**Содержание**

Невербальное общение

Красноярская железная дорога филиал ОАО «Российские железные дороги» Анкета

Интервью

Заключение

**Невербальное общение**

Наши представления о невербальном общении находят отражение во многих общепринятых фразеологических оборотах. О счастливых людях мы говорим, что они "переполнены" счастьем или "сияют" от счастья. Про людей, испытывающих страх, мы говорим, что они "замерли" или "окаменели". Гнев или злость описываются такими словами, как "лопнуть" от злости или "дрожать" от ярости. Нервничающие люди "кусают губы", т. е. чувства выражаются средствами невербального общения. И хотя мнения специалистов в оценке точных цифр расходятся, можно с уверенностью сказать, что более половины межличностного общения приходится на общение невербальное. Слушать собеседника поэтому означает также понимать язык невербального общения.

Язык невербального общения

Невербальное общение, широко известное как "язык жестов", включает такие формы самовыражения, которые не опираются на слова и другие речевые символы.

Учиться понимать язык невербального общения важно по нескольким причинам. Во-первых, словами можно передать только фактические знания, но чтобы выразить чувства, одних слов часто бывает недостаточно. Иногда мы говорим: "Я не знаю, как выразить это словами", имея в виду, что наши чувства настолько глубоки или сложны, что для их выражения мы не можем найти подходящих слов. Тем не менее чувства, не поддающиеся словесному выражению, передаются на языке невербального общения. Во-вторых, знание этого языка показывает, насколько мы умеем владеть собой. Если говорящему трудно справиться с гневом, он повышает голос, отворачивается, а подчас ведет себя и более вызывающе. Невербальный язык скажет о том, что люди думают о нас в действительности. Собеседник, который указывает пальцем, смотрит пристально и постоянно перебивает, испытывает совершенно другие чувства, чем человек, который улыбается, ведет себя непринужденно и (главное!) нас слушает. Наконец, невербальное общение ценно особенно тем, что оно, как правило, спонтанно и проявляется бессознательно. Поэтому, несмотря на то что люди взвешивают свои слова и иногда контролируют мимику, часто возможна "утечка" скрываемых чувств через мимику, жесты, интонацию и окраску голоса. Любой из этих невербальных элементов общения может помочь нам убедиться в правильности того, что сказано словами, или, как это иногда бывает, поставить сказанное под сомнение.

Хорошо известно, что невербальный язык понимается всеми людьми одинаково. Например, скрещенные на груди руки соответствуют защитной реакции. Но это не всегда так. Конкретные невербальные выражения, как, например, те же скрещенные руки, понимаются по-разному: значение зависит от конкретной ситуации, в которой эта поза возникает естественно.

Одни люди понимают невербальный язык лучше других. Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например, психологов, преподавателей, актеров, оцениваются так же высоко. Понимание невербального языка в основном приобретается при обучении. Однако следует помнить, что люди очень отличаются друг от друга в этом плане. Как правило, чуткость в невербальном общении повышается с возрастом и опытом.

Выражение лица (мимика)

Выражение лица - главный показатель чувств. Легче всего распознаются положительные эмоции - счастье, любовь и удивление. Трудно воспринимаются, как правило, отрицательные эмоции - печаль, гнев и отвращение. Обычно эмоции ассоциируются с мимикой следующим образом:

удивление - поднятые брови, широко открытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот;

страх - приподнятые и сведенные над переносицей брови, широко открытые глаза, уголки губ опущены и несколько отведены назад, губы растянуты в стороны, рот может быть открыт;

гнев - брови опущены вниз, морщины на лбу изогнуты, глаза прищурены, губы сомкнуты, зубы сжаты;

отвращение - брови опущены, нос сморщен, нижняя губа выпячена или приподнята и сомкнута с верхней губой;

печаль - брови сведены, глаза потухшие; часто уголки губ слегка опущены;

счастье - глаза спокойные, уголки губ приподняты и обычно отведены назад.

Художникам и фотографам давно известно, что лицо человека асимметрично, в результате чего левая и правая стороны нашего лица могут отражать эмоции по-разному. Недавние исследования объясняют это тем, что левая и правая стороны лица находятся под контролем различных полушарий мозга. Левое полушарие контролирует речь и интеллектуальную деятельность, правое управляет эмоциями, воображением и сенсорной деятельностью. Связи управления перекрещиваются так, что работа доминирующего левого полушария отражается на правой стороне лица и придает ей выражение, поддающееся большему контролю. Поскольку работа правого полушария мозга отражается на левой стороне лица, то на этой стороне лица труднее скрыть чувства. Положительные эмоции отражаются более или менее равномерно на обеих сторонах лица, отрицательные эмоции более отчетливо выражены на левой стороне. Однако оба полушария мозга функционируют совместно, поэтому описанные различия касаются нюансов выражения. Особенно экспрессивны губы человека. Всем известно, что плотно сжатые губы отражают глубокую задумчивость, изогнутые губы - сомнение или сарказм. Улыбка, как правило, выражает дружелюбие, потребность в одобрении. В то же самое время улыбка как элемент мимики и поведения зависит от региональных и культурных различий: так, южане склонны улыбаться чаще, чем жители северных районов. Поскольку улыбка может отражать разные мотивы, следует быть осторожным в истолковании улыбки собеседника. Однако чрезмерная улыбчивость, например, часто выражает потребность в одобрении или почтение перед начальством. Улыбка, сопровождаемая приподнятыми бровями, выражает, как правило, готовность подчиняться, в то время как улыбка с опущенными бровями выражает превосходство.

Лицо экспрессивно отражает чувства, поэтому говорящий обычно пытается контролировать или маскировать выражение своего лица. Например, когда кто-либо случайно сталкивается с Вами или допускает ошибку, он обычно испытывает такое же неприятное чувство, как и Вы, и инстинктивно улыбается, как бы выражая тем самым вежливое извинение. В этом случае улыбка может быть в определенном смысле "заготовленной" и поэтому натянутой, выдавая смесь беспокойства и извинения.

Визуальный контакт

Визуальный контакт является исключительно важным элементом общения. Смотреть на говорящего означает не только заинтересованность, но и помогает нам сосредоточить внимание на том, что нам говорят. Во время беседы говорящий и слушающий то смотрят, то отворачиваются друг от друга, чувствуя, что постоянный взгляд может мешать собеседнику сосредоточиться. Как говорящий, так и слушающий смотрят друг другу в глаза не более 10 секунд. Это, вероятнее всего, происходит перед началом разговора или после нескольких слов одного из собеседников. Время от времени глаза собеседников встречаются, но это продолжается значительно меньше времени, чем задерживает взгляд каждый собеседник друг на друге.

Нам значительно легче поддерживать визуальный контакт с говорящим при обсуждении приятной темы, однако мы избегаем его, обсуждая неприятные или запутанные вопросы. В последнем случае отказ от прямого визуального контакта является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. Настойчивый или пристальный взгляд в таких случаях вызывает возмущение и воспринимается как вмешательство в личные переживания. Более того, настойчивый или пристальный взгляд обычно воспринимается как признак враждебности.

Необходимо знать, что отдельные аспекты взаимоотношений выражаются в том, как люди смотрят друг на друга. Например, мы склонны смотреть больше на тех, кем восхищаемся или с кем у нас близкие отношения. Женщины к тому же склонны на больший визуальный контакт, чем мужчины. Обычно люди избегают визуального контакта в ситуациях соперничества, чтобы этот контакт не был понят как выражение враждебности. Кроме того, мы склонны смотреть на говорящего больше, когда он находится на расстоянии: чем ближе мы к говорящему, тем больше избегаем визуального контакта. Обычно визуальный контакт помогает говорящему почувствовать, что он общается с Вами, и произвести благоприятное впечатление. Но пристальный взгляд обычно создает о нас неблагоприятное впечатление.

Визуальный контакт помогает регулировать разговор. Если говорящий то смотрит в глаза слушающего, от отводит глаза в сторону, это значит, что он еще не закончил говорить. По завершении своей речи говорящий, как правило, прямо смотрит в глаза собеседнику, как бы сообщая: "Я все сказал, теперь Ваша очередь".

Интонация и тембр голоса

Умеющий слушать, как и тот, кто читает между строк, понимает больше, чем значат слова говорящего. Он слышит и оценивает силу и тон голоса, скорость речи. Он замечает отклонения в построении фраз, как, например, незаконченность предложений, отмечает частые паузы. Эти вокальные выражения наряду с отбором слов и выражением лица полезны для понимания сообщения.

Тон голоса - особо ценный ключ к пониманию чувств собеседника. Один известный психиатр часто спрашивает себя: "Что говорит голос, когда я кончаю слушать слова и слушаю только тон?" Чувства находят свое выражение независимо от значения слов. Можно ясно выразить чувства даже при чтении алфавита. Легко распознаются обычно гнев и печаль, нервозность и ревность относятся к тем чувствам, которые распознаются труднее.

Сила и высота голоса также полезные сигналы для расшифровки сообщения говорящего. Некоторые чувства, например, энтузиазм, радость и недоверие, обычно передаются высоким голосом. Гнев и страх тоже выражаются высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков. Такие чувства, как печаль, горе и усталость, обычно передаются мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу каждой фразы.

Скорость речи также отражает чувства говорящего. Люди говорят быстро, когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо, когда говорят о своих личных трудностях. Тот, кто хочет нас убедить или уговорить, обычно говорит быстро. Медленная речь чаще свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Допуская в речи незначительные ошибки, как, например, повторяя слова, неуверенно или неправильно их выбирая, обрывая фразы на полуслове, люди невольно выражают свои чувства и раскрывают намерения. Неуверенность в выборе слов проявляется тогда, когда говорящий не уверен в себе или собирается удивить нас. Обычно речевые недостатки более выражены в состоянии волнения или когда собеседник пытается нас обмануть.

Важно также понимать значение междометий, вздохов, нервного кашля, фырканья и т. п. Этот ряд бесконечен. Ведь звуки могут означать больше, чем слова. Это также верно для языка жестов.

Позы и жесты

Установку и чувства человека можно определить по моторике, т. е. по тому, как он стоит или сидит, по его жестам и движениям.

Когда говорящий наклоняется к нам во время разговора, мы воспринимаем это как любезность, видимо, потому, что такая поза говорит о внимании. Мы чувствуем себя менее удобно с теми, кто в разговоре с нами откидывается назад или разваливается в кресле. Обычно легко беседовать с теми, кто принимает непринужденную позу. (Такую позу могут принимать и люди с более высоким положением, вероятно, потому, что они больше уверены в себе в момент общения и обычно не стоят, а сидят, причем подчас не прямо, а откинувшись назад или склонившись набок.)

Наклон, при котором сидящие или стоящие собеседники чувствуют себя удобно, зависит от характера ситуации или от различий в их положении и культурном уровне. Люди, хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе, обычно стоят или сидят боком друг возле друга. Когда они встречают посетителей или ведут переговоры, то чувствуют себя более удобно в положении лицом друг к другу. Женщины часто предпочитают разговаривать, несколько склонясь в сторону собеседника или стоя с ним рядом, особенно если хорошо знают друг друга. Мужчины в беседе предпочитают положение лицом друг к другу, кроме ситуаций соперничества. Американцы и англичане располагаются сбоку от собеседника, тогда как шведы склонны избегать такого положения. Арабы наклоняют голову вперед.

Когда Вы не знаете, в каком положении Ваш собеседник чувствует себя наиболее удобно, понаблюдайте, как он стоит, сидит, передвигает стул или как движется, когда думает, что на него не смотрят.

Значение многих жестов рук или движений ног в определенной мере очевидно. Например, скрещенные руки (или ноги) обычно указывают на скептическую, защитную установку, тогда как нескрещенные конечности выражают более открытую установку, установку доверия. Сидят, подперев ладонями подбородок, обычно в задумчивости. Стоять, подбоченившись, - признак неповиновения или, наоборот, готовности приступить к работе. Руки, заведенные за голову, выражают превосходство. Во время разговора головы собеседников находятся в постоянном движении. Хотя кивание головой не всегда означает согласие, оно действенно помогает беседе, как бы давая разрешение собеседнику продолжать речь. Кивки головой действуют на говорящего одобряюще и в групповой беседе, поэтому говорящие обычно обращают свою речь непосредственно к тем, кто постоянно кивает. Однако быстрый наклон или поворот головы в сторону, жестикуляция часто указывает на то, что слушающий хочет высказаться.

Обычно и говорящим, и слушающим легко беседовать с теми, у кого оживленное выражение лица и экспрессивная моторика.

Активная жестикуляция часто отражает положительные эмоции и воспринимается как признак заинтересованности и дружелюбия. Чрезмерное жестикулирование, однако, может быть выражением беспокойства или неуверенности.

Межличностное пространство

Другим важным фактором в общении является межличностное пространство - как близко или далеко собеседники находятся по отношению друг к другу. Иногда наши отношения мы выражаем пространственными категориями, как, например, "держаться подальше" от того, кто нам не нравится или кого мы боимся, или "держаться поближе" к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они сидят или стоят друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками (по крайней мере в Соединенных Штатах), он зависит от вида взаимодействия и определяется следующим образом:

интимное расстояние (до 0,5 м) соответствует интимным отношениям. Может встречаться в спорте - в тех его видах, где имеет место соприкосновение тел спортсменов;

межличностное расстояние (0,5-1,2м) - для разговора друзей с соприкосновением или без соприкосновения друг с другом;

социальное расстояние (1,2-3,7 м) - для неформальных социальных и деловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;

публичное расстояние (3,7 м и более) - на этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения.

Обычно люди чувствуют себя удобно и производят благоприятное впечатление, когда стоят или сидят на расстоянии, соответствующем указанным выше видам взаимодействия. Чрезмерно близкое, как и чрезмерно удаленное положение, отрицательно сказывается на общении.

Кроме того, чем ближе находятся люди друг к другу, тем меньше они друг на друга смотрят как бы в знак взаимного уважения. Напротив, находясь на удалении, они больше смотрят друг на друга и используют жесты для сохранения внимания в разговоре.

Эти правила значительно варьируют в зависимости от возраста, пола и уровня культуры. Например, дети и старики держатся ближе к собеседнику, тогда как подростки, молодые люди и люди средних лет предпочитают более отдаленное положение. Обычно женщины стоят или сидят ближе к собеседнику (независимо от его пола), чем мужчины. Личностные свойства также определяют расстояние между собеседниками: уравновешенный человек с чувством собственного достоинства подходит к собеседнику ближе, тогда как беспокойные, нервные люди держатся от собеседника подальше. Общественный статус также влияет на расстояние между людьми. Мы обычно держимся на большом расстоянии от тех, чье положение или полномочия выше наших, тогда как люди равного статуса общаются на относительно близком расстоянии.

Традиция - также важный фактор. Жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседнику ближе, чем жители стран Северной Европы.

На расстояние между собеседниками может повлиять стол. Стол обычно ассоциируется с высоким положением и властью, поэтому когда слушающий садится сбоку от стола, то отношения принимают вид ролевого общения. По этой причине некоторые администраторы и руководители предпочитают проводить личные беседы, сидя не за своим столом, а рядом с собеседником - на стульях, стоящих под углом друг к другу.

Ответ на невербальное общение

Интересно, что, отвечая на невербальное поведение говорящего, мы невольно (подсознательно) копируем его позы и выражение лица. Таким образом мы как бы говорим собеседнику: "Я вас слушаю. Продолжайте".

Как же реагировать на невербальное общение собеседника? Обычно следует отвечать на невербальное "сообщение" с учетом всего контекста общения. Это значит, что если мимика, тон голоса и поза говорящего соответствуют его словам, то проблем никаких нет. В этом случае невербальное общение помогает точнее понять сказанное. Когда, однако, невербальные "сообщения" противоречат словам говорящего, мы склонны отдавать предпочтение первому, поскольку, как гласит популярная пословица, «осудят не по словам, а по делам».

Когда несоответствие между словами и невербальными "сообщениями" невелико, как это имеет место, когда кто-либо неуверенно приглашает нас несколько раз куда-либо, мы можем отвечать или не отвечать словами на эти противоречивые выражения. Многое зависит от участников общения, характера их отношений и конкретной ситуации. Но мы редко игнорируем жесты и мимику. Они часто заставляют нас отложить выполнение, например, высказанной просьбы. Другими словами, понимание нами невербального языка имеет тенденцию опаздывать. Следовательно, когда мы получаем от говорящего "противоречивые сигналы", то можем выразить ответ примерно в такой форме: "Я подумаю" или "Мы вернемся с Вами к этому вопросу", оставляя себе время для оценки всех сторон общения до принятия твердого решения.

Когда несоответствие между словами и невербальными сигналами говорящего выражено ярко, на "противоречивые сигналы" вполне уместен и вербальный ответ. На противоречивые жесты и слова собеседника следует отвечать подчеркнуто тактично. Например, если говорящий соглашается что- либо сделать для Вас, но проявляет при этом признаки сомнения, например, делает частые паузы, задает вопросы или его лицо выражает удивление, возможно такое замечание: "Мне кажется, что Вы к этому относитесь скептически. Не объясните ли, почему?" Это замечание показывает, что Вы внимательны ко всему, что говорит и делает собеседник, и таким образом не вызовете у него беспокойства или защитной реакции. Вы всего лишь предоставляете ему возможность выразить себя более полно.

Итак, эффективность слушания зависит не только от точного понимания слов говорящего, но и в неменьшей степени от понимания невербальных сигналов. Общение включает также невербальные сигналы, которые могут подтверждать, а иногда и опровергать устное сообщение. Понимание этих невербальных сигналов - жестов и мимики говорящего - поможет слушающему правильно интерпретировать и слова собеседника, что позволит повысить результативность общения.

**Красноярская железная дорога филиал ОАО «Российские железные дороги»**

невербальное общение язык жест

Основана 17 января 1979 г. Осуществляет железнодорожные перевозки грузов и пассажиров, переадресовку вагонов внутри отделения, продажу вагонов в собственность, продажу железнодорожных билетов, сдачу вагонов в аренду.

Красноярская железная дорога расположена на территории четырех субъектов Российской Федерации: Красноярского края, Кемеровской области, Иркутской области, Республики Хакасия.

Эксплуатационная длина Красноярской железной дороги составляет 3159,8 км, общая протяженность - 4544 км. На предприятиях Красноярской железной дороги - филиале ОАО «РЖД» работает почти 42 тысячи человек.

Сегодня на дороге эксплуатируется 1081 мост с общей протяженностью более 36 км., в том числе: 108 металлических, 954 железобетонных, 18 каменных и 1 смешанный. Эксплуатируется 2100 водопропускных труб общей длиной более 59 км. На направлении Ачинск-Абакан, Красная Сопка-Кия-Шалтырь, Междуреченск-Тайшет проложено 18 тоннелей общей протяженностью 16,8 км., из них 16 действующих и 2 закрыты на реконструкцию.

октября 2003 года ФГУП «Красноярская железная дорога» вошло в состав ОАО «Российские железные дороги» на правах территориального филиала.

декабря 2004 года - к 70-летию с момента образования Красноярского края был сдан в эксплуатацию новый железнодорожный вокзал столицы региона.

В июне 2005 года открылась обновленная привокзальная площадь Красноярска.

Анкета

Владимир Гарольдович, назначение на Красноярскую железную дорогу было для вас неожиданным?

Какое впечатление произвел на вас Красноярск?

На Красноярской железной дороге принято решение о создании благотворительного фонда. Чья это идея и как она родилась?

У дороги и города будут новые совместные проекты?

Как будет дальше развиваться железнодорожный транспорт?

Кстати, можно ли при существующей железнодорожной инфраструктуре быстрее добираться от Красноярска до Новосибирска, повысив скорость движения поездов, скажем, до 120-160 км/ч?

В общей системе РЖД какое место занимает Красноярская железная дорога? Не по объемам перевозок, а, если можно так выразиться, идеологически.

Зная дорогу, какие задачи вы перед собой ставили, приступая к работе?

Мой муж часто выезжает в другие регионы. И вот его слова: «Доехал из Иркутской области до станции Иланской - началась «цивилизация». Куда бы он ни ездил, всегда старается брать билеты только в поезда красноярского формирования.

Работы выполняются собственными силами? Или вы привлекаете подрядные организации?

Когда вы вкладываете такие деньги в развитие дороги, соотносите свои планы с планами развития территории?

Вы наверняка не только рассчитываете, что должны сделать, но и прогнозируете, чего по каким-то причинам сделать не удастся. Какие узкие места вы видите? Что вас настораживает?

Но ведь чем сложнее задача, тем интереснее ее решать?

За все время работы на железной дороге какой период вы назвали бы самым трудным?

А как ваши близкие относятся к тому, что глава семьи, «проезжая из Карабулы в Канск и далее», заезжает домой лишь время от времени?

Какой период вы бы выделили как самый успешный в своей карьере?

Вы жесткий руководитель?

Что нужно сделать, чтобы такое случилось?

Ваши коллеги отзываются о вас как о человеке мудром, интеллигентном, способном выслушать и отличное от своего мнение. При принятии производственных решений вы действительно способны последовать чьему-то совету или поступаете авторитарно?

Вам комфортно жить в Красноярске?

Еще говорят, что работа на железной дороге - это диагноз…

Рейнгардт Владимир Гарольдович, начальник Красноярской железной дороги - филиала ОАО «РЖД».

Год рождения - 1957-й. Место рождения - город Верхотурье Свердловской области. Вырос в семье потомственных железнодорожников.

С 17 лет - слесарь Междуреченского локомотивного депо Кемеровской железной дороги. В 1983 году окончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности «эксплуатация железных дорог».

Трудовую деятельность Владимир Гарольдович начал с самых «низов» - в 1974 году он начал работать слесарем Междуреченского локомотивного депо Кемеровской железной дороги. Работал дежурным по станции, затем начальником станции Татарская. Позже - первым заместителем начальника, затем начальником Алтайского отделения Западно-Сибирской железной дороги, заместителем начальника Западно-Сибирской железной дороги - главным ревизором по безопасности движения. С 2003 года по апрель 2007 года занимал должность начальника Кузбасского отделения Западно-Сибирской железной дороги. В апреле 2007 года приказом президента ОАО «РЖД» Владимира Ивановича Якунина назначен начальником Красноярской железной дороги.

С 2003 года по апрель 2007 года - начальник Кузбасского отделения Западно-Сибирской железной дороги.

В апреле 2007 года назначен начальником Красноярской железной дороги.

Владимир Гарольдович, назначение на Красноярскую железную дорогу было для вас неожиданным?

Именно на Красноярскую - неожиданным. Подобные предложения от руководства компании поступали и раньше (в другие регионы), но в силу определенных обстоятельств я не мог их принять. А предложение возглавить Красноярскую железную дорогу я принял с благодарностью, потому что это серьезное повышение. До этого я был руководителем Кузбасского отделения ЗСЖД, которое по масштабам перевозок вполне можно прировнять к самостоятельной железной дороге, и большой проблемы в том, что придется возглавить новый коллектив, я для себя не видел.

Какое впечатление произвел на вас Красноярск?

В Красноярске я в последний раз был в 1983 году - на военных сборах. Конечно, с того времени город сильно изменился - преобразился, похорошел. Я уже встречался с главой города Петром Пимашковым и сказал ему об этом.

На Красноярской железной дороге принято решение о создании благотворительного фонда. Чья это идея и как она родилась?

Это мое предложение. У нас такой фонд был создан на Западно-Сибирской железной дороге и на Кузбасском отделении - для социальной поддержки нуждающихся наших коллег, ветеранов, тех, кто попал в трудную жизненную ситуацию. Мы из своей заработной платы делали добровольные пожертвования, в том числе перечисляли в благотворительный фонд часть премии, полученной за победу в отраслевом соревновании. Случилась с человеком беда - и нет денег на дорогостоящую операцию. Попечительский совет благотворительного фонда такие заявления рассматривал и оказывал очень серьезную помощь людям. Я считаю, такой фонд -хорошее и нужное дело. Мы с председателем Дорпрофсожа Красноярской железной дороги нашли взаимопонимание в этом вопросе и вышли с таким предложением к коллективу. Думаю, здесь коллектив нас поддержит.

У дороги и города будут новые совместные проекты?

Я предложил Петру Ивановичу подумать над проектом развития внутригородского железнодорожного движения - создать в Красноярске что-то вроде «надземного» метро. Это могло бы значительно улучшить транспортную ситуацию в столице края. Красноярск разделен рекой Енисей, и порой из-за больших автомобильных пробок люди не могут переехать с одного берега на другой. Для запуска проекта необходимо построить через каждые 1,5-2 километра посадочные платформы, чтобы людям было удобно пользоваться внутригородской электричкой. Мы готовы провести мониторинг, выяснить, где лучше сделать такие остановки, готовы разработать удобное расписание. Но, конечно, здесь нужны усилия не только железнодорожников, но и бизнеса, и власти. Эти вопросы мы намерены обсуждать со всеми заинтересованными сторонами. Мэр уже поддержал эту идею.

Как будет дальше развиваться железнодорожный транспорт?

Сейчас мы идем по пути развития высокоскоростного движения. Не за горами то время, когда между крупными мегаполисами начнут ходить поезда со скоростью до 200 км/ч. Новая скоростная ветка в будущем соединит Москву и Санкт-Петербург, Омск и Новосибирск. Это дело будущего.

Кстати, можно ли при существующей железнодорожной инфраструктуре быстрее добираться от Красноярска до Новосибирска, повысив скорость движения поездов, скажем, до 120-160 км/ч?

Пока это нереально. Существующий профиль пути (а у нас много участков представляют собой кривые малого радиуса) не позволит ехать с такой скоростью. На Красноярской магистрали сейчас есть перегоны, где поезда ходят со скоростью 120 км/ч, а на отдельных направлениях они могут развивать скорость и до 140 км/ч. Это прямые участки, например, перегон от Ачинска до Мариинска. Так что ездить можно, но не везде. Пока строительство высокоскоростной магистрали на направлении Красноярск-Новосибирск не планируется. Это очень сложная задача, требующая совершенно новых подходов и технологий. Вы представьте, что будет, если поезд, который идет со скоростью 160 км/ч, собьет маленькую птичку - удар страшной силы получится! Скорость в 120 км/ч уже дает тормозной путь в 2000 метров, даже в момент экстренного торможения. Для высокоскоростных поездов надо создавать не только путь, но и полностью новую инфраструктуру вдоль железной дороги.

В общей системе РЖД какое место занимает Красноярская железная дорога? Не по объемам перевозок, а, если можно так выразиться, идеологически.

Красноярская железная дорога - это географический центр всей железнодорожной сети, поэтому для Сибири и Дальнего Востока ее значение переоценить невозможно. Самое главное, что к востоку от Красноярской дороги сходятся два железнодорожных пути: продолжение среднесибирского хода (через Абаканский ход на Тайшет) и главная Транссибирская магистраль. Они соединяются в Тайшете и потом опять расходятся: на Байкало-Амурскую магистраль и Транссиб. Учитывая еще и то, что мы располагаемся в таком районе, где сосредоточена основная масса топливно-энергетических ресурсов страны, всевозможных полезных ископаемых, где развиты тяжелая промышленность, предприятия оборонного комплекса и все, что с ними связано, имеются громадные ресурсы воды, леса, значимость дороги очень высокая. По объемам погрузки Красноярская железная дорога сегодня занимает 6-е место среди 17 российских железных дорог. В плане технической оснащенности, объема пропуска транзитного грузопотока это одна из ведущих дорог в сети РЖД. Хотя по протяженности она не самая большая.

Зная дорогу, какие задачи вы перед собой ставили, приступая к работе?

Задача была поставлена президентом нашей компании Владимиром Ивановичем Якуниным. Дорога была на хорошем счету, и мне предстояло преумножить ее достижения. Я благодарен своему предшественнику, который оставил мне в наследство крепкое хозяйство. Но, как известно, нет предела совершенству, поэтому и в крепком хозяйстве есть чем заняться. Я бы сформулировал основную задачу на нынешнем этапе так: сделать работу дороги более эффективной, управляемой. Не случайно именно у нас, в Красноярске, в течение последних полутора-двух лет ОАО «РЖД» отрабатывает множество пилотных проектов. Сейчас, например, наше отделение - одна из двух магистралей сети Российских железных дорог, где «обкатывается» новая модель корпоративного управления в рамках создания на базе нашей компании вертикально-интегрированного холдинга.

Мой муж часто выезжает в другие регионы. И вот его слова: «Доехал из Иркутской области до станции Иланской - началась «цивилизация». Куда бы он ни ездил, всегда старается брать билеты только в поезда красноярского формирования.

Наша работа действительно видна из окна поезда: имидж компании оценивается не нами, а нашими пассажирами, партнерами, клиентами. Я сам постоянно выезжаю на линию. Должен сказать, что мне и самому радостно на душе: за последние пять лет мы очень много сделали для того, чтобы улучшить состояние нашей и прилегающей инфраструктур. В том же Иланском, о котором вы упоминали, построена прекрасная привокзальная площадь. Надо было видеть, как она выглядела раньше. Довольны все: и глава города, и жители, и железнодорожники. А сделано все это буквально за наше короткое лето. Можно сказать, превратили инфраструктуру в сад. Конечно, мы и дальше будем этим заниматься. И не только этим. Сейчас особый упор делается на новые технологии, на усиление нашей основной инфраструктуры - путевого комплекса. В этом году объем капитального ремонта пути вдвое больше, чем обычно.

Дорога тратит 12,5 млрд руб., вкладывая эти средства в модернизацию инфраструктуры. И 4,5 млрд мы направляем на капитальный ремонт. В сумме это очень солидные деньги.

Работы выполняются собственными силами? Или вы привлекаете подрядные организации?

Есть специфические виды работ, которые мы выполняем сами, но очень большая доля отдается подрядным организациям. И я не вижу в этом ничего плохого. Инвестируя развитие дороги, привлекая подрядчиков, мы тем самым обеспечиваем краю рабочие места.

Когда вы вкладываете такие деньги в развитие дороги, соотносите свои планы с планами развития территории?

Конечно. Мы чутко реагируем на те изменения, которые заложены в прогнозах развития и администрацией края, и правительством РФ. С учетом стратегических планов региона мы и «подтягиваем» инфраструктуру: чтобы в дальнейшем не стать тормозом и подготовиться к тем масштабным промышленным новостройкам, которые запланированы в крае. В совокупности железнодорожные инвестпроекты в регионе сейчас таковы, каких, наверное, не было со времен строительства Транссиба и БАМа.

Уже сегодня мы ведем работу по развитию нашего самого северного направления - Решоты-Карабула, - готовимся к скорому увеличению грузопотока на этой территории. Нами строится новая станция - Каменная Речка. Еще одну станцию -Пихтовую - построим совместно с «Русалом» в 10 км южнее Карабулы, она будет обслуживать новый Богучанский алюминиевый завод.

Вы наверняка не только рассчитываете, что должны сделать, но и прогнозируете, чего по каким-то причинам сделать не удастся. Какие узкие места вы видите? Что вас настораживает?

Как бы парадоксально это ни звучало, но в последнее время настораживает бурный рост, развитие экономики в целом по России. Наше государство развивается сейчас такими темпами, что можно только гордиться за страну. Да и вообще, в перспективе Россия будет самым могущественным государством в мире. С такими ресурсами мы просто не можем быть на задворках. Но этот бурный рост должен сопровождаться пропорциональным развитием перевозок. Уже сейчас в перевозочной деятельности есть такой сдерживающий фактор, как нехватка подвижного состава - вагонов, полувагонов.

Ощущается также дефицит тягового подвижного состава - нам уже сейчас нужно как можно больше тепловозов, электровозов, локомотивов. И, к сожалению, застой 90-х годов сказывается именно теперь. Тогда все машиностроительные заводы снизили мощности, потеряли кадры. Все это возродить в одночасье очень сложно. Мы готовы закупать больше подвижного состава, но, к сожалению, российская экономика не может производить их в нужном количестве. Как основной перевозчик мы скупаем практически весь подвижной состав в России, совсем немного остается для продажи на свободном рынке; и все же этого катастрофически не хватает. На заводах, производящих подвижной состав, заказы расписаны на два года вперед. Необходимо, чтобы тяжелое машиностроение развивалась более быстрыми темпами, и, конечно, этому сектору экономики нужна поддержка государства.

Что касается задач внутреннего развития, то наша компания подходит к их решению очень ответственно, несмотря на то что и у нашей дороги, и у ОАО «РЖД» в целом есть еще солидный запас прочности на перспективу. То, что мы делаем сегодня в плановом порядке, способствует усилению наших позиций. Например, много средств уходит на развитие тоннелей. Красноярская дорога очень сложная в плане рельефа. Представьте только: на всем ее протяжении построено 3280 искусственных сооружений - такого нет на большинстве железных дорог России. Все наши мосты, тоннели, трубопроводы надо содержать, они имеют определенный срок эксплуатации. И мы отлично понимаем, что от состояния этих технически сложных сооружений зависит наше будущее. Здесь чуть не досмотришь - и могут возникнуть крупные проблемы, связанные не только с ритмичной работой дороги, но и с безопасностью движения. Сейчас, чтобы увеличить пропускную способность южного хода магистрали, мы строим два новых тоннеля. Работа крайне тяжелая с точки зрения инженерных решений, применяемых технологий: тоннели пробиваются в очень твердых скальных породах, на это уходит годы круглосуточной работы.

Но ведь чем сложнее задача, тем интереснее ее решать?

Конечно, тем более что каждый такой объект уникален. Приятно, когда под твоим руководством создается то, что будет служить людям десятилетиями, а то и веками. Таких объектов, как железнодорожные тоннели, в стране вообще не так много. И появление каждого из них - историческое событие.

За все время работы на железной дороге какой период вы назвали бы самым трудным?

За то время, пока я работаю на железной дороге, легких путей не было. Не только я, но и любой железнодорожник вам скажет: в сфере транспорта работать вообще непросто - этот маховик крутится постоянно, и его невозможно остановить. Нельзя, как на других производствах, в пять часов закрыть цех и уйти отдыхать. Здесь круглые сутки стучат колеса, круглые сутки нужно перевозить пассажиров, грузы, непрерывно идет электроснабжение. Локомотивы, вагоны, станции - все это должно двигаться, ремонтироваться, жить в соответствии с установленным ритмом, который отсчитывается не по часам, а по минутам. Внутреннее напряжение никогда не спадает. Особенно если занимаешь такую должность - начальник дороги. Это огромная ответственность за подчиненных и в еще большей степени - за жизни людей. Даже во время отпуска невозможно хотя бы раз в день не звонить на работу. У нас очень высокая интенсивность труда. Не помню, когда я в последний раз меньше 12 часов находился на рабочем месте. Может быть, сейчас пропадать на работе не модно, но иначе просто не получается.

А как ваши близкие относятся к тому, что глава семьи, «проезжая из Карабулы в Канск и далее», заезжает домой лишь время от времени?

Семья давно привыкла. За 26 лет моей работы на железной дороге пришлось привыкнуть (улыбается). Моя жена - большая умница, она всегда и во всем поддерживает меня. А когда есть надежный тыл, легче все успевать, добиваться любых целей. Кроме того, у меня тоже есть выходные - иногда, хоть и не очень часто, удается съездить на рыбалку, охоту, в лес. Такими моментами очень дорожишь.

Какой период вы бы выделили как самый успешный в своей карьере?

Успешный? Я бы сказал, что были моменты, о которых вспоминаю с особой теплотой. Долгое время я был начальником станции Татарская. Это были трудные времена - экономика рушилась, объемы перевозок падали. Но мы все равно находили возможность строить жилье для людей, решать многие социальные вопросы, заниматься развитием производства, создавать условия для работы. Проходит время, и люди вспоминают добрым словом о том, что ты сделал. Это главное.

Транспорт не терпит тех руководителей, которые пытаются просто отсидеться в кабинете. Система сама освобождается от таких людей. Но когда человек профессионально растет, его труд замечают, он продвигается по служебной лестнице, его ценят.

Вы жесткий руководитель?

Скажем так: могу быть жестким. К каждому вопросу нужно подходить индивидуально. Иногда приходится принимать очень жесткие решения.

Что нужно сделать, чтобы такое случилось?

Нанести оскорбление коллективу. Недавно рассматривали неприятную ситуацию: одна из локомотивных бригад украла дизельное топливо. Как я должен к этому относиться? Мне пришлось поступить жестко: во-первых, уволить виновных, во-вторых, лишить их права управления (это значит, что машинистами они уже нигде не смогут устроиться). Мы передали материалы в следственные органы для возбуждения уголовного дела. Иначе нельзя - люди шли на кражу сознательно и не от нищеты (зарплаты у них были до 60 тыс. руб.), а из-за жадности. Я считаю это оскорблением, в том числе личным. Такое не прощается.

Но бывают и прямо противоположные ситуации, когда человек совершает проступок неумышленно, из-за стечения обстоятельств, непрофессионализма. Тогда есть смысл дать ему возможность поправить содеянное, чему-то научиться. Главное - каждый такой случай рассматривать индивидуально и очень тщательно. В работе с людьми нельзя допускать ошибок, их потом очень трудно исправлять. Я за то, чтобы давать шанс человеку исправиться. В этой части поступаю вполне демократично.

Ваши коллеги отзываются о вас как о человеке мудром, интеллигентном, способном выслушать и отличное от своего мнение. При принятии производственных решений вы действительно способны последовать чьему-то совету или поступаете авторитарно?

Не только способен, но и, как правило, по ключевым вопросам предпочитаю советоваться с командным составом. Есть, конечно, круг вопросов, по которым я принимаю решения сугубо самостоятельно, волевым образом. Но бывают темы, которые необходимо обсуждать коллегиально, и только так можно принять единственное правильное решение. У нас многопрофильная деятельность, много всевозможных служб, и даже начальник дороги не может в абсолютно всех сферах обладать истиной в последней инстанции. Мнение узких профессионалов, их опыт нужно ценить. Но если решение - коллегиально или мной лично - принято, оно должно быть обязательным к исполнению для всех. Транспорт не терпит расхлябанности.

Вам комфортно жить в Красноярске?

Вопрос непростой. После окончания института я 14 лет прожил в небольшом городке, работая начальником станции. Там состоялось мое становление как руководителя. Потом пять лет отработал в Барнауле, затем в Новосибирске, в Кемерово, теперь уже полтора года тружусь в Красноярске. Чтобы чувствовать себя где-то по-настоящему комфортно, нужно пустить корни. У меня этого пока не случилось. Мы живем в служебной квартире, дачи у нас нет, имуществом не обросли. И пока о комфорте в полном смысле этого слова я не думаю. Но Красноярск мне нравится: удивительная природа - Енисей, горы, тайга. Все это очень привлекает. А что касается человеческого фактора, люди везде живут разные - есть хорошие и не очень. Для меня главное, что на дороге рядом со мной работают профессионалы, что есть команда единомышленников.

Еще говорят, что работа на железной дороге - это диагноз…

Грубовато, но по сути верно. Тот, кто пришел сюда в юности, становится железнодорожником на всю жизнь. Тот самый случай, когда работа - это твоя судьба.

**Заключение**

В нашей беседе с Владимиром Гарольдовичем прослеживались все компоненты невербального общения.

Владимир Гарольдович был уверен в себе, его голос был спокойный, ровный. Отвечая на вопросы, он улыбался, но в некоторые моменты был очень серьезным. Когда я задавала вопросы о семье о прошлом, он становился задумчивым, мягким с добрым выражением лица. Тема о работе делала его снова серьезным и озабоченным проблемой. Владимир Гарольдович жестикулирует очень мало.

Отвечая на вопросы, Владимир Гарольдович смотрел то мне в глаза, то в сторону. В глаза друг другу мы смотрели очень мало. Если долго смотреть прямо в глаза, возникает некий дискомфорта при общении.

Понимание языка жестов поможет улучшить и упростить наши отношения с окружающими людьми. Как бы хорошо мы не знали кого-то, никому не дано читать мысли других людей, поэтому все, что может улучшить, общение представляется ценным. Язык жестов можно использовать для того, чтобы манипулировать людьми или вести их в заблуждение. Однако, прежде чем использовать новые знание, подумайте чего вы хотите этим добиться.