношений

В коммуникации важно дифференцировать два уровня: предметный и эмоциональный.

Когда вы берёте слово, вы говорите со своим собеседником на определённую тему или об определённой ситуации. На этом этапе вы находитесь на содержательном, предметном уровне коммуникации.

Ваше эмоциональное состояние и ваше отношение к собеседнику также влияют на ваше восприятие и оценку содержания разговора. Одновременно ваши чувства выражаются в том, что вы морщите лоб, улыбаетесь, принимаете обращённую к собеседнику позу или делаете оборонительные жесты. Эта эмоциональная, нередко

бессознательная сфера и есть второй уровень коммуникации. Он также называется эмоциональным уровнем или уровнем отношения.

Способ, который собеседник использует для оценки и интерпретации вашего высказывания, находится в непосредственной зависимости от его отношения к вам и, наоборот, от вашего отношения к нему. Если отношения хорошие, доверительные, то обычно у вас есть возможность более эффективно общаться на предметном уровне, потому что эмоциональные послания, которые определяют ваши двусторонние отношения, уже ясны и их уже не нужно принимать во внимание. По реакции подчинённого на свои вопросы руководитель может определить, уверен тот или нет, свободен или заторможен, эмоционален или рационален, расслаблен или зажат, благодарен или недоволен, открыт или «застёгнут на все пуговицы», заинтересованно или скорее равнодушно он ведёт беседу с начальником. Эти сигналы указывают, в какой мере собеседник готов включиться в разговор.

В беседах с подчинёнными оба уровня коммуникации играют важную роль. Исследователи коммуникации исходят из того, что уровень отношений определяет уровень содержания. Если работник не доверяет своему руководителю, то он будет вести беседу сдержанно и вряд ли будет готов открыто заявить о том, как он в действительности оценивает высказывания руководителя. Значение высказываний отражается в реакциях, которые они вызывают у собеседника.

Иллюстрация 5: Уровни беседы с подчинённым

Дифференциация уровней приобретает большое значение также при выборе оптимальной формы ведения коммерческих переговоров. К примеру, как в мотивации возникают **мотивы** совершить определённую покупку? Этот процесс мотивации внешне не заметен продавцу, он фактически возникает «в головах» покупателей. Появляющиеся при этом мотивы могут быть как **рациональными**, так и **эмоциональными**, причём видимая составляющая мотивации составляет лишь её малую часть. В этой так называемой теории айсберга это означает, что большая часть коммуникации (90%), оставаясь невидимой, оказывает большое влияние на действия человека.

Это демонстрируют любые переговоры, которые на предметном уровне проходят за столом, а эмоциональная сторона спрятана под стол. Следующая иллюстрация[5] наглядно демонстрирует ситуацию.

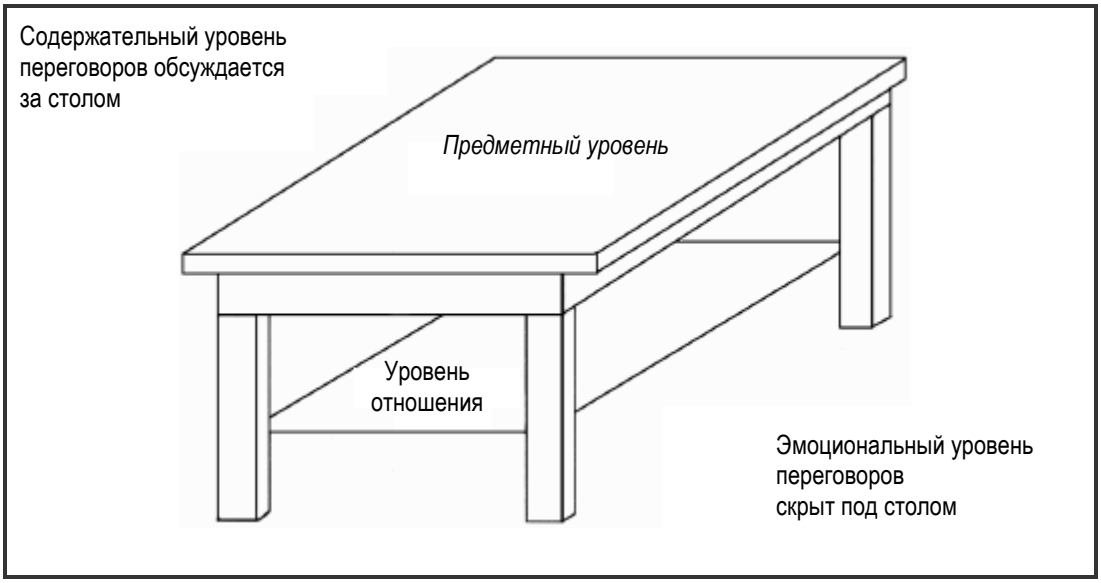

Иллюстрация 6: Переговорный стол

Образно говоря, уровень отношений является мостом, соединяющим нас с партнёром. Чем прочнее мост, тем большие нагрузки он может испытывать, то есть, переводя на язык переговоров, тем более сложные в содержательном плане темы можно обсуждать и согласовывать.

Когда музыканты собираются дать совместный концерт, они сначала настраивают свои инструменты, так и собеседники должны сначала настроиться друг на друга для того, чтобы вести конструктивный и гармоничный разговор и избежать диссонанса и непонимания.

[5] Weis (2003)

По мнению Биркера[6] в зависимости от содержания и отношения обнаруживаются следующие четыре комбинации, хотя участники коммуникации часто и не имеют о них чёткого представления.

1. Мнения партнёров о содержании и оценка ими своих отношений в коммуникации совпадают. Это идеальный случай.

2. Противоположный и самый плохой случай: мнения партнёров не совпадают ни по содержанию, ни в вопросе их отношений.

3. Далее обнаруживается смешанная форма, когда мнения совпадают по вопросу содержания, но не в оценке отношений. Здесь опять же имеют место сначала два варианта:
   a) Помехи на уровне отношений переносятся на содержательную сферу, при этом возникают осложнения или препятствия на пути принятия решения, как в приведённом примере с договором о сотрудничестве (*прим. переводчика*: никакой договор сотрудничества нигде в оригинале до этого не упоминался).
   b) Общность взглядов на содержательном уровне настолько велика, что соглашение заключается, несмотря на то, что стороны не расположены друг к другу, то есть помехи на уровне отношений сохраняются.
   c) В конечном итоге представляется возможным ещё одно решение, когда предпринимаются попытки прояснить и устранить помехи на уровне отношения таким образом, чтобы оно могло выдерживать нагрузки. Возможно, понимание необходимости делового сотрудничества настолько велико, что и для отношений друг с другом удастся найти общий знаменатель.

4. В заключение остаётся комбинация, когда партнёры обнаруживают взаимопонимание на стороне отношения, но не сходятся во мнениях о содержании. И здесь опять имеется несколько стратегий поведения по отношению друг к другу.
   a) Один из партнёров откладывает свои сомнения касательно содержания, чтобы не подвергать отношение угрозе. Эта форма намного чаще встречается в организациях, где отношения хотя и хорошие (или должны стать хорошими), но оказываются не особо стабильными. В этом случае от выражения своего мнения воздерживается тот, кто испытывает большие опасения по поводу осложнения отношений. Эти ситуации могут встречаться как в рабочих группах, так и в отношениях между руководителем и подчинёнными.

[6] Birker (2000)

b) Стороны решают «не приходить к соглашению» на содержательном уровне, то есть не искать совместного решения, если от этого страдают отношения.

c) Наиболее конструктивный и, возможно, наиболее зрелый путь состоит в том, чтобы на основе прочных отношений провести совместный анализ разногласий в вопросе содержания для того, чтобы найти совместное решение.

Следующая схема наглядно поясняет информационную цепочку и демонстрирует, сколько этапов сообщение должно пройти без крупных помех, чтобы в конечном итоге его доставка успешно состоялась. А прочность цепочки равна прочности её самого слабого звена.

		сказанное
сказанное	не равно	услышанному
услышанное	не равно	понятому
понятое	не равно	согласию
согласие	не равно	знанию о том, как действовать
знание о том, как действовать	не равно	мотивированности к действиям (проявлению активности)

Иллюстрация 7: Информационная цепочка

Ниже мы представим психологическую модель «Четыре стороны послания», разработанную Шульцем фон Туном[7]: предметное содержание, самопроявление, отношение и побуждение. Все четыре стороны обладают равными правами, поэтому в модели они изображаются в форме квадрата.

2.2.3 Четыре стороны послания

Каждый из нас включён в систему способов поведения. Являясь частью этой системы, мы влияем на других людей в системе и одновременно испытываем их влияние. Помимо этого коммуникативная система является внешне открытой, поскольку все

[7] Schulz von Thun (2000)

коммуниканты в дополнение к своим отношениям внутри системы поддерживают отношения и с другими людьми и коммуникационными системами.

Так называемый квадрат сообщений помогает уяснить как системный характер коммуникации, так и значимые социальные и личностные факторы влияния партнёров по коммуникации (ил. 8).

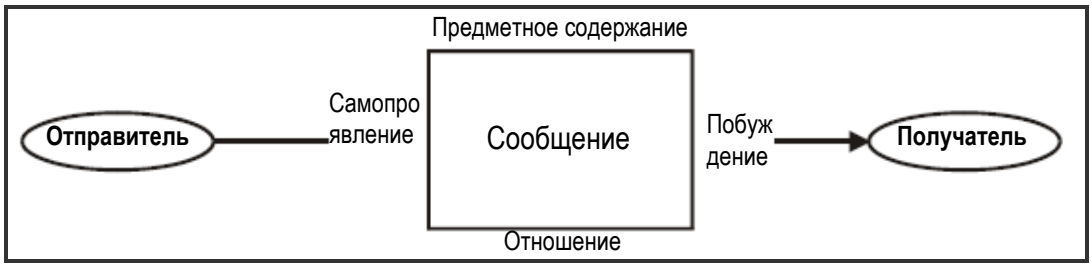

Иллюстрация 8: Квадрат сообщения

Иллюстрация демонстрирует, что в сообщении содержатся несколько посланий. Соответственно каждое сообщение имеет четыре стороны, которые всегда находятся в игре одновременно: предмет, самопроявление, отношение и побуждение. Отсюда следует необходимость отправителя отсылать сообщение «в четырёх измерениях», а получателя - принимать его «в четырёх измерениях».

1. **Предметная сторона** (предметное послание или семантическая информация)

   Первое, что содержит сообщение, - это предметная информация, то есть то, о чём информируют. Задача предметной стороны – оптимальным образом передать от отправителя к получателю содержание предметной стороны (факты, интерпретации, информацию).

   Проблемы, возникающие на предметной стороне, можно разделить на две группы:
   - Недостаточная объективность имеет место, если информация хотя и сообщается, но одновременно передаются сопроводительные послания с трёх других сторон сообщения, которые создают помехи на пути информационного потока.
   - Недостаточной понятностью описывается очень часто возникающий феномен непонятности сообщений.

   Обе группы проблем встречаются в коммуникации и наносят ей большой вред. Недостаток объективности может обнаружиться очень быстро, если вместо стремления к решению проблемы коммуникация проникнута высокомерием и враждебностью.

   Недостаточная понятность помимо всего прочего может даже закладываться намеренно. Случается так, что собеседник

намеренно говорит намёками, чтобы предостеречь своего визави, но при этом не обидеть.

Понятности сообщения способствует соблюдение следующих критериев:
- простота
- структура
- краткость и точность
- стимулирующие дополнения (для того, чтобы вызвать интерес)
- просьба к получателю о предоставлении обратной связи о том, адекватно ли он понял послание.

2. **Сторона самопроявления** (сообщение о себе или «я»-послание)

Каждое сообщение содержит также информацию о личности отправителя. Решающее значение в ней имеет манера выражения отправителя и сопроводительная жестикуляция и мимика. Поэтому получатель может оценивать высказывания отправителя не только с точки зрения их правильности или полноты, но и в связи с тем, что они говорят о мотивах, способностях и чувствах отправителя. Тот факт, что решающую роль в этой оценке играют ожидания и опыт получателя, не снижает страха отправителя предстать перед получателем в невыгодном свете. Поэтому отправитель будет беспокоиться о создании особо позитивного образа самого себя.

Каждый получатель, являясь одновременно и отправителем, сталкивается с той же проблемой. Для того чтобы по возможности оставить о себе после встречи позитивное впечатление, используются преимущественно два вида техник:
- **техники импонирования**, нацеленные на то, чтобы представить собственную личность максимально позитивно, и
- **«фасадные» техники**, с помощью которых собственная личность по возможности скрывается.

Напряжение между подлинностью и фасадом присутствует в любой коммуникации. Представители гуманистической психологии в частности рекомендуют вместо того, чтобы демонстрировать фасадные техники и техники импонирования, всегда преподносить себя так, как в действительности себя чувствуешь. Цель – обучиться **конгруэнтности**, или **аутентичности**.

В связи с этим возникает вопрос о том, всегда ли можно следовать этой рекомендации. Именно в социальных интеракциях внутри компании человек занимается управлением и контролем впечатлений, которые производит на

другого человека. Тому есть рациональные причины. Тот, кто просматривается насквозь до самых дальних уголков своей личности, предсказуем и тем самым подвержен манипуляции. Цель состоит напротив в том, чтобы выразить себя и предстать так, чтобы у других людей создалось впечатление, желательное для отправителя. Для этой деятельности по оказанию влияния, управлению и контролю впечатлений существует несколько терминов: контроль имиджа, самопрезентация и управление впечатлением. Следовательно, на стороне, представляющей себя, целью усилий становится вместо аутентичности эффективная самопрезентация.

3. **Сторона отношений** («ты»-послание)

Из сообщения можно также выяснить, как отправитель относится к получателю, что он о нём думает. Его сообщения - это высказывания о том, как он видит или желает видеть свои отношения с получателем. Как и самопроявление, этот аспект особенно интенсивно передаётся в невербальной информации.

Коммуникация в организациях неизбежно находит яркое выражение на стороне отношения, так как партнёры по коммуникации наделены разными объёмами властных полномочий. Например, отношения между руководителем и подчинёнными являются комплементарными, в них стороны берут на себя разные, но дополняющие друг друга роли. Если одна из сторон не отвечает ожиданиям, предъявляемым к его роли, конфликты не заставят себя долго ждать.

4. **Сторона побуждения** (прагматическая информация)

Наряду с этим в функции любого сообщения входит оказание влияния на получателя с целью побудить его к определённым действиям. В то время как уже рассмотренные стороны сообщения выражают то, что есть, на стороне побуждения производится попытка добиться определённого эффекта. Этот аспект сообщения особенно значим для языка влияния (в манипуляции, пропаганде, рекламе). Сообщение предназначено для того, чтобы побудить получателя совершить определённые поступки или отказаться от каких-то поступков, думать и чувствовать.

Отправка неверных побуждений является частой причиной неудач в коммуникации. В этой связи важно различать так называемые **«открытые»** и **«скрытые»** побуждения.

Пример

Супруги Цек сидят в гостиной перед телевизором. Госпожа Цек говорит своему мужу:

- Здесь такой сквозняк!

Господин Цек комментирует это высказывание дружелюбным:

- Мммм.

Вслед за этим между супругами вспыхивает ссора, в которой госпожа Цек упрекает своего мужа в упрямстве и инертности.

Что же произошло?

Анализируя ход этого разговора, можно установить, что госпожа Цек направила «скрытое» побуждение, т. е. характер этого побуждения не мог быть распознан однозначно. А именно, своим высказыванием госпожа Цек хотела добиться, чтобы её муж встал и закрыл окно. Этого не произошло, поскольку её побуждение не было «открытым», т.е. она не выразила своё намерение открыто. Если бы она сказала: «Здесь сквозняк. Ты не мог бы закрыть окно?», то побуждение было бы чётким и господин Цек мог бы отреагировать на него соответствующим образом. Итак, если побуждения выражаются прямо, у вашего собеседника есть шанс понять, что вы от него ожидаете.

Тем не менее, использование открытых побуждений предполагает определённые базовые установки, которые именно в корпоративной коммуникации реализовать непросто. Отправитель должен:

- находиться в согласии с собой, т.е. иметь чёткое представление о том, что он хочет,
- придать побуждению информационный характер, т.е. в целом иметь желание проинформировать другого человека,
- возложить на получателя ответственность за то, последует ли он побуждению или нет.

Обобщим сказанное мнемонически: ***ПОСП***:

Предметная сторона	О чём я тебя информирую	(«Он, она, оно - …»)
Сторона **о**тношения	Как я отношусь к тебе	(«Ты - … / Мы - …»)
Сторона **с**амопроявления	Что я сообщаю о себе	(«Я - …»)
Сторона **п**обуждения	К чему я хочу тебя побудить	(«Я хочу, чтобы ты…)

2.3 Трансакционный анализ