

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ

УДК 159.9

Пелехатый М. М.

### ПРОСТРАНСТВЕННЫЕ АСПЕКТЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Описаны особенности взаимодействия людей при деловых переговорах, на тренингах, в служебных коммуникациях в зависимости от их размещения и положения в пространстве. Даны практические рекомендации.

*Ключевые слова:* менеджмент, процесс общения, расположение в пространстве, деловые переговоры.

Психотопография, пусть и в неосознанных формах, известна человеку очень давно, с тех пор как расположение людей друг относительно друга без слов говорило о том, кто является главным, а кто подчиненным. Например, на Руси существовало понятие «красный угол». Если кого-то сажали на это место, сразу становилось ясно: это почетный гость. В современных политических протокольных мероприятиях почетный гость садится справа от приглашающей стороны, второй почетный гость — слева.

Очевидно, это уже не просто традиция, а некий язык коммуникации, который принят в политике и бизнесе. Это тот язык, который так или иначе всегда был понятен в большинстве культур.

Если вы хотите показать, что являетесь стороной, доминирующей в каком-то процессе, например в переговорах, то вы должны показать оппоненту, что владеете большим пространством. В процессе тренингов, семинаров, лекций это сделать проще, потому что вы можете по собственному желанию рассадить студентов и перемещаться в пространстве, показывая, что оно ваше, что вы владеете им, что вы здесь главный. Если на лекции или тренинге вы просите человека выйти к доске и сделать какое-то упражнение, стоя лицом к аудитории, то у него возникают трудности. Он на бессознательном уровне понимает, что вторгается в ваше пространство. Можно наблюдать, как в процессе тренинга, когда ведущий уходит со своего места и предлагает использовать для выполнения упражнения все пространство комнаты, полукруг, где находился тренер, все равно остается почти неиспользованным.

Психотопография выдвигает три основных фактора управления пространством: овладение, защищенность и внешние опоры.

Следует отметить, что у людей в процессе общения возникают «личные зоны». Это зоны, на расстоянии которых человек чувствует себя комфортно при общении с другими людьми. Самая меньшая из этих зон — интимная, величина которой колеблется у разных народов от 15 до 50 сантиметров. Человек, который допускается в эту зону, — или близкий друг, или родственник. Он может рассчитывать на интимные отношения. Сбоку эта зона бывает чуть меньше, чем спереди или сзади.

Соответственно, если вы хотите договориться с человеком о каких-то личных, интимных вещах, которые не могут быть озвучены при посторонних или изложены в письменном виде, то лучше сесть сбоку от него, тогда говорить об этих вещах легче. Тут слово «интимные» нужно понимать именно в смысле доверительных отношений.

Если же вы с собеседником сидите друг напротив друга, то подсознательно у обоих может возникнуть чувство противостояния. Удаляясь друг от друга или приближаясь друг к другу, вы либо вторгаетесь в личные зоны, либо занимаете то комфортное положение, когда ваши зоны не пересекаются.

Здесь возникает проблема защищенности пространства. Человек в процессе коммуникации сообщает 80-85% информации невербально. Поэтому если вы сидите перед человеком, ничем не защищенный, то вы передаете ему намного больше информации, чем, например, если бы между вами стоял стол. Стол закрывает около половины информации, которая иначе была

бы открыта. И кроме того, если между вами стоит стол, возникает некое общее пространство, за которое можно бороться, и здесь тоже бессознательно можно показать, кто является главным.

Если, например, вы пришли к кому-то на переговоры и партнер по переговорам сидит за столом — это его пространство. Как только вы попытаетесь претендовать на это его пространство, он начнет проявлять неудовольствие. Вспомним, что обычно на столе с краю стоят пельницы, стаканчики, дневники и прочие мелочи, создающие дополнительную границу, за которую вас не пускают. Попробуйте в процессе разговора передвинуть какой-нибудь небольшой предмет с края стола в центр по направлению к вашему оппоненту и наблюдайте за его реакцией.

Борьба за пространство может выражаться множеством способов. Например, если вы свои бумаги сразу кладете на стол к человеку, то вы захватываете его пространство. Если вы эти бумаги сперва отдаете ему в руки, а потом он сам кладет их к себе на стол, то тем самым он признает, что здесь, на его столе, есть часть вашей территории. По сути, это означает, что вы завоевали часть его внимания.

Если понаблюдать, как рассаживаются люди в аудитории, то можно увидеть, например, таких, которые с одной стороны от себя кладут сумку, с другой — еще какие-то вещи. Это они ограждают свое интимное пространство, они не хотят, чтобы в него сразу кто-то вторгся, показывают, что они владеют этим пространством. Приходя в кабинет к начальнику, вы видите, как он показывает свое владение пространством кабинета: это может быть стол, который стоит перед ним, и еще стол для заседаний, который выдвинут. Хозяин кабинета обычно сидит где-то около стены, вы входите и сразу видите его. Это человек, которому принадлежит кабинет. Входя, вы уже неосознанно чувствуете себя в позиции подчиненного. Более того, вам в некоторых случаях показывают еще и место, где нужно находиться в кабинете. Обычно это довольно далеко от места начальника, но если вы — человек, «приближенный к особе», то вас и сажают ближе.

Пространственное расположение предметов и людей может выражать идеи равенства и неравенства. Например, всем знакомы круглые столы, которые собирают для проведения мозгового штурма или какой-либо дискуссии. В их основе лежит идея равенства всех участников, которые могут высказывать одинаково интересные и ценные идеи. Апофеоз идеи круглого стола — случай, когда между людьми нет вообще никакого стола, когда эмоциональная составляющая каждого человека передается другому на сто процентов, когда нет никакой эмоциональной защиты. Это наиболее эффективная форма проведения мозговых штурмов, хотя поначалу и наименее комфортная для участников. Как только вы ставите внутри стол, вы закрываете половину информации, и эмоциональная вовлеченность участников в процесс становится значительно меньше. Если, как в последнее время принято, на столе размещаются еще и компьютеры, то люди перестают вообще видеть друг друга, и сама идея круглого стола теряется, поскольку нет неформального эмоционального общения. Если при проведении мозгового штурма есть те, кто сидит за столом, и есть кто-то вне этого круга, то не получается ни равенства, ни собственно штурма. Оказывается, что если есть какой-то внешний наблюдатель, то система уже не замкнута и отчасти теряет свою эффективность.

Когда в какой-нибудь компании проводится тренинг, то очень интересно наблюдать за тем, как руководитель показывает, что он все равно руководитель, даже в ситуации равенства участников тренинга. Во время корпоративных тренингов обычно существует договоренность, что в процессе работы все равны. Все садятся в круг, и вдруг становится видно, как один человек — руководитель — начинает выделяться из него, показывая, что ему принадлежит больше пространства: он выдвигается чуть назад, и вместо круга получается парабола, сфокусированная на нем. Грамотный тренер, разумеется, пресекает такие попытки. Обычно руководитель делает это совершенно бессознательно, он привык сосредоточивать в своих руках власть.

Важность эмоциональной защищенности очень хорошо прослеживается на публичных выступлениях. Часто можно видеть, как люди, которые хотят выступить перед публикой, встают из-за стола президиума или со своего места в зале, но оттуда они говорить не могут — они не готовы показать свою эмоциональную составляющую. Зато когда перед ними стоит трибуна и эмоциональная составляющая равняется одной пятой тела (только на уровне головы), они го-

ворят прекрасно. А когда человек готов доносить до слушателей информацию, открывая и свою эмоциональную составляющую полностью, стоя перед ними в полный рост, — это говорит о его хорошей подготовке.

Важный фактор владения пространством согласно психотопографии — это использование внешних опор. Мы постоянно находимся в системном взаимодействии с внешним миром. Поэтому нам нужна некоторая стабильность окружающего мира. Есть, например, такой детский аттракцион: вы идете по прямой неподвижной дороге, а вокруг нее вращается огромная бочка. Вы со стороны видите, что дорога совершенно ровная, не шатается, надежно закреплена. Но когда вы идете внутри вращающегося пространства, возникает эффект, что вас качает: ощущение устойчивости исчезает от взгляда на вращение бочки вокруг вас. Ведь все время, не осознавая этого, вы фиксируете координаты пространства вокруг себя.

Когда стабильность окружающего пространства нарушается, нам становится труднее что-то делать, в том числе ходить и говорить. Именно в силу такого эффекта «сравнения координат» очень часто получается так, что лектор в аудитории выбирает человека и рассказывает все как бы только ему. Метафора того, что происходит, такая: попробуйте встать так, чтобы ваши ноги стояли на одной линии и пятка правой ноги, например, касалась носка левой. Расставьте руки в стороны и закройте глаза. Насколько трудно вам удерживать равновесие? А теперь сделайте то же самое, но запомнив любой зрительный образ перед собой. Насколько проще теперь?

Люди стабилизируют свое состояние внешними опорами. Этот «единственный» человек — стабилизатор окружающего пространства для лектора, он более или менее постоянно дает ему обратную связь. Лекторы, как правило, не умеют получать обратную связь от всей группы, они просто не научены таким специальным навыкам. Поэтому человек, которому лектор рассказывает и который время от времени, например, кивает или слушает с заинтересованным видом, — это внешняя опора для лектора. Такие внешние опоры тоже могут рассматриваться как предмет психотопографии. Или, например, вы заходите в кабинет начальника и видите, что сзади него висит портрет президента. Это внешняя опора для начальника, он чувствует, что за спиной есть еще какая-то власть. Как внешнюю опору человек может использовать грамоты, дипломы, кубки и награды, развешенные по стенам кабинета, — этим он как бы напоминает себе и другим о своих успехах.

Трибуна тоже может быть внешней опорой. Человек выходит, кладет руки на трибуну, опирается на нее, чувствуя себя более стабильно. При отсутствии трибуны внешней опорой может служить все что угодно, хотя бы и стул, на который опирается человек, произнося речь. При этом если тот же самый человек отойдет в сторону, то вполне возможно, что он не сможет так же хорошо повторить свои слова и будет сбиваться. И все потому, что он в этот момент не готов стабилизировать свое положение каким-то другим образом.

Все описанные вещи можно с успехом применять и в процессе переговоров. Чтобы научиться применять данные психотопографии в ведении переговоров, начните с простого. Когда вы с кем-то разговариваете, посмотрите, как устроено место, куда вас пригласили: если у человека за спиной есть стена, значит, он чувствует себя защищенным. Некоторые сидят в углу, когда им не хватает уверенности, потому что в этом случае они закрыты со всех сторон — не подойти. Если вас сажают так, чтобы за вашей спиной было незащищенное пространство (окно, дверь или посторонний человек), то вы бессознательно можете почувствовать себя менее уверенно. А за столом переговоров вы можете заметить, как некоторые люди начинают завоевывать ваше пространство — передвигают в вашу сторону пепельницу, сахарницу или начинают ограждать; если разговор для них неприятный — строить «баррикады» из салфеток, стаканов и других мелочей, которые вполне уместны на столе, но могут выполнять еще и роль психологических барьеров. Загораживаясь этими вещами, собеседники хуже видят вас, получают меньше эмоциональной составляющей разговора.

Или такой случай: начальник стоит напротив вас, а вы даете ему бумаги со словами: «Давайте я вам поясню...» Если он уверяет, что и сам прекрасно во всем разберется, то вам сразу станет понятно, что он хочет сохранить дистанцию и, возможно, настраивается на неприят-

ный разговор. Если же он соглашается, позволяет подойти к себе и встать рядом, то это может быть сигналом к переходу на более неформальное общение.

Стоит упомянуть и о восприятии расположения людей и предметов справа/слева от человека. То, что находится справа, чаще всего воспринимается как рациональная составляющая. Если вы видите в правой руке человека фломастер, ручку, газету, то у вас складывается впечатление, что ему не хватает рациональной стабильности, рациональных внутренних доводов. Человек, которому не хватает внешних эмоций, опирается на левую руку. Если с этих позиций понаблюдать за окружением какого-нибудь лидера, то можно сказать о том, что те, кто находится справа от него, представляют его рациональную составляющую, — это советники, подсказывающие в нужный момент нужную мысль, а те, кто находится слева, — «серые кардиналы», отвечающие за эмоциональную составляющую.

Попробуйте оценить обстановку собственного кабинета. Если вы хотите показать, что вы тут главный, то ваше кресло должно быть достаточно большим, стол должен занимать много пространства. А чтобы чувствовать себя уверенно, нельзя сидеть спиной к окну и к открытому пространству вообще, за спиной должна быть стена, угол и т. д. Если вы хотите беседовать с пришедшим человеком доверительно, то его можно посадить за угол стола, чтобы не возникало борьбы за территорию. Если вы хотите беседовать в рамках ситуации начальник-подчиненный, то человека следует посадить напротив себя, через стол, чуть дальше от стола.

Иногда руководители интуитивно поступают правильно: у них есть большой стол, за которым они сидят, разговаривая с подчиненными, и есть какой-нибудь маленький журнальный столик, за который они садятся с тем, с кем хотят вести более мягкую, приватную беседу, — с журналистом, друзьями. Когда люди сидят под углом друг к другу, а не напротив, возникает другой тип коммуникации.

Как видите, психотопография — дело увлекательное и полезное. Сделав один-два шага в сторону, можно как по мановению волшебной палочки изменить настроение людей, с которыми вы общаетесь, а чуть внимательнее приглядевшись к окружающей обстановке, вы, возможно, чуть снисходительнее отнесетесь к своему шефу, которому так хочется почувствовать себя царем зверей.