

МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «КАРАЧАЕВО-ЧЕРКЕССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ У.Д. АЛИЕВА»

КАФЕДРА ТЕОРИИ И МЕТОДИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И СОВРЕМЕННЫЙ ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Учебное пособие

Карачаевск - 2018

УДК 37.03

ББК 74.00

Т 30

Рецензенты:

Заведующий кафедрой педагогики и педагогических технологий Карачаево-Черкесского государственного университета имени У.Д. Алиева, кандидат педагогических наук, доцент Узденова А.А.

Доцент кафедры педагогики и педагогических технологий Карачаево-Черкесского государственного университета имени У.Д. Алиева, кандидат педагогических наук Эркенова А.В.

Рекомендовано учебно-методическим советом педагогического факультета Карачаево-Черкесского государственного университета имени У.Д. Алиева

Автор-составитель: Текеева А.Р., кандидат педагогических наук.

Деловое общение и современный деловой этикет: Учебно-методическое пособие /Сост.: А.Р. Текеева. - Черкесск, 2018. - 99 с.

Учебно-методическое пособие предназначено для магистрантов по направлению «Педагогическое образование» - слушателей курса «Деловое общение и современный деловой этикет».

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	4
Глава 1	ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ.....	5
1.1.	Невербальные средства общения	5
1.2.	Переговоры.....	8
1.3.	Деловые беседы и дискуссии.....	25
Глава 2	КОРПОРАТИВНЫЙ ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ.....	42
2.1.	Коммуникативная культура в деловом общении.....	42
2.2.	Этикет установления контакта	52
2.3.	Речевой этикет делового разговора.....	71
	РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	99

Введение

Нормы нравственности, сложившиеся между людьми как в общественной, так и в семейной жизни, являются результатом многовекового процесса становления взаимоотношений. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные и семейные отношения, ибо мы не можем существовать, не считаясь друг с другом, не налагая на себя определенных ограничений. И здесь очень важная роль принадлежит этикету.

Этикет — это свод норм, правил общения людей между собой, поведения каждого конкретного человека в обществе — в той социальной среде, где он живет, с членами которой взаимодействует.

Этикет выражается в сложной системе детально разработанных правил учтивости, четко классифицирует правила обхождения с представителями различных классов и сословий, с должностными лицами в соответствии с их рангом (к кому как следует обращаться, кого как должно титуловать), правила поведения в различных кругах (придворный этикет, дипломатический этикет, этикет «высшего общества» и т. д.).

Слова «этика» и «этикет» воспринимаются как близкие по значению. И это естественно. К такому восприятию подталкивает не только сходство самих слов, но и теснейшая связь этих понятий. Однако на самом деле эти слова сблизилась сравнительно поздно. Слово «этикет» заимствовано из французского языка, а «этика» — из греческого («*ethika*» от «*ethos*» — привычка, нрав). Одно из значений слова «*etiquette*» — «надпись».

На основе этого развилось более узкое значение — «записка с обозначением последовательности протекания церемониальных действий» и далее — «церемониал».

Этикет наследует обычаи и традиции практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то одного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образования и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным, становится общепринятым, и наоборот.

Вместе с тем *требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств.* Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, может быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах. Так, например, в гостях и тем более на официальных приемах не принято есть рыбу с помощью ножа или брать мясо руками, а на пикнике это вполне допустимо.

Нормы этикета, в отличие от норм морали, являются условными, они носят характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей считать общепринятым, а что — нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил взаимоотношений.

Нормы этикета сводятся к основному правилу: неукоснительно, везде и во всем уважать общество в целом и каждого его члена в отдельности и относиться к ним так, как вы относитесь к себе и хотите, чтобы другие относились к вам.

Составляющими этикета являются: хорошие манеры, умение вести себя правильно в общественных местах, в различных ситуациях; внешний вид, одежда; культура речи.

Современный деловой этикет регламентирует поведение людей на службе, в общественных местах и на улице, на различного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях, переговорах.

Глава 1 ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

1.1. Невербальные средства общения

Средства человеческого общения делятся на две группы: вербальные и невербальные.

Эффективность общения определяется не только степенью понимания слов собеседника, но и умением правильно оценить поведение участников общения, их мимику, жесты, движения, позу, направленность взгляда, т. е. понять язык **невербального (вербальный** от лат. *verbalis* — «словесный, устный») **общения**. Этот язык позволяет говорящему полнее выразить свои чувства, показывает, насколько участники диалога владеют собой, как они в действительности относятся друг к другу.

Невербальное общение «выдает» собеседников, ставит порой под сомнение то, что было сказано, обнажает их истинное лицо. Поэтому надо учиться понимать этот язык.

На какие же невербальные элементы следует обращать внимание во время общения?

КАК «РАЗГОВАРИВАЮТ» ЛИЦА

Главный показатель чувств говорящего — выражение лица. **Мимика** позволяет нам лучше понять оппонента, разобраться, какие чувства он испытывает. Так, поднятые брови, широко раскрытые глаза, опущенные вниз кончики губ, приоткрытый рот свидетельствуют об удивлении; опущенные вниз брови, изогнутые на лбу морщины, прищуренные глаза, сомкнутые губы, сжатые зубы выражают гнев.

Печаль отражают сведенные брови, потухшие глаза, слегка опущенные уголки губ, а счастье — спокойные глаза, приподнятые внешние уголки губ.

Для каждого, участвующего в беседе, с одной стороны, важно уметь «расшифровывать», понимать мимику собеседника; с другой стороны, необходимо знать, в какой степени он сам владеет мимикой, насколько она выразительна.

В связи с этим рекомендуется изучить и свое лицо, знать, что происходит с бровями, губами, лбом. Если вы привыкли хмурить брови, морщить лоб, то постарайтесь отучиться собирать складки на лбу, расправляйте почаще нахмуренные брови. Чтобы ваша мимика была выразительной, систематически произносите перед зеркалом несколько разнообразных по эмоциональности (печальных, веселых, смешных, трагических, презрительных, доброжелательных) фраз. Следите, как изменяется мимика и передает ли она соответствующую эмоцию.

«ЖЕСТЫ, ЖЕСТЫ, ЖЕСТЫ!»

Именно они необходимы хорошему оратору, считал Демосфен. Жестикуляция собеседника может сказать о многом. Мы даже не представляем, сколько разнообразных жестов использует человек при общении, как часто он ими сопровождает свою речь. И вот что удивительно. Языку учат с детства, а жесты усваиваются естественным путем, и, хотя никто предварительно не объясняет, не расшифровывает их значение, говорящие правильно понимают и используют их. Вероятно, объясняется это

тем, что жест используется чаще всего не сам по себе, а сопровождает слово, служит для него своеобразным подспорьем, а иногда уточняет его.

В русском языке существует немало устойчивых выражений, которые возникли на базе свободных словосочетаний, называющих тот или иной жест. Став фразеологизмами, они выражают состояние человека, его удивление, равнодушие, смущение, растерянность, недовольство, обиду и другие чувства, а также различные действия. Например: *опустить голову, вертеть головой, поднять голову, покачать головой, рука не поднимается, развести руками, опустить руки, махнуть рукой, положить руку на сердце, приложить руку, протянуть руку, погрозить пальцем, показать нос.*

Слишком частые, однообразные, суетливые, резкие движения рук неприятны, приедаются, надоедают и раздражают.

Механические жесты отвлекают внимание слушателя от содержания речи, мешают ее восприятию. Нередко они бывают результатом волнения говорящего, свидетельствуют о его неуверенности в себе.

В зависимости от назначения жесты подразделяются на ритмические, эмоциональные, указательные, изобразительные и символические.

Ритмические жесты связаны с ритмикой речи. Понаблюдайте за выступающими по телевидению, посмотрите, как часто говорящий в такт речи размахивает рукой.

Ритмические жесты подчеркивают логическое ударение, замедление и ускорение речи, место пауз, т. е. то, что обычно передает интонация.

Эмоциональные жесты выражают чувства, которыми окрашена наша речь. Речь наша часто бывает эмоциональной. Волнение, радость, восторг, ненависть, огорчение, досада, недоумение, растерянность, замешательство — все это проявляется не только в подборе слов, в интонации, но и в жестах, передающих разнообразные оттенки чувств. Некоторые из таких жестов закреплены в устойчивых сочетаниях, поскольку стали общезначимыми. Например: *бить себя в грудь, стукнуть кулаком по столу, хлопнуть (ударить) себя по лбу, повернуться спиной, пожать плечами, развести руками, указать на дверь.*

Указательные жесты необходимы во многих ситуациях. Им говорящий выделяет какой-то предмет из ряда однородных, показывает место — рядом, наверху, над нами, там, подчеркивает порядок следования — по очереди, через одного.

Указать можно взглядом, кивком головы, рукой, пальцем (указательным, большим), ногой, поворотом тела.

Некоторые указательные жесты имеют условный характер. Так, когда говорящий показывает себе на грудь — слева, где сердце, говоря: «У него тут (жест) ничего нет», то понятно — речь идет о бессердечном, бесчувственном человеке.

Бывают случаи, когда расшифровка жеста определяется ситуацией. Указательный жест рекомендуется использовать в очень редких,

необходимых случаях, когда есть предмет (или наглядное пособие), на который можно указать.

Лучшим жестом считается тот, которого не замечают, который органически сливается со словом и усиливает его воздействие на слушателей.

Изобразительные жесты используются для того, чтобы нагляднее изобразить предмет.

Изобразительные жесты появляются в случаях:

- если не хватает слов, чтобы полностью передать представление;
- если одних слов недостаточно по каким-либо причинам (повышенная эмоциональность говорящего, невладение собой, несобранность, нервозность, неуверенность в том, что собеседник все понимает);
- если необходимо усилить впечатление и воздействовать на слушателя дополнительно и наглядно.

Однако, пользуясь изобразительными жестами, нужно соблюдать чувство меры: нельзя этими жестами подменять язык слов.

Символические жесты являются своего рода условным обозначением определенных моментов. Вы, несомненно, не один раз были в театре, на концерте, смотрели выступление актеров по телевидению. Вспомните, как они жестикулируют, заканчивая выступление, прощаясь с публикой. Самый частый жест — поклоны, как символ благодарности за теплый прием, за аплодисменты. Или, стоя на авансцене, актер широко разводит руки в стороны, как бы заключая в свои объятия сидящих в зале. Используется еще такой жест: руку (руки) прижимают к груди и низко кланяются. Этот жест символизирует сердечное отношение, любовь актера к зрителям.

Символический жест нередко бывает характерен для ряда типовых ситуаций. Так, существует жест предельности (категоричности) — сабельная отмашка кистью правой руки. Он сопровождает выражения: *никогда не соглашусь; никто не знал; нигде вы не найдете; это совершенно ясно; абсолютно не об этом.*

Жест *интенсивности* — рука сжимается в кулак (вариант: два кулака). Он используется, когда говорят: *он очень упорный; какая она упрямая; в нем чувствуется такая собранность, активность; честолюбив он страшно.*

Известен также жест *отрицания* — отталкивающие движения рукой или двумя руками ладонями вперед. Этот жест сопровождает выражения: *нет, нет, нет/не надо, не надо, прошу вас; никогда, никогда туда не поеду!*

Жест *противопоставления* — кисть руки исполняет движение в воздухе «там» и «здесь»: *пришли и молодые и старые; нечего туда — сюда ходить; одно окно на север, другое на юг; годятся скамейки и большие и маленькие.*

Жест *разъединения* — ладони раскрываются, «разъезжаются» в разные стороны: *это совершенно разные приемы; это надо различать; мы это разъединяем; они разошлись; братья разъехались.*

Жест *объединения* — пальцы соединяются в щепоть или соединяются ладони рук: *они хорошо сработались; очень они подходят друг другу; давайте соединим усилия и т. д.*

1.2. Переговоры

Ведение переговоров. Каждый день большинство из нас оказываются перед одной и той же задачей — суметь сказать друг другу «да», договориться о чем-либо, не прибегая при этом к войне. В данном разделе описывается практический метод достижения соглашений на дружественной основе, без поражения сторон.

Нравится вам это или нет, но все мы являемся людьми, ведущими переговоры.

Переговоры — это основной способ получить от других людей то, чего мы хотим.

Каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают; все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями. Будь то в деловой сфере, правительственных кругах или в семье, люди достигают большинства решений путем переговоров.

НАСТУПАТЬ ИЛИ УСТУПАТЬ?

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их должным образом нелегко. Стандартная переговорная стратегия очень часто оставляет у людей чувство неудовлетворенности, изнурения или отчуждения, а нередко и всего вместе.

Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров — **быть податливым или жестким**.

Мягкий по характеру человек желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки, которые часто оборачиваются ощущением ущемленности и обиды.

Жесткий участник переговоров рассматривает любую ситуацию как состязание воли, в котором сторона, занявшая крайнюю позицию и упорно настаивающая на своем, получает больше. Он хочет победить, однако подобное поведение часто вызывает ответную жесткую реакцию, которая изматывает собственные жизненные ресурсы и портит отношения с другой стороной.

Есть третий путь ведения переговоров — это позиция, объединяющая и слабость, и твердость. Это **МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ**, который состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может или не может пойти каждая из сторон.

Этот метод предполагает стремление найти взаимную выгоду везде, где это возможно, а там, где интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон.

ЧЕТЫРЕ ЭЛЕМЕНТА МЕТОДА ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Люди. Разграничивайте участников и предмет переговоров. Если не прямо, то косвенно участники переговоров должны прийти к пониманию того, что

им необходимо работать бок о бок и *разбираться с проблемой, а не друг с другом.*

2. Интересы. *Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.* Цель переговоров состоит не в отсутствии высказанных позиций, а в удовлетворении подспудных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего вы в действительности хотите, и мешает достижению ваших истинных интересов.

3. Варианты. Прежде чем решить, что делать, *выделите круг возможностей* (разработайте взаимовыгодные варианты). Успеху переговоров часто мешают дефицит времени и стремление отыскать единственно правильное решение. Поэтому важно найти время для обдумывания широкого круга возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли интересы несовпадающие.

4. Критерии. Настаивайте на том, чтобы *результат основывался на какой-то объективной норме.* Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, он может достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Однако можно противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от «железной» воли каждой из сторон.

Эти нормы, принимаемые всеми договаривающимися сторонами, играют роль фундамента, на котором строится взаимоприемлемое соглашение. Такими нормами, или объективными критериями, могут быть общие подходы, общие ценности, обычаи, правила, инструкции, законы, экспертные оценки, аналогичные примеры (прецеденты) и пр.

Эти четыре элемента принципиальных переговоров могут учитываться вами, как только вы начнете обдумывать переговоры и вплоть до момента, когда соглашение уже принимается, либо вы решаете отказаться от дальнейших усилий. Этот период можно разделить на три отдельные стадии: анализ (сбор информации, осмысление ее, постановка диагноза ситуации), планирование (составление плана действий, последовательности высказывания предложений, аргументов, контрдоводов) и дискуссия.

Рассмотрим подробнее каждый из четырех упомянутых элементов метода принципиальных переговоров.

ЭЛЕМЕНТ № 1. Не смешивайте людей и обсуждаемые проблемы

1. *Участник переговоров — прежде всего человек.* Неспособность восприимчиво относиться к другим людям как к личностям с их особенностями может катастрофически отразиться на переговорах.

2. Каждый участник переговоров преследует двойной интерес: относительно существа дела и взаимоотношений между партнерами. Переговоры преимущественно ведутся в контексте отношений, имеющих продолжение, поэтому *каждый раунд переговоров важно проводить так, чтобы он в большей мере способствовал развитию будущих отношений и будущих переговоров, а не мешал им.*

3. Отношения обычно увязываются с проблемой. Главное следствие «человеческого фактора» в переговорах состоит в том, что *возникает тенденция связывать отношения между сторонами с дискуссиями по существу дела*. Обе спорящие стороны — выдвигающая требования и отклоняющая их, — как правило, относятся к людям и проблеме как к одному и тому же фактору. В семье замечания, такие как «в кухне беспорядок» или «на нашем счете осталось мало денег», могут быть сделаны просто с целью обозначить проблему, но, скорее всего, будут восприняты как личное обвинение.
4. Поставьте себя на место противоположной стороны и постарайтесь *посмотреть на проблему с другой точки зрения*.
5. Не делайте вывода о намерениях людей, исходя из собственных опасений. *Не принимайте свои страхи за намерения другой стороны*.
6. Ваша проблема — не вина других. Обвинять других — самый легкий метод, особенно в том случае, когда вы чувствуете, что другая сторона действительно ответственна за что-то. Но *даже если ваши обвинения справедливы, они обычно непродуктивны*. Наступление вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию и не соглашаться с тем, что вы хотите сообщить. Возложив на кого-то вину, вы прочно увязываете людей с проблемой.
7. *Обсуждайте восприятие друг друга*. Смело, четко и убедительно говоря о том, что беспокоит вас, и обсудив все, что беспокоит противоположную сторону, вы тем самым внесете в переговоры наилучший вклад, какой только может сделать участник.
8. *В выработке решения должны принимать участие все заинтересованные стороны*. Если участники переговоров с другой стороны в недостаточной мере вовлечены в процесс принятия решения, они вряд ли одобряют его результаты. Если вы хотите, чтобы другая сторона согласилась с неприятным для нее заключением, крайне важно сделать ее участником подготовки этого заключения. Обращайтесь чаще к другой стороне за советом.
9. *Постарайтесь осознать как свои чувства, так и чувства другой стороны*; обнаружьте свои эмоции и аргументируйте их правомерность; позвольте другой стороне «выпустить пар»; не реагируйте на эмоциональные проявления.
10. *Используйте символические жесты*. Каждый любящий знает: знаком примирения может послужить красная роза. Дружеская записка, выражающая сожаление, посещение кладбища, небольшой подарок, обмен рукопожатием или объятия, совместная трапеза, извинение — все это может стать бесценной возможностью для снятия враждебной ситуации с минимальными издержками.
11. *Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали* то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, вы говорите, что...»), *проговаривайте свое понимание* того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

12. *Говорите о себе*, а не о них. Гораздо лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово».

13. *Говорите ради достижения цели*. Иногда проблема возникает не из-за недостатка общения, а от его избытка. Когда раздражение и неправильное восприятие чрезмерно велики, лучше не высказывать некоторые мысли.

14. *Личное знакомство облегчает переговорный процесс*. Гораздо легче приписывать дьявольские намерения неизвестной абстракции под названием «другая сторона», чем кому-то, с кем вы лично знакомы. Чем быстрее незнакомец станет вам знакомым, тем вероятнее облегчение переговоров: вы сможете создать основу доверия в сложной ситуации.

15. Будьте готовы разбираться с проблемой, а не с людьми. *Оптимальная стратегия состоит в рассмотрении друг друга как партнеров в совместных поисках справедливого соглашения, удовлетворяющего всех*.

ЭЛЕМЕНТ № 2. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях

1. Интересы определяют поведение людей, они являются молчаливой движущей силой на фоне гама и шума из-за позиции. Ваша позиция — это нечто, о чем вы приняли решение. Ваши интересы — это нечто, что заставило вас принять решение.

Чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции.

2. Интересы определяют проблему. *Основная проблема переговоров заключается не в конфликтных позициях, а в конфликте интересов.*

3. *За противоположными позициями наряду с противоречиями находятся разделяемые и приемлемые интересы.*

4. Как за позициями разглядеть интересы?

- Спросите: «Почему?» Поставьте себя на их место. Рассмотрите каждую позицию, которую они занимают, и попытайтесь понять, почему их позиции именно таковы?

- Спросите: «Почему нет?» Проанализируйте, почему ваши предложения отвергаются.

- Имейте в виду: у каждой стороны — множество интересов.

- Наиболее сильные интересы — это основные человеческие нужды: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.

- Составьте перечень интересов на бумаге.

5. *Говорите об интересах*. Другая сторона может не знать, каковы ваши интересы, а вы можете не догадываться о том, каковы их интересы. Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются.

6. *Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность*. Будьте точным. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес.

7. Признайте интересы другой стороны частью проблемы. *Покажите, что вы поняли их интересы*.

8. Сначала сформулируйте проблему, а затем предложите свое решение, учитывающее интересы обеих сторон.

9. Смотрите вперед, а не назад. Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что у вас было. *Вместо того, чтобы спорить с другой стороной о прошлом, говорите о том, чего вы хотите в будущем.* Вместо того, чтобы просить их объяснить то, что не сделали вчера, спросите: «Кто, что должен сделать завтра?»

10. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Слушайте их с уважением, оказывайте им любезность, подчеркивайте свое стремление понять их нужды. *Продемонстрируйте людям, что вы заняты проблемой, а не ищете ссоры.*

ЭЛЕМЕНТ № 3. Изобретайте взаимовыгодные варианты

В большинстве переговоров их участники допускают *четыре серьезных просчета, которые препятствуют созданию изобилия вариантов.*

1. Преждевременное суждение. Нет ничего более вредного в изобретении вариантов, чем критический настрой, когда вы готовы ухватиться за недостатки любой идеи. Суждение препятствует воображению.

2. Поиск единственного ответа. Стремление с самого начала найти единственно верный ответ создает нечто вроде короткого замыкания в разумном процессе решений, который позволяет выбирать из большего числа возможных ответов.

3. Убежденность в невозможности «увеличить пирог». Мастерство в изобретении вариантов — самое полезное качество в переговорах. Хороший «переговорщик» сначала «увеличивает пирог», прежде чем разделить его.

4. Мнение, что «решение их проблемы — их проблема». Если ведущий переговоры хочет достичь договоренности, которая отвечает его собственным интересам, он должен предложить такое решение, которое отвечало бы интересам других.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов воспользуйтесь следующими рекомендациями.

- Отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки.
- Расширяйте круг вариантов за столом переговоров, вместо того чтобы искать единственный ответ.
- Ищите взаимную выгоду.
- Изобретайте такие варианты, чтобы другой стороне было легко принять решение.

ЭЛЕМЕНТ № 4. Настаивайте на использовании объективных критериев

Как бы хорошо вы ни понимали интересы другой стороны, как бы искренне ни изобретали пути для согласования интересов, как бы высоко ни оценивали ваши продолжающиеся взаимоотношения, вы почти всегда сталкиваетесь с грубой реальностью в виде противоречивых интересов.

Как правило, участники переговоров пытаются решить подобные проблемы с помощью позиционного торга — другими словами, обсуждая, что они хотят или чего не хотят принять. Станет ситуация соревнованием в упорстве или,

наоборот, соревнованием в щедрости, в любом случае такой переговорный процесс замыкается на том, о чем хлопочет каждая из сторон.

И даже окажись результаты таких переговоров успешными, их участники напоминали бы людей, выросших на пустынном острове, не имевших ни истории, ни обычаев, ни моральных принципов. Вряд ли могут быть эффективными или дружественными переговоры, если вы противопоставите свою волю воле другого.

Попытки урегулировать различные интересы на волевой основе часто обходятся слишком дорого. Выход состоит в том, чтобы *вести переговоры* на какой-то другой основе, не зависимой от воли обеих сторон, а именно *на основе объективных критериев*. Постоянное сражение за доминирование угрожает отношениям; принципиальные переговоры защищают их.

Гораздо легче иметь дело с людьми, которые обсуждают объективные критерии для урегулирования проблемы, вместо того чтобы пытаться заставить друг друга отступить. Люди, применяющие объективные критерии, склонны использовать время более эффективно, обсуждая возможные нормы и решения. *Независимые стандарты особенно важны, когда в переговоры вовлечено несколько сторон.*

Какими же, собственно, могут быть объективные критерии? Вот самый общий список, который вы легко дополните критериями из конкретной области ваших возможных переговоров:

- — общие подходы, общие ценности, моральные принципы;
- — обычаи, традиции, уважаемые обеими сторонами;
- — законы, инструкции, правила, профессиональные нормы;
- — экспертные оценки;
- — прецеденты и т. д.

Помимо объективных критериев, *важно использовать и справедливые процедуры урегулирования противоречивых интересов*. Классический пример справедливой процедуры — древний способ деления пирога между двумя детьми: один его режет, а другой выбирает себе кусок. Никто из них, таким образом, не может пожаловаться на несправедливость.

Иной вариант процедуры «один режет, другой выбирает» состоит в том, чтобы стороны обсудили условия справедливой договоренности прежде, чем они определяют свои соответствующие роли.

Другие варианты справедливых процедур — принятие частичных решений по очереди, использование жребия, привлечение для решения третьего лица — эксперта, руководителя.

О «КУКЛОВОДАХ» И «КУКЛАХ»

Спектр позиций переговорщиков простирается от полной искренности, честности, открытости, уважения к другой стороне до противоположного полюса: скрытности, попыток достижения своих целей за счет другой стороны, в том числе путем обмана. Человека, который пытается использовать оппонента и его личностные особенности, его слабости как

средство для достижения своих корыстных целей психологи называют **манипулятором**.

Характерные признаки манипулятора, знание которых поможет вам при необходимости скорректировать свою переговорную стратегию в нужном направлении.

1. Манипулятор выводит свои суждения о себе и о людях не из реальных фактов, а из эпизода, который он сам организовал, чтобы в нем выиграть. Он полагает, что, издеваясь над кем-то, берет реванш за собственные неудачи и неудовлетворенные амбиции.

2. Манипулятор всегда прав. Вы спорите с ним и шаг за шагом убеждаетесь: никакие доводы на него не действуют. Но вот, наконец, вы нашли неопровержимый аргумент. И тогда манипулятор восклицает: «А я тебе о чем битый час толкую?», или говорит с удовлетворением: «Тут мы с тобой докопались до самой сути». И это «мы с тобой» оставляет вас с открытым ртом. Обратите внимание: если вы не дадите ему таким путем самоутвердиться, то в будущем он к вам будет враждебен.

3. Манипулятор любит выставлять человека смешным. Допустим, вы сказали что-то невпопад. Манипулятор не упустит случая рассказать об этом в общей компании. Иногда проходит немало времени, а он еще смакует вашу незадачливость, изображая этот случай в лицах, присоединяя новые детали. Причем подает это все как безобидную оплошность. Особенно ранит, когда он рассказывает о вас то, в чем вы имели неосторожность ему довериться.

4. Манипулятор отчетливо видит слабости людей, но не видит их достоинств. Иногда он просто изумляет вас меткостью суждений о каком-нибудь общем знакомом. Но все, что он говорит, полно неприязни. А между тем вы не раз видели, насколько он приветлив, даже льстив с этим человеком. Интуиция на недостатки развита у манипулятора, как нюх у гончей. Признать же чьи-то достоинства для него означает унижение, и здесь он глух, слеп и нем.

5. Манипулятор не допускает возможности проявления высоких мотивов. Допустим, кто-то решил повысить квалификацию — «значит, делает карьеру». Начните возражать ему — улыбнется: «Ну, не будь ребенком». Обо всех судит по себе. Правда, себе-то он легко приписывает и благородство, и щедрость, и возвышенные интересы.

6. В отношении своих близких манипулятор весьма сентиментален. Ведь он тоже живой человек — нуждается в теплоте. Но у него философия игрока и торгаша. И он считает глупостью быть доброжелательным к посторонним людям. Поэтому его природная склонность к добру концентрируется на нескольких «своих», избранных.

УМЕЙТЕ ПРОТИВОСТОЯТЬ

Общее правило противодействия манипулятивным приемам в переговорах состоит в том, чтобы:

- — распознать тактику партнера;
- — открыто поставить о ней вопрос;

- — подвергнуть сомнению законность и желательность такой тактики, т. е. обсудить ее.

ИГРА НЕ ПО ПРАВИЛАМ? — ВАШ ХОД!

1. *Намеренный обман.* Партнер утверждает нечто заведомо ложное, но когда вы выражаете сомнение, ярко демонстрирует обиду и даже оскорбление. Что делать?

Уже в начале переговоров следует подчеркнуть, что вы отделяете человеческие проблемы от деловых, продемонстрировать, что вы собираетесь вести переговоры вне зависимости от доверия или недоверия к другой стороне, т. е. вы собираетесь проверять все фактические заявления партнера. Никому не позволяйте расценивать ваши сомнения как личный выпад.

2. *Игра на полномочиях.* В тот момент переговоров, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение какого-то другого лица («начальника»). Это ловушка: если права идти на уступки имеются только у вас, то вы на них и пойдете. Что делать?

Прежде чем приступить к договору по типу «вы — нам, мы — вам», спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном конкретном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт договоренностей или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами.

В случае если ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать так: «Если ваше начальство завтра одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

3. *Сомнительность намерений.* Другая сторона предлагает вам в качестве условия договора нечто, что, с вашей точки зрения, она выполнять не собирается. Выразив уверенность в честности противоположной стороны и малой вероятности нарушения условий с ее стороны, внесите в договор достаточно жесткий пункт, предусматривающий санкции в случае несоблюдения условий.

4. *Быть не вполне откровенным* — не значит обманывать. Ваш противник задает прямолинейные вопросы, которые сводят на нет смысл переговоров: «Сколько бы вы заплатили в случае необходимости?»

Ваш возможный ответ: «Давайте не будем искушать друг друга возможностью солгать. Если вы считаете, что мы зря теряем время, что мы с вами не сможем договориться, то доверим наше дело надежной третьей стороне, которая и скажет, есть ли у нас вообще почва для соглашения».

5. *Плохие физические условия переговоров.* Вы согласились на ведение переговоров на территории делового партнера, видя для себя в этом следующие преимущества: другая сторона будет более внимательно

прислушиваться к вашим предложениям и, в случае необходимости, вам легче будет прервать переговоры.

Однако вы чувствуете, что физическое окружение работает против вас, вы подозреваете, что неудобное помещение выбрано, может быть, намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию. Что делать?

Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в другое помещение или встретиться в другое время.

6. Личные выпады. «Похоже, вы не спали всю ночь. Плохо идут дела?» Партнер может пренебрежительно отнестись к вашему общественному положению, заставить себя ждать, прерывая переговоры для других дел, дать вам понять, что вы невежественны, не слушать вас, заставляя повторять только что сказанное, не смотреть вам в глаза.

Осознанное восприятие такого поведения партнеров как приемов психологической борьбы помогает свести на нет их действия, а открытое обсуждение — предотвратить их дальнейшее использование.

7. Тактика «Он плохой — я хороший». Когда переговоры многосторонние, кто-то может попытаться «сыграть на контрасте»: предложить вам более выгодные условия, чем высказала какая-то другая сторона. Относитесь к этим предложениям осторожно, продолжайте поиск объективных критериев. Задайте «хорошему» партнеру тот же вопрос, что и «плохому»: «Я ценю ваше стремление к разумному соглашению, но по-прежнему хочу знать, почему вы считаете эту цену справедливой? Каковы ваши основания? Я готов заплатить и большую сумму, если вы убедите меня, что это самая справедливая цена».

Недостатки при ведении переговоров

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени их необходимость и цель, сложность и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», т. е. он будет реагировать, а не действовать, не от него будет исходить инициатива.

Отсутствие программы. У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры, имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

«Главное, чтобы меня это устраивало!» Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что не оставляет вам никаких преимуществ.

Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое эгоистичными соображениями, блокирует собеседника, отбивает у него охоту вести переговоры вообще.

Недостаточная подготовка переговоров. Эффективность переговоров снижается, когда партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях

оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противной стороны.

Неумение общаться. Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели.

Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является условием эффективности всяких переговоров. Участник переговоров в ответ на высказывания партнера:

- ведет себя не по-деловому, эмоционально, несдержанно;
- не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию;
- не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает уже известные позиции, мешающие решению проблемы;
- участник переговоров не руководствуется общими интересами, совместной ответственностью за общее дело, не выделяет этот аспект. С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что и ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т. д.

Недооценивается значение психологических моментов. Например, готовности участника переговоров пойти навстречу партнеру. У многих руководителей эти способности развиты недостаточно.

Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации. Исходите из того, что переговоры необходимы и полезны для решения поставленных перед вами задач.

Как конструктивно и эффективно провести переговоры

- Настойчиво добивайтесь намеченной цели, убедительно аргументируйте свои предложения, но не будьте слишком упрямы и глухи к мнению партнера: на переговорах, как известно, приказов не отдают.
- Будьте активны.
- Достаточно представляйте свои интересы, вносите предложения по решению обсуждаемой на переговорах проблемы.
- Стремитесь достичь таких соглашений, которые бы отвечали не только вашим интересам, но и других людей.
- При возникновении тех или иных трудностей (например, если настаивать на своем мнении) затроньте новые аспекты предмета переговоров. Попробуйте подойти к проблеме с другой стороны, но не упускайте из виду стоящую перед вами цель.
- Помните, что важнейшими субъективными условиями успешного ведения переговоров являются:
 - профессиональная компетентность и сознательность;
 - реалистичный подход и заинтересованность в деловом общении;
 - сила воображения и дар комбинирования;
 - умение вести переговоры.

- Не следует полагать, что собеседника можно перехитрить с помощью разных уловок и трюков или силовым путем заставить его пойти на чрезмерные уступки. На любых переговорах не обойтись без терпеливой, целенаправленной аргументации.
- Следует помнить, что ваш партнер по переговорам (как и вы) хорошо подготовился к переговорам (предмет обсуждения, партнеры, цели, знание противоположной стороны и т. д.) и может логично аргументировать свои высказывания и не поддается на всевозможные уловки, тщательно обдумывает все положительные и отрицательные стороны предложений собеседника.
- Примите за правило точно анализировать соотношение собственных интересов и интересов партнера. Это особенно важно при определении цели переговоров, путей, средств ее достижения. Поэтому не приступайте к переговорам без тщательного поэтапного плана.
- Реальный анализ соотношения интересов позволит эффективно подготовиться к переговорам, лучше учесть «болевые» точки:
 - на что следует обратить внимание в процессе аргументации;
 - какие аспекты можно не учитывать;
 - каких аргументов следует ожидать от партнера.
- Будьте реалистом: на переговорах могут возникнуть временная напряженность, разлад, помехи и трудности. Для преодоления «щекотливых» моментов выдвигайте конструктивные предложения по решению проблемы.
- Оставайтесь активным, не теряйте самообладания, если все протекает не так, как бы хотелось.
- Не теряйте обзора поля деятельности: снова и снова переходите в наступление, ищите шансы достичь успеха, выбирайте для этого подходящие средства.
- Если вам не удастся добиться намеченного прорыва на переговорах, осторожно выражайте свои эмоции: подавляйте в себе желание оказать воздействие на партнера при одной только мысли о необходимости компромисса.
- Помните, что вы ищете пути к достижению цели. Спасая главное, в мелочах можно и уступать. Но не довольствуйтесь лишь частичным успехом.
- При изложении своей позиции на соответствующей фазе переговоров важно ясно и четко передавать партнеру необходимую информацию, а не читать ему нравоучение «свысока». Аргументируйте свои высказывания по-деловому, с учетом цели и подготовки партнера: придерживайтесь в речи того же уровня, что и ваш собеседник.
- Ведите переговоры убедительно, пользуйтесь эффективными аргументами, воздержитесь от заверений, пустых обещаний, проявите необходимое (но не бесконечное!) терпение, выражайте мысли кратко и точно: ни в коем случае не тратьте попусту время.

Не подрывайте авторитета партнера невольными унижительными формулировками типа: «Хотя вы и не разбираетесь в этом, я все же попробую объяснить вам суть дела».

Вряд ли переговоры будут успешными, если один из партнеров считает, что применение негативных приемов в общении с равноправным собеседником (например, намеренное выведение собеседника из состояния равновесия путем затягивания времени переговоров) поможет ему быстрее достичь своей цели.

Вообще не следует:

- использовать временной фактор для давления на собеседника (например, заставлять его перед началом переговоров долго ждать, чтобы он почувствовал себя, как школьник перед экзаменом);
- «давить» на собеседника сроками (например, ставить перед ним заведомо нереальные сроки для реализации соглашений);
- добавлять для себя преимущества путем имитации «непонимания», выдвижения кажущихся альтернативных предложений, бесконечного требования доказательств, одурачивания, лести и т. д.

Атмосфера переговоров. Чтобы переговоры проходили успешно, необходимо сразу же после их начала (краткого изложения причин и значения, важности и целей переговоров) постараться найти общую с партнером позицию.

Создайте благоприятную атмосферу для сотрудничества на основе общей информационной базы. Отнеситесь к партнеру с уважением и деловым интересом.

- **НАЧНИТЕ С САМЫХ ВАЖНЫХ АСПЕКТОВ** предмета обсуждения, попытайтесь прийти к согласованию по принципиальным вопросам и только после этого переходите к деталям.

В начале переговоров затроньте бесспорные, не вызывающие разногласий аспекты обсуждаемого предмета, это позволит создать основу, способствующую развитию переговоров.

Затем переходите к обсуждению таких пунктов, договориться по которым можно относительно легко, без особых затрат времени.

И только после этого остановитесь на важнейших вопросах повестки переговоров, требующих подробного обсуждения. Если перенести эти вопросы в начало обсуждения, это (при определенных условиях) может привести к «блокаде» переговоров, что неблагоприятно скажется на ходе переговоров или даже приведет к их срыву. Не следует забывать, что за результаты переговоров в равной степени отвечают обе стороны.

- **ПОСТЕПЕННО ПОВЫШАЙТЕ СТЕПЕНЬ СЛОЖНОСТИ.** Ни одна ИЗ сторон в этом случае не станет применять ни бесчестных трюков, ни уловок, ни ухищрений.

Этот принцип, конечно же, не может применяться, когда партнер в самом начале переговоров заявляет о своей принципиальной некомпетентности

(хотя делать это следует еще на фазе установление контакта, т. е. до переговоров).

- **СЕРЬЕЗНО ВОСПРИНИМАЙТЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ ПАРТНЕРА** по переговорам: мнения, обоснования, проблемы, требования, оговорки, пожелания и т. д.

- Ни в коем случае **НЕ ОТКЛОНЯЙТЕСЬ ОТ ВАШЕЙ ЦЕЛИ** из-за тех или иных субъективных суждений (например, выражения антипатии).

Не приуменьшайте значение проблемных вопросов, возражений, контраргументов партнера; избегайте поверхностных вопросов; подходите к проблеме аргументированно.

- **НЕ АКЦЕНТИРУЙТЕ ВНИМАНИЕ НА РАСХОЖДЕНИИ** во взглядах, если они не принципиальны. Избегайте обсуждения «блокирующих» пунктов в самом начале. Это может привести к срыву переговоров.

- **НЕ ТЕРЯЙТЕ БДИТЕЛЬНОСТИ**, если с помощью аргументов вам удалось заставить партнера пойти на компромисс: наоборот, дайте ему почувствовать, что компромисс как «победа разума» служит решению обсуждаемой проблемы.

- **НЕ ПРЕЛЬЩАЙТЕСЬ РАЗГОВОРАМИ «ВОКРУГ ДА ОКОЛО»**, не переусердствуйте в дипломатии и теоретизации; после краткого вступления, призывающего партнера к диалогу, излагайте соответствующий пункт обсуждаемой темы переговоров. Такой «прямой ход», основанный на ваших практичных, веских аргументах, важен и для партнера: он поймет, о чем идет речь и на что он может рассчитывать.

Когда вы знакомите партнера с соответствующей проблемой, характеризуйте причины ее возникновения и возможные последствия, а также невыясненные пункты переговоров.

- На атмосферу переговоров **ВЛИЯЕТ МАНЕРА РЕЧИ КАЖДОГО ИЗ УЧАСТНИКОВ**.

Старайтесь говорить спокойно и контролировать свою речь.

Если вы говорите слишком громко, у партнера может сложиться впечатление, что вы навязываете ему свое мнение.

Если вы говорите слишком тихо или невнятно, это также мешает ходу переговоров: партнер вынужден задавать встречные вопросы, чтобы убедиться, что понял вас правильно. Две эти крайности (слишком громкая или слишком тихая речь) свидетельствуют о том, что вы должным образом не «настроились» на общение с партнером. Если переговоры проводятся в небольших помещениях, рекомендуется пользоваться «камерным стилем» (т. е. говорить тихо и ясно).

Не следует также говорить слишком быстро: особенно при сообщении новой информации, необходимо какое-то время для ее восприятия. Если вы слишком торопливо излагаете мысли, у партнера может возникнуть впечатление, что вы просто хотите уговорить его. Поэтому «риторический галоп» нежелателен.

Если же, наоборот, вы изъясняетесь медленно, партнер может прийти к выводу, что вы тянете время. Важно учитывать конкретную ситуацию (если, например, ваш партнер нервничает, следует замедлить темп речи и понизить голос).

Поведение должно соответствовать возникающим на переговорах ситуациям. Они оцениваются через визуальный контакт с собеседником: участники переговоров должны говорить убедительно, но не навязчиво.

Психологически целесообразное и целенаправленное ведение переговоров

Сконцентрируйте внимание на предмете переговоров, не упускайте из виду намеченную цель.

Прежде всего обращайтесь внимание на относящиеся к комплексу проблем аргументы, выдвинутые вашим партнером при изложении его точки зрения. Спросите себя: способствует ли позиция партнера достижению цели переговоров (в полном объеме, в существенных пунктах, в деталях, ни в коем случае)?

Реагируйте на высказывание партнера в зависимости от этой оценки; подтверждайте свою компетентность в обсуждаемых на переговорах вопросах убедительными аргументами.

• *Если партнер отрицательно реагирует на ваше предложение, важно выяснить причины такой его позиции:*

— не чувствует ли он себя обделенным;

— не связана ли для него реализация вашего предложения с различными негативными моментами;

— понимает ли он, какие последствия повлечет за собой его отказ или это для него выгодно;

— есть ли у него полномочия, необходимые для принятия решения;

— не считает ли он, что на него оказывают давление.

• Не пытайтесь парировать утверждения партнера с помощью встречных утверждений. Попросите его уточнить, почему он придерживается изложенной точки зрения.

• Не переоценивайте возможности воздействия на партнера с помощью аргументов, не относящихся к делу (например, апелляции к чувствам).

Предпочтительны относящиеся к предмету переговоров формулировки типа: «Как вы думаете, можно ли реализовать это предложение?»

Избегайте формулировок убеждающего характера типа: «Вы все же должны согласиться, что мое предложение можно реализовать».

• Партнер хочет почувствовать, что на переговорах к нему относятся как специалисту в соответствующей области. При обращении к нему старайтесь особо подчеркнуть это.

• Позаботьтесь о том, чтобы партнер мог спокойно изложить свои аргументы, возражения, предложения. Выражайте при этом свое согласие с высказыванием партнера, если, конечно, это имеет место («да, это понятно»; «правильно»; «это я прекрасно понимаю» и т. п.).

- Для всех участников переговоров прежде всего важно «уловить» конкретную ситуацию, т. е. выяснить позицию собеседника по отношению к предмету переговоров и сопоставить эту оценку с собственной. Поэтому всегда будьте «настроены на прием»: если вы внимательно слушаете партнера, это поможет создать основу для прогресса на переговорах, позволит вам понять, проанализировать и оценить позицию собеседника; это даст возможность избежать ненужных встречных вопросов, недоразумений, копания в деталях и обеспечит плавный переход обсуждения затронутых на переговорах вопросов.

Если переговоры, тем не менее, зашли в тупик, положение можно поправить.

Рассмотрите проблему с другой стороны (предпосылки, возможности, последствия и т. д.), начните новую фазу переговоров.

Используйте при этом целесообразные с психологической точки зрения формулировки, например: «Подойдем к проблеме с другой стороны...»

- По возможности используйте высказывания партнера для развития своих мыслей: «Я бы хотел еще раз остановиться на вашем предложении сразу же перейти к новой технологии...»

- С помощью встречных вопросов уточните, правильно ли вы поняли партнера: «Если я вас правильно понял, у вас есть некоторые сомнения относительно сроков выполнения...»

- Ссылайтесь на накопленный в ходе сотрудничества опыт.

- Если же ваше компромиссное предложение совершенно неожиданно для партнера и он не может сразу дать вам ответ, не берите его в «клещи», дайте ему возможность подумать. Соответственно и выразите это: «Прежде чем принять какое-либо решение, обдумайте еще раз сделанное мной предложение».

- Свое несогласие с чужим мнением следует выражать конструктивно и аргументированно, ни в коем случае не допуская резких выпадов и выражений, унижающих человеческое достоинство.

Проявляйте решительность в деле и сдержанность в тоне. Помните, что сказано в пословице — «Закрывай дверь так, чтобы ее можно было снова открыть».

Не следует говорить: «Вы что, не в своем уме? Не надо мне лапшу на уши вешать» и т. п.

- Может случиться, что переговоры увязнут в обсуждении второстепенных вопросов, хотя стороны не пришли еще к соглашению по основным пунктам. А ведь именно такое согласие является предпосылкой для успешного хода переговоров.

В этом случае необходимо «отсортировать» уже достигнутые главные результаты переговоров и на основании этого определить следующие пункты, подлежащие обсуждению.

Методы ведения переговоров. Для углубленного рассмотрения предмета широко используйте на переговорах приведенные ниже методы, учитывая

при этом предъявляемые к конкретным переговорам требования, и не поддавайтесь искушению обмануть.

ВАРИАЦИОННЫЙ МЕТОД. При подготовке к сложным переговорам (например, если уже заранее можно предвидеть негативную реакцию противоположной стороны) продумайте и выясните следующие вопросы:

- В чем заключается идеальное (не зависимое от условий реализации) решение поставленной проблемы в комплексе?
- От каких аспектов идеального решения (с учетом всей проблемы в комплексе, предположительной реакции партнера) можно отказаться?
- В чем следует видеть оптимальное (высокая степень вероятности реализации) решение проблемы при дифференцированном подходе к ожидаемым последствиям, трудностям, помехам?
- Какими аргументами вы будете отвечать на ожидаемое предположение партнера о несовпадении ваших интересов и об их одностороннем осуществлении (сужение или соответственно расширение предложения для обеспечения взаимной выгоды, новые аспекты материального, финансового, юридического характера и т. д.)?
- Какое вынужденное решение можно принять на переговорах на ограниченный срок?
- Какие экстремальные предложения партнера следует отклонить и с помощью каких аргументов?

Такие рассуждения выходят за рамки чисто альтернативного рассмотрения предмета переговоров. Они требуют обзора всего предмета деятельности, живости мышления и реалистических оценок.

МЕТОД ИНТЕГРАЦИИ. Предназначен для того, чтобы убедить партнера в необходимости оценивать проблематику переговоров с учетом общественных взаимосвязей и вытекающей отсюда потребности развития кооперации. Применение этого метода, конечно же, не гарантирует достижения соглашения в деталях; пользоваться им следует в тех случаях, когда, например, партнер игнорирует общественные взаимосвязи и подходит к осуществлению интересов с узковедомственных позиций.

Пытаясь добиться того, чтобы партнер осознал необходимость интеграции, не упускайте, однако, из виду его законные интересы. Поэтому:

- избегайте нравоучительных призывов, оторванных от интересов партнера и не связанных с конкретным предметом обсуждения;
- изложите партнеру свою позицию и подчеркните, каких действий в рамках совместной ответственности за результаты переговоров вы от него ожидаете;
- несмотря на несовпадение ваших интересов с интересами партнера, особо отметьте необходимость решения обсуждаемой на переговорах проблемы и ее отправные точки.

Попытайтесь выявить в сфере интересов общие для всех аспекты и возможности получения взаимной выгоды и доведите все это до сознания партнера.

Не предавайтесь иллюзиям и не считайте, что можно прийти к согласию по каждому пункту переговоров; если бы так было на самом деле, то переговоры вообще были бы не нужны: можно было бы сразу переходить к заключительному соглашению.

МЕТОД УРАВНОВЕШИВАНИЯ. При использовании этого метода учитывайте приведенные ниже рекомендации.

Обязательно продумайте, какие доказательства и аргументы (факты, результаты расчетов, статистические данные, цифры и т. д.) целесообразно учесть, чтобы побудить партнера принять ваше решение.

Вы должны на некоторое время мысленно встать на место партнера, т. е. посмотреть на вещи его глазами. Рассмотрите комплекс проблемы с точки зрения ожидаемых от партнера аргументов «за» и доведите до сознания собеседника связанные с этим преимущества.

Обдумайте также возможные контраргументы партнера, соответственно «настройтесь» на них и приготовьтесь использовать их в процессе аргументации.

Бессмысленно пытаться игнорировать выдвинутые на переговорах контраргументы партнера: он ждет от вас реакции на *свои* возражения, оговорки, опасения и т. д.

Прежде чем перейти к этому, выясните, что послужило причиной такого поведения партнера: объясняется ли это тем, что он не совсем правильно понял ваши высказывания, недостаточно компетентен, не желает рисковать, хочет потянуть время и т. д.

КОМПРОМИССНЫЙ МЕТОД. Участники переговоров должны *обнаруживать готовность к компромиссам*: в случае несовпадения интересов партнеров следует добиваться соглашения поэтапно, придерживаясь следующего принципа: склоняйтесь постепенно, но не соглашайтесь сразу!

При компромиссном решении согласие достигается за счет того, что партнеры после неудавшейся попытки договориться между собой, с учетом новых соображений, частично отходят от своих требований. Они от чего-то отказываются, выдвигают новые предложения.

Чтобы приблизиться к позиции партнера, необходимо мысленно предвосхитить возможные последствия компромиссного решения для осуществления собственных интересов (прогноз степени риска) и критически оценить допустимые пределы уступки.

Может случиться, что предложенное компромиссное решение превышает вашу компетенцию. В интересах сохранения контракта с партнером тут вы можете пойти на так называемое условное соглашение (например, сослаться на принципиальное соглашение компетентного руководителя).

Переговоры, однако, должны вести люди, имеющие полномочия принимать необходимые решения. Следует по возможности исключать проведение повторных мероприятий, связанных с определенными затратами. Если же партнер неправомочен принимать решения по всем, связанным с предметом

обсуждения вопросам, а переговоры необходимы, позаботьтесь о поддержании соответствующего контакта с партнером.

Трудно быстро прийти к согласию путем приемлемых для обеих сторон уступок (например, в отличие от полного отказа одного из партнеров от своих требований); партнеры по инерции будут упорствовать в своем мнении. Здесь необходимы терпение, соответствующая мотивация и умение «поколебать» партнера с помощью новых аргументов и способа рассмотрения проблемы при использовании всех вытекающих из переговоров возможностей.

Соглашение на основе компромиссов заключается в тех случаях, когда необходимо достичь общей цели, а срыв переговоров будет иметь для партнеров неблагоприятные последствия.

Фиксируя результаты переговоров, обратите особое внимание на *точность формулировок, четкость и доходчивость языка*.

Это, прежде всего, относится к:

- решениям по существу переговоров;
- определению ответственных лиц и их полномочий;
- установлению сроков выполнения определенных решений;
- организационным соглашениям;
- контролю за выполнением пунктов программы и т. п.

Если же по итогам переговоров составляется протокол, то здесь различают: протокол решения, протокол по результатам переговоров, итоговый протокол и т. д.

«Дословный» протокол ведется лишь в исключительных случаях.

1.3. Деловые беседы и дискуссии

Стремление одного человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы реализуется в деловой беседе. В мире бизнеса или политики деловые беседы представляют собой устный контакт между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций или стран для их проведения и разрешения конкретных проблем.

ФУНКЦИИ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ:

- поиск новых направлений и начало перспективных мероприятий;
- обмен информацией;
- контроль начатых мероприятий;
- взаимное общение работников из одной деловой среды;
- поиски и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- поддержание деловых контактов на уровне предприятий, фирм, отраслей, стран.

СТРУКТУРА ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ.

1. Подготовка к деловой беседе.
2. Установление места и времени встречи.
3. Начало беседы: вступление в контакт.

4. Постановка проблемы и передача информации.
5. Аргументирование.
6. Опровержение доводов собеседника.
7. Анализ альтернатив, поиск оптимального или компромиссного варианта либо конфронтация участников.
8. Принятие решения.
9. Фиксирование договоренности.
10. Выход из контакта.
11. Анализ результатов беседы, своей тактики общения.

Рассмотрим кратко каждый из этапов.

1. Подготовка к деловой беседе, особенно по решению спорных и деликатных вопросов (решение конфликта, торговые переговоры, экономические или политические соглашения, сделки и т. п.), является трудным и ответственным делом. Подготовка включает: составление плана беседы на основе установления основных задач беседы, поиск подходящих путей для решения этих задач, анализ внешних и внутренних возможностей осуществления плана беседы, прогноз возможного исхода беседы, сбор необходимой информации о будущем собеседнике, отбор наиболее веских аргументов для защиты своей позиции, выбор наиболее подходящей стратегии и тактики общения (давление, манипуляция, просьбы о помощи, сотрудничество).

2. Установление места и времени встречи для деловой беседы происходит по-разному, в зависимости от установок (позиций) участников. Позиция «сверху» реализуется примерно так: «Я жду вас в 16 часов у себя в кабинете», но на «чужой территории» реализовать такую позицию труднее. Позиция «снизу» имеет вид просьбы: «Хочу с вами посоветоваться, когда и куда мне подъехать?» Позиция «на равных» звучит примерно так: «Нам бы надо поговорить. Давайте согласуем место и время нашей встречи».

В преддверии встречи следует проверить свою готовность к ней. Задайте себе вопросы:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в беседе?
2. Удивился ли собеседник, когда я попросил его о встрече? Проявил недовольство?
3. Могу ли я обойтись без этого разговора?
4. Готов ли к обсуждению предполагаемой темы мой собеседник?
5. Уверен ли я в благополучном исходе разговора? Каких объективных и субъективных препятствий можно ожидать?
6. Какой исход устраивает или не устраивает меня (его, обоих)? Если беседа зайдет в тупик, стоит ли пойти на компромисс?
7. Какие приемы воздействия на собеседника я буду использовать в беседе: ссылки на авторитетные мнения, на опыт других учреждений, на крайнюю важность решаемого вопроса и др.?
8. Какие вопросы я буду задавать? Какие вопросы может задать мой собеседник?

9. Как я буду себя вести, если мой собеседник: а) во всем со мной согласится; б) решительно возразит, перейдет на повышенный тон; в) не отреагирует на мои доводы; г) выскажет недоверие к моим словам, мыслям; д) попытается скрыть свое недоверие?

Рекомендации для успешного исхода деловой встречи:

— готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным (если требуется получить «добро» на несколько предложений, просьб, начинать лучше с наиболее выполнимого);

— добивайтесь оптимальной краткости в изложении мыслей, даже если требуется начать издалека;

— обосновывайте свои суждения. Чем убедительней доказательства, тем быстрее согласится с вами оппонент. Не употребляйте слов с двойным значением и тем более фраз, которые можно неверно истолковать.

3. Начало беседы: встреча и вступление в контакт. Тип контакта «сверху», «снизу», «наравне», дружелюбно, нейтрально, агрессивно устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того как вошел человек, какова его поза, взгляд, интонация первых фраз, взаимное расположение в пространстве.

Соответственно, «встреча гостя» может проходить по-разному: от встречи у дверей кабинета до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, углубленного изучения бумаг. И приветствием может быть как улыбка, кивок, рукопожатие, усаживание, так и подчеркнуто недовольный вид. Все эти невербальные нюансы вступления в контакт во многом прогнозируют дальнейшее взаимодействие собеседников.

При несогласованности межличностных позиций (например: «родитель — взрослый») установить контакт сложнее, кто-то из собеседников должен сменить тип контакта: либо «взрослый» вынужден перейти в позицию «снизу» — просителя, «ребенка», либо — наоборот.

Если собеседники знакомы и возникает необходимость в каких-то «вежливых» фразах, то можно использовать стандартные фразы: «Как дела? Как настроение?», если звучит ответ: «В порядке», то можно переходить к формулировке беседы. Если ответ «Да так себе», то следует снять остроту состояния, чтобы человек выговорился — «А что?» — «Да, то-то...», при этом не следует вникать в подробности, достаточно оказать эмоциональную поддержку: «Ну и ну!»

Недопустимо «самоубийственное начало беседы», которое бывает следующих видов:

1) неуверенность, обилие извинений («Извините, если я вам помешал...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»);

2) неуважение, пренебрежение к партнеру («Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я случайно проходил и заскочил к вам...»);

3) фразы «нападения» («Что за безобразие творится?»), которые вынуждают собеседника занять оборонительную или агрессивную позицию (т. е. сразу создается барьер между собеседниками). Несколько первых фраз часто

оказывают решающее влияние на желание или нежелание продолжать разговор и слушать собеседника.

Приведены четыре основных приема для начала беседы.

Метод снятия напряжения. Его цель — установить тесный контакт — предполагает несколько приятных фраз личного характера, возможна легкая шутка.

Метод зацепки. Это может быть необычный вопрос, сравнение, личные впечатления, анекдотический случай, краткое изложение проблемы.

Метод стимулирования воображения — это постановка ряда вопросов, которые должны рассматриваться в беседе, цель — пробудить интерес к беседе.

Метод прямого подхода (непосредственный переход к делу, без вступления), но он подходит для кратковременных, не очень важных деловых контактов.

Ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы, обращение к собеседнику по имени-отчеству, проявление уважения к личности собеседника, внимание к его интересам, обращение за советом в сочетании с собственным достойным внешним видом (имеет значение одежда, поза, выражение лица, интонация голоса) способствуют созданию благоприятной атмосферы для беседы.

Люди, владеющие развитыми коммуникативными умениями, с первой минуты встречи начинают *«присоединение» к собеседнику*, присоединение к ритму его дыхания, темпу, громкости речи, к его репрезентативной системе.

4. Постановка проблемы и передача информации.

Постановка цели беседы может быть различной.

1. Цель может быть поставлена как проблема (обсудить проблему, пригласить к выработке ее решения), в этом случае ответственность за решение проблемы распределяется на обоих собеседников.

2. Цель беседы может быть поставлена и как задание, задача (дается готовое решение, сжато описывая саму ситуацию). Не только начальник, но порой и подчиненный может использовать этот подход; например, начальник цеха приходит к директору и говорит: «Для наведения порядка в цехе вы должны издать приказ о наказании нерадивых».

Если цель беседы поставлена как задание, то тогда человек ответствен лишь за выполнение задания, а будет ли тем самым решена сама проблема — это его может и не волновать.

3. Порой (умышленно или неумышленно) в беседе осуществляется манипулирование собеседником, например, цель беседы поставлена внешне как проблема, но сама проблемная ситуация описывается так, что подталкивает другого человека к определенному, единственному решению, т. е. вроде бы ответственность за решение проблемы разделяют двое, хотя способ решения задан лишь одним человеком.

4. Встречается и «истерическая демонстрация проблемы» («Делай, что хочешь, но чтоб я больше жалоб не слышал!»), т. е. ставится цель

переложить на другого человека решение и ответственность за решение проблемы.

Для более тонкой передачи информации собеседнику в ходе беседы можно:

1. Использовать «язык» собеседника при передаче ему информации, чтобы свести к минимуму потери, возникающие в процессе разговорного общения.
2. Начинать фазу передачи информации с «Вы-подхода», т. е. человек, ведущий беседу, должен суметь поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять, учесть его интересы и цели. Тут важно следить и за формулировками фраз, например, вместо «Я бы хотел...» сказать «Вы хотите...», вместо «Я пришел к выводу...» — лучше прозвучит «Вам будет интересно узнать, что...», а фразу «Хотя вам это и неинтересно...» заменить на фразу: «Как вы, наверное, уже слышали, что...»

3. Привести способ передачи информации в соответствие с мотивами и уровнем информированности собеседника, с уровнем его профессиональной компетентности. Постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объясняемое вами никто не воспримет так, как вы сами это понимаете.

4. Стремиться перейти от монолога к диалогу. Дать возможность собеседнику показать, что он знает, комбинировать виды вопросов (закрытых, открытых, риторических, вопросов на размышление, переломных вопросов). Следите за тем, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему, зачем, когда, как» — это исключает односложные ответы — «да» и «нет».

5. Наблюдать за реакциями собеседника, особенно за невербальными реакциями (жестами, мимикой) и, соответственно, гибко менять свое поведение (скорость, сложность изложения информации и т. п.).

Например, заметив произвольный жест собеседника «потирания лба, переносицы», «сведения бровей», лучше замедлить темп речи и еще раз ясно повторить ключевую информацию (собеседник испытывает затруднения в осмыслении обильной либо сложно изложенной информации). Если собеседник касается кончика носа, кривит губами, начинает смотреть в сторону, то, вероятно, ваша информация вызвала у него сомнения или даже раздражение. Если собеседник начинает потирать подбородок, то это произвольный сигнал, что он готов принять какое-то решение.

Если у вас есть опасения, что это решение может не соответствовать вашим планам, то лучше невербально отсрочить его принятие (например, подайте собеседнику в руки какой-то документ, бумагу, чтобы прервать его «потирание подбородка»).

Для успешной передачи информации и формирования требуемого мнения собеседника, важно, чтобы ваша речь:

- 1) включала профессиональные знания, повышающие объективность, достоверность и глубину изложения;
- 2) позволяла связывать факты и детали, избегать двусмысленности и недосказанности;

- 3) была максимально наглядна: использование пособий, схем, общеизвестных ассоциаций и параллелей снижает абстрактность изложения;
- 4) повторяла основные положения и мысли. Это способствует лучшему восприятию и пониманию информации;
- 5) включала элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку информации и фактов;
- 6) была разумных объемов, что позволит вам избежать занудливости, вызывающей усталость, скуку, раздражение собеседника (французский мыслитель Вольтер отметил: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все»);
- 7) обладала определенной долей юмора, а порой и иронии, когда нужно высказывать не очень приятные для собеседника соображения или парировать его «выпады»;
- 8) была постоянно направлена на реализацию основных задач беседы. Этому способствует логичность и целеустремленность изложения;
- 9) поддерживала общий ритм беседы и изложения, была гибкой, предусматривала своеобразные «взлеты» и «спады», которые используются для передышки и осмысления информации у собеседника. К концу беседы полезно попытаться повысить ее интенсивность.

5. Фаза аргументирования естественно переплетается с фазой передачи информации, здесь формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция по данной проблеме как с вашей стороны, так и со стороны собеседника, но еще можно попытаться изменить складывающееся мнение (позицию).

В ходе аргументации важно:

- 1) оперировать ясными, точными и убедительными понятиями, так как убедительность можно легко «потопить» в море слов и аргументов, особенно если они неясны и неточны. Аргументы должны быть достоверными для собеседника;
- 2) способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника: лишь холерики и сангвиники способны воспринять высокий темп и объем аргументов, но и для них доводы и доказательства, разъясненные по отдельности, намного эффективнее достигают цели, чем если их преподнести все вместе сразу (для меланхоликов и флегматиков этот постепенный подход совершенно необходим). Не забывайте, что «излишняя убедительность» вызывает отпор со стороны собеседника, особенно если у него «агрессивная натура» (эффект бумеранга);
- 3) избегать простого перечисления фактов, а вместо этого излагать преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, интересующих вашего собеседника.

6. Фаза нейтрализации замечаний собеседника, или фаза опровержения, порой играет решающую роль в беседе.

Если на ваши доводы последовали возражения оппонентов, то:

- 1) выслушивайте сразу несколько возражений, собеседник раздражается, если его перебивают, да еще на самом главном;
- 2) не спешите с ответом, пока не поймете суть возражения;
- 3) выясните, действительно ли возражения вызваны разными точками зрения или может быть вы неточно сформулировали суть вопроса;
- 4) вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что нужно сказать, независимо от его собственного мнения (например, «Иван Иванович, одним словом, вы даете добро на нашу инициативу или нет?»); если последует «нет», уточните, почему).

Почему возникают замечания? Они могут быть защитной реакцией, спортивной позицией, разыгрыванием роли, несогласием по деловым критериям, свидетельствовать о другом подходе, тактических раздумьях.

Виды замечаний: невысказанные замечания, оговорки, предрассудки, иронические замечания, желание показать себя, стремление получить дополнительную информацию, субъективные замечания, вызванные межличностными отношениями («придирки»), объективные замечания по деловой сути, проблемы, общие сопротивления, «последняя попытка».

Важно оперативно анализировать замечания и их настоящие причины, выбирать подходящие приемы «нейтрализации» замечаний (это могут быть ссылки на авторитеты, цитаты, переформулировка, условное согласие, одобрение + уничтожение, сравнения, сократовский метод через поиск частичного сходства и согласия собеседников по отдельным вопросам к достижению полного согласия, «эластичная оборона», отсрочка). Попытки доказать бессмысленность замечаний или эмоциональные реакции партнеров, как правило, приводят не к нейтрализации возражений, а к росту конфронтации.

Вероятность благоприятного исхода беседы максимальна в том случае, если партнеры владеют навыками слушания и стремятся анализировать различные точки зрения, альтернативы с позиции «взрослый-взрослый», «на равных», без «родительских амбиций», «непреклонности» и «детских обид». Полезно учитывать не только предметные позиции (мнения собеседника), но и его межличностную позицию и соответственно выбирать приемы нейтрализации замечаний.

Так, «родитель» и «ребенок» глухи к доводам рассудка, логики, «ребенок» подвержен внушающим воздействиям и обращению к чувствам («интересно!» «перспективно!»), а для «родителя» более убедительны мнения признанных авторитетов. «Взрослые» мало подвержены влиянию эмоциональной аргументации, зато принимают доводы логики, фактов, ответственности.

Позиция «взрослого» активизируется невербальной демонстрацией позиции «на равных», подчеркнутой серьезностью, вербальными осуждениями содержания ситуации с использованием слов: «разумно, рационально,

логично, реалистично, выгодно, эффективно и т. п.». Если собеседники демонстрируют жесткую, непримиримую позицию «родительской категоричности» или «противоборства уязвленных самолюбий», то конфронтация закрывает позитивные пути решения проблемы, и последующие фазы «оценки альтернатив, поиска приемлемого решения, принятие решения, фиксация договоренности» аннулируются.

7–8. Фазы поиска приемлемого или оптимального решения, а затем принятия окончательного решения могут осуществляться в стиле сотрудничества, равноправия и взаимной ответственности либо в форме авторитарного принятия решения одним из партнеров и добровольным либо вынужденным согласием, подчинением другого собеседника. Не проявляйте неуверенности в фазе принятия решения. Если вы колеблетесь в момент принятия решения, то не удивляйтесь, если начнет колебаться и собеседник. Сохраняйте спокойствие, умение анализировать, исходя из своих позиций.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Пользуйтесь достоверными аргументами. Будет лучше, если собеседник примет решение сейчас, а не потом.

Если перед вами флегматик, не раздражайтесь медлительностью принятия решения или вовсе откладыванием его, назначением новой встречи (попытки эмоционально или логически «давить» на флегматика с целью ускорить принятие решения часто безуспешны).

Помните, что с помощью полуправды и «тонких манипуляций» можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных деловых отношений. Не сдавайтесь слишком легко на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все возможные методы форсирования либо пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «нет».

9-10. Фиксация договоренности и выход из контакта — заключительный «аккорд» беседы. Итоги беседы должны быть четко сформулированы, полезно даже сделать записи о сути решения в рабочий блокнот в присутствии партнера (или даже составить официальный протокол решения). Полезно установить конкретные сроки, способ информирования друг друга о результатах намеченных действий. Поблагодарите собеседника, поздравьте его с достигнутым решением. Выход из контакта осуществляется вначале невербально — изменяется поза, человек отводит глаза, встает — и завершается речевым прощанием «до свидания», «до встречи», «всего доброго», «успеха» и т. п.

11. Анализ итогов и хода встречи позволяет осознать допущенные просчеты, накопить полезный опыт на будущее, наметить дальнейшую тактику общения. При этом полезно ответить себе на такие вопросы:

1) последовательно ли вы вели основную линию разговора? Удалось ли вам предусмотреть контрдоводы другой стороны?

2) не навязали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решений? Если да, то вы посеяли в собеседнике семена неудовлетворенности, досады, и при дальнейших встречах они могут возрасти.

3) основательны ли были ваши замечания и возражения? Не были ли они субъективны, не отразилось ли в них ваше настроение?

4) удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора?

5) сумели ли вы достичь максимальной пользы для дела? Удалось ли вам достичь намеченных целей, или, на худой конец, хотя бы запасной, альтернативной цели? Если нет, то почему это произошло?

6) как следует в дальнейшем строить взаимодействия с данным партнером?

Инициатива в деловом общении определяется следующим: кто задал тип контакта, определил форму постановки цели, выдвинул принятую идею решения, кто подвел итоги обсуждения, тот в большей степени несет и ответственность за разрешение проблемы.

Существует правило «вовремя отдай инициативу», что особенно необходимо при разговоре начальника с подчиненным, т. е. важно дать возможность подчиненному высказать свое мнение, полезно, чтобы подчиненный сам окончательно сформулировал решение, даже если оно предложено начальником, поскольку это повышает активность, снимает отчуждение и формальное отношение («от сих и до сих») подчиненного к проблеме.

Деловые дискуссии

Процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы) называется **дискуссией**.

Этапы деловой дискуссии.

1. Вступление в контакт.
2. Постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии).
3. Уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников.
4. Выдвижение альтернативных вариантов.
5. Конфронтация участников.
6. Обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства.
7. Установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения.

Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: «пристройка сверху», «пристройка снизу», «на равных» (и все это — через позу, взгляд, темп речи, инициативу). Например, выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяют «доминирование сверху», и напротив, пониженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз,

быстрый темп речи свойственны при позиции «подчинения снизу». Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, ее ровная постоянная громкость демонстрируют общение «на равных».

Для деловой дискуссии очень важен предмет общения и отношение участников к нему. Способность понимать предметные позиции партнеров (т. е. представление о ситуации, о проблеме) и свою собственную предметную позицию — необходимое условие успеха делового общения. В дискуссии велика роль ведущего.

ВЕДУЩИЙ ДОЛЖЕН:

1) **сформулировать цель и тему дискуссии** — что обсуждается, зачем нужна дискуссия, в какой степени следует решить проблему.

Целью дискуссии может быть: а) сбор и упорядочивание информации по обсуждаемой проблеме; б) поиск альтернативных подходов к решению проблемы, их обоснование; в) выбор оптимальной альтернативы;

2) **установить время дискуссии** (20, 30, 40 минут или более);

3) **заинтересовать участников дискуссии** — изложить проблему в виде некоторого противоречия;

4) **добиться однозначного понимания проблемы** всеми участниками, проверив это контрольными вопросами или попросив участников задавать вопросы;

5) **организовать обмен мнениями** — желающим или по кругу;

б) **активизировать пассивных** (обратиться к молчащему с вопросом, с просьбой помочь);

7) **собрать максимум предложений** по решению обсуждаемой проблемы (свои предложения высказать после того, как выслушаны мнения всех участников);

8) **не допускать отклонений от темы** — тактично останавливать, напоминать о целях дискуссии;

9) **уточнять неясные положения**, пресекать оценочные суждения о личности участников;

10) **помогать группе прийти к согласованному мнению;**

11) **четко подвести итог** и в конце сформулировать выводы, представить спектр решений, сопоставить цель дискуссии с полученными результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

ТИПИЧНЫЕ ЗАТРУДНЕНИЯ ПРИ ПУБЛИЧНОМ ВЫСТУПЛЕНИИ.

1) нелогичность — непоследовательность в изложении сути, нечеткая аргументация излагаемого материала, отсутствие ясности и четкости в достижении поставленных целей;

2) затруднения с самовыражением — недостаточная эмоциональность, зажатость, монотонность выступления, несоответствие внутреннего состояния внешним признакам;

3) эгоцентризм — невнимание к другим мнениям, неспособность понять иное, чужое мнение;

- 4) некомпетентность — недостаток информации, незнание конкретных вопросов;
- 5) проблема контакта — трудности взаимодействия с аудиторией, не удается расположить слушателей убеждением и т. п.;
- 6) проблема самоконтроля — трудно преодолеть волнение, неумение вести себя и т. п.;
- 7) проблема выхода из контакта — сумбурность и незавершенность выступления, плохое окончание и неудачный выход из разговора.

Человеку, публично защищающему свое мнение, следует вести дискуссию лично в том случае, если им заранее продуманы возможные вопросы оппонентов, вероятные проблемы и сложные ситуации, которые могут смутить выступающего.

СЛОЖНЫЕ СИТУАЦИИ ПРИ ПУБЛИЧНОМ ВЫСТУПЛЕНИИ возникают, когда докладчику адресуются:

- 1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);
 - 2) ироничные вопросы с «подковыркой» молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);
 - 3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью «прощупать» эрудицию и находчивость докладчика (ответить лучше так: «Нельзя объять необъятное» или «Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании»);
 - 4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: «Я ведь это уже объяснял!», а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: «Как уже отмечалось...»);
 - 5) вопросы-замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: «По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются»);
 - 6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).
- Во время выступления эпизодически оценивайте себя «со стороны», свой тон, позу, жесты, наличие «слов-паразитов», расслабляйте «мышечные зажимы». Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов. Не следует рассчитывать, что вас должны

понимать «с полуслова», учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе. Чтобы подать информацию наглядно и ярко, прибегайте к простым житейским примерам, конкретным фактам, даже общеизвестным поговоркам, притчам.

ПРАВИЛА, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ ВАМ УБЕДИТЬ СОБЕСЕДНИКА

Первое правило (правило Гомера): очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). *Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.*

По степени воздействия на ум и чувства людей аргументы бывают: 1) сильные, 2) слабые и 3) несостоятельные. Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.

1. Сильные аргументы

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в той сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

2. Слабые аргументы

Они вызывают сомнения твоих оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм — прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего с юмором. Например: «Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды»);
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;

— выводы из неполных статистических данных.

3. Несостоятельные аргументы

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

Таким образом, в ходе аргументации:

- 1) используй только те доводы, которые ты и оппонент понимаешь одинаково;
- 2) если довод не принимается, найди причину этого и далее в разговоре на нем не настаивай;
- 3) не преуменьшай значимость сильных доводов противника, лучше, наоборот, подчеркни их важность и свое правильное понимание;
- 4) свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник или партнер, приводи после того, как ты ответил на его доводы;
- 5) точнее соизмеряй темп аргументации с особенностями темперамента партнера;
- 6) излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в споре всегда обидно;
- 7) приведи один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, ограничься этим.

ЗАКОНЫ АРГУМЕНТАЦИИ И УБЕЖДЕНИЯ

1. Закон встраивания (внедрения)

Аргументы следует встраивать в логику рассуждений партнера, а не вбивать (ломаю ее), не излагать их параллельно.

2. Закон общности языка мышления

Если хочешь, чтобы тебя слышали, говори на языке основных информационных и репрезентативных систем оппонента.

3. Закон минимализации аргументов

Помни об ограниченности человеческого восприятия (пять-семь аргументов), поэтому ограничивай число аргументов. Лучше, если их будет не более трех-четырех.

4. Закон объективности и доказательности

Используй в качестве аргументов только те доводы, что принимает твой оппонент. Не путай факты и мнения.

5. Закон диалектичности (единства противоположностей)

Говори не только о плюсах своих доказательств или предположений, но и о минусах. Этим ты придашь своим аргументам больший вес, так как

двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

6. Закон демонстрации равенства и уважения

подавай аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помни, что «друга» убедить легче, чем «врага».

7. Закон авторитета

Ссылки на авторитет, известный твоему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливают воздействие твоих аргументов. Ищи авторитетное подкрепление своим доводам.

8. Закон рефрейминга

Не отвергай доводы партнера, а, признавая их правомерность, переоценивай их силу и значимость. Усиливай значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшай значимость выгод, ожидаемых партнером.

9. Закон постепенности

Не стремись быстро переубедить оппонента, лучше идти постепенными, но последовательными шагами.

10. Закон обратной связи

Устанавливай обратную связь в виде оценки состояния оппонента, описания своего эмоционального состояния. Принимай на себя персональную ответственность за недоразумение и непонимание.

11. Закон этичности

В процессе аргументации не допускай неэтичного поведения (агрессии, обмана, высокомерия, манипуляции и т. д.), не задевай «больные места» оппонента.

ДИАГНОЗЫ И РЕЦЕПТЫ ПОВЕДЕНИЯ НА ПЕРЕГОВОРАХ

Диагноз 1. Оппонент «раздувает» проблему, выводит ее за границы дискуссии (разговора, спора), размазывая проблему, и умертвляет в зародыше новое. **Рецепт.** Напомни о рамках дискуссии, о ее цели. Попроси еще раз уточнить его антитезис и верни разговор в прежнее русло.

Диагноз 2. Он охватывает мелочи (второстепенные факты), не затрагивая основного тезиса. **Рецепт.** Спроси, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верни его к спорной проблеме.

Диагноз 3. Оппонент пытается перехватить инициативу в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочами, б) выдвигает тезисы не по существу проблемы, в) предлагает контрпроблему, игнорирует твои аргументы. **Рецепт.** Предусмотри заранее возражения соперника, изучи их мотивы, позиции для того, чтобы: а) указать собеседнику на его уход от спорного вопроса, б) спросить его, какую мысль он доказывал, в) попросить высказать отношение к твоей аргументации.

Диагноз 4. Противник допускает намеки, компрометирующие тебя. Тем самым он ставит под сомнение твою мысль или предложение. Его цели: а) перенести критику на тебя, на твою личность, б) приписать тебе явно нелепые высказывания. **Рецепт.** Не исключай комплиментов в адрес

соперника, выигрывай доброжелательностью, демонстрируй свою объективность. Для этого: а) скажи, что умная мысль может светиться и в темной комнате, б) не пытайся оправдаться, в) не проявляй резких эмоций, г) не поддавайся на провокацию.

Диагноз 5. Он намеренно уводит тебя к ложным выводам, подтасовывает факты для того, чтобы впоследствии уличить тебя в безграмотности и дилетантстве. **Рецепт.** Прекрати обмен мнениями, похвали собеседника за глубину анализа и попроси его сделать обобщающий вывод.

Диагноз 6. Оппонент скрывает резко отрицательное отношение к твоей позиции или к тебе под маской доброжелательности. **Рецепт.** Остроумно сорви его маску, напomini прежний факт подобной «доброжелательности» и ее результат, раскрой его замысел всем присутствующим.

Диагноз 7. Он уличает тебя в некомпетентности, играет на твоих ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует твои слова. **Рецепт.** Не проявляй излишней деликатности. Спроси, о чем конкретно идет речь, ради чего. Попроси высказать его соображения, как выйти из затруднения.

Диагноз 8. Противник постоянно меняет позицию, крутит вокруг да около, пытается найти что-то третье. **Рецепт.** Не настаивай на признании, согласии и поддержке твоего предложения. Он — чья-то марионетка. Закончи разговор, который все равно ни к чему не приведет.

Диагноз 9. Тебя грубо одергивают во время разговора (твоей речи, твоих рассуждений). **Рецепт.** Не давай волю своим чувствам. Это — попытка соперника вывести тебя из равновесия. По возможности будь сатиричен, ироничен, саркастичен по отношению к нему, попробуй спародировать его поведение (разыграй пародию).

Второе правило (правило Сократа): чтобы положительно решить важный для вас вопрос, поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». 2400 лет существует это правило и проверено на практике (оказывается, когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настраивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).

Третье правило (правило Паскаля): не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции.» (Покажите, что предлагаемое вами решение удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Четвертое правило: убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка

коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.

Пятое правило: не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы «извините, если я помешал», «пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).

Шестое правило: не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.

Седьмое правило: к аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного — с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.

Восьмое правило: желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.

Девятое правило: проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.

Десятое правило: будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.

Одиннадцатое правило: проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.

Двенадцатое правило: избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.

Тринадцатое правило: следите за мимикой, жестами, позами — своими и собеседника.

Чтобы поддерживать эффективность взаимодействия и понимание собеседников, важно своевременно замечать и учитывать **сигналы тела** для типичных ситуаций и переговоров.

1. Вовлеченность, интерес. Основное правило: чем больше тело «раскрывается» и чем больше голова и туловище партнера наклоняются к вам, тем более он вовлечен, и наоборот.

Усиливающееся внимание к партнеру и душевная активность в этом направлении: движение вперед головы и верхней части тела, т. е. наклон к партнеру, полностью выпрямленная голова, прямой взгляд при полностью обращенном к партнеру лице, увеличивающийся темп движений, так сказать, «активная» посадка на краешке стула, внезапное прерывание какой-либо ритмической игры рук, ног или ступней, открытая жестикуляция рук и кистей (усмешка), ускоряющаяся речь и жестикуляция рук и кистей.

Более или менее не критическое отношение, полное согласие, доверительность, признание другого: расслабленная посадка головы, часто с наклоном назад, наклон головы вбок (посадка нога на ногу), широкая, удобная поза, спокойный, твердый, открытый и прямой взгляд в глаза

партнера, открытая, свободная улыбка, на несколько мгновений закрываемые глаза, при этом чуть обозначенный кивок головой.

Наступившая готовность к активным действиям, воля к душевной работе: резкое вскидывание головы, ранее сравнительно расслабленное тело приобретает отчетливые признаки напряжения, например, верхняя часть туловища переходит из удобно откинутой на спинку кресла позиции в свободную, прямую посадку.

2. Отвлечение из-за убывающего интереса. Основное правило: чем больше партнер «закрывает» или «скрывает» части своего тела, чем более он отклоняется назад или отворачивается, тем сильнее отвлечение, если не отказ или защита!

Бесцельное, пассивное состояние: движение назад, отклонение верхней части тела, а также головы, «закрытая» поза рук и кистей, замедленный темп движений, смена активного участия в разговоре какой-либо ритмической игрой рук, ног, ступней, то же — в демонстративно-ленивой позе, например, партнер барабанит пальцами по столу, наклон набок головы и (или) верхней части тела, неясное, расплывчатое подчеркивание слов или акцентирование, замедляющаяся скорость речи и жестикуляции.

3. Внутреннее беспокойство, неуверенность, сомнение, недоверие.

Внутреннее беспокойство, наступившая нервозность, нервное напряжение: продолжающиеся ритмические движения пальцев, ног, ступней или рук, часто с очень малой амплитудой (тогда беспокойство и напряжение еще и негативного рода), ритмически нарушенные движения повторяющегося характера (ерзанье по сиденью взад-вперед, неравномерное постукивание пальцем, вращение сигаретной пачки и т. п., прищуривание).

4. Задумчивость, раздумья, обстоятельные размышления. Взгляд вдаль при известной расслабленности, руки, заложенные за спину, медленное потирание лба стирающим движением, приоткрытые пальцы касаются рта, при этом неопределенный взгляд в пространство, закрытые на несколько мгновений глаза, язык касается края губ, малоподвижная, но относительно богатая мимика при неактивной установке.

5. Усиливающееся отвлечение, отвращение, защита активного или пассивного рода. Общее: отворачивание лица от партнера, отклонение тела назад, при этом вытягивание рук ладонями вперед.

Удивление, нежелание, возбуждение, гнев, ярость: более или менее сильное напряжение, сильные удары ладонью или костяшками пальцев по столу, вертикальные складки на лбу, оскалывание зубов, «гримаса протеста, ошеломления», стаскивание челюстей, неуместные сильные и монотонные движения, покраснение, повышение громкости голоса.

Решительность, готовность к борьбе, агрессивность: сильное напряжение (стоя — приподнимание вверх, сидя — в напряженной готовности вскочить), руки резко и напряженно засовываются в карманы с последующей напряженностью в плечевом поясе, кисти рук сжимаются в кулаки,

вертикальные складки на лбу, взгляд исподлобья, твердый взгляд на партнера, подчеркнуто закрытый или сжатый рот.

Люди, которые ходят быстро, размахивая руками, имеют ясную цель и готовы немедленно ее реализовать, а те, кто обычно держат руки в карманах, даже в теплую погоду, скорее всего критичны и самокритичны. Люди, находящиеся в угнетенном состоянии, тоже часто ходят, держа руки в карманах, волоча ноги и редко глядя вверх или в том направлении, куда они идут.

Люди, занятые решением каких-либо проблем, часто ходят в медитативной позе: голова опущена, руки сцеплены за спиной.

Самодовольных, несколько помпезных людей можно узнать по походке: подбородок задран, руки двигаются подчеркнуто интенсивно, ноги словно деревянные. Вся походка рассчитана на то, чтобы произвести впечатление.

Глава 2 КОРПОРАТИВНЫЙ ЭТИКЕТ И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ

2.1. Коммуникативная культура в деловом общении

Знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственно взаимодействия в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату, — все это включает в себя **коммуникативная культура**.

В основе коммуникативной культуры лежат общепринятые нравственные требования к общению, неразрывно связанные с признанием неповторимости, ценности каждой личности: вежливость, корректность, тактичность, скромность, точность, предупредительность.

Вежливость — это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах. Антипод вежливости — грубость. Грубые взаимоотношения являются не только показателем низкой культуры, но и экономической категорией. Подсчитано, что в результате грубого обхождения работники теряют в производительности труда в среднем около 17 %.

Корректность — умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных. Особенно важно корректное поведение в спорах, когда появляются новые конструктивные идеи, проверяются мнения и убеждения. Однако если спор сопровождается выпадами против оппонентов, он превращается в обычную свару.

Тактичность также одно из важных составляющих коммуникативной культуры. Чувство такта — это прежде всего чувство меры, чувство границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в

неловкое положение. Бестактными могут быть замечания по поводу внешнего вида или поступка, сочувствие, выраженное в присутствии других по поводу интимной стороны жизни человека и т. д.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов, привязанностей других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность также имеет большое значение для успеха деловых отношений. Без точного выполнения данных обещаний и взятых обязательств в любой форме жизнедеятельности дела вести трудно. Неточность нередко граничит с аморальным поведением — обманом, ложью.

Предупредительность — это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

ЧЕЛОВЕК С ВЫСОКИМ УРОВНЕМ КОММУНИКАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ОБЛАДАЕТ:

- эмпатией — умением видеть мир глазами других, понимать его так же, как они;
- доброжелательностью — уважением, симпатией, умением понимать людей, не одобряя их поступки, готовностью поддерживать других;
- аутентичностью — способностью быть самим собой в контактах с другими людьми;
- конкретностью — умением говорить о своих конкретных переживаниях, мнениях, действиях, готовностью отвечать однозначно на вопросы;
- инициативностью — способностью «идти вперед», устанавливать контакты, готовностью братья за какие-то дела в ситуации, требующей активного вмешательства, а не просто ждать, когда другие начнут что-то делать;
- непосредственностью — умением говорить и действовать напрямую;
- открытостью — готовностью открывать другим свой внутренний мир и твердой убежденностью в том, что это способствует установлению здоровых и прочных отношений с окружающими, искренностью;
- восприимчивостью — умением выражать свои чувства и готовностью принимать эмоциональную экспрессию со стороны других;
- любознательностью — исследовательским отношением к собственной жизни и поведению, готовностью принимать от людей любую информацию о том, как они воспринимают тебя, но при этом быть автором самооценки.

Человек начинает лучше понимать других, если познает *следующие аспекты собственной личности*:

— собственные потребности и ценностные ориентации, технику личной работы;

— свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;

— готовность воспринимать новое во внешней среде;

— свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и других культур;

— свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;

— свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина.

НЕОБХОДИМО РАЗВИВАТЬ СЛЕДУЮЩИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УМЕНИЯ:

- психологически верно и ситуативно обусловленно вступать в общение;
- поддерживать общение, стимулировать активность партнера;
- психологически точно определять «точку» завершения общения;
- максимально использовать социально-психологические характеристики коммуникативной ситуации, в рамках которой разворачивается общение;
- прогнозировать реакции партнеров на собственные действия;
- психологически настраиваться на эмоциональный тон собеседника;
- овладевать и удерживать инициативу в общении;
- провоцировать «желательную реакцию» партнера по общению;
- формировать и «управлять» социально-психологическим настроением партнера по общению;
- преодолевать психологические барьеры в общении;
- снимать излишнее напряжение;
- психологически и физически «соответствовать» собеседнику;
- адекватно ситуации выбирать жесты, позы, ритм своего поведения;
- мобилизовываться на достижение поставленной коммуникативной задачи.

Не менее важными составляющими коммуникативной культуры являются знания, умения и навыки, относящиеся к речевой деятельности, т. е. **культура речи**. В речевой деятельности можно выделить три стороны: содержательную, выразительную и побудительную.

Содержательная сторона речи характеризуется богатством, значительностью и доказательностью мыслей. *Выразительность* речи связана с ее эмоциональной окрашенностью: речь может быть яркой, образной, энергичной или, наоборот, сухой, вялой, тусклой.

Побудительная сторона речевой деятельности состоит во влиянии ее на мысли, чувства и волю слушателя. От уровня речевой культуры, охватывающей содержательную, выразительную и побудительную стороны, зависит степень восприятия речи слушателями.

ПОКАЗАТЕЛИ КУЛЬТУРЫ РЕЧИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ:

- словарный состав (исключаются оскорбляющие слух (нецензурные), жаргонные слова, диалектизмы);
- словарный запас (чем он богаче, тем ярче, выразительнее, разнообразнее речь, тем меньше она утомляет слушателей, тем больше впечатляет, запоминается и увлекает);
- произношение (нормой современного произношения в русском языке является старомосковский диалект);

- грамматика (деловая речь требует соблюдения общих правил грамматики, а также учета некоторых специфических отличий; в частности, центральное место в деловой речи должно быть занято существительными, а не глаголами);
- стилистика (к хорошему стилю речи предъявляются такие требования, как недопустимость лишних слов, правильный порядок слов, отсутствие стандартных, избитых выражений).

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и деловой среды позволяют говорить и об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры. Важно помнить, что коммуникативная культура поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.

ВИДЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Корпоративное общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в ходе которого происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Цель корпоративного общения — постановка определенных целей и конкретных задач. Этим оно отличается от общения в широком смысле слова.

В деловом корпоративном общении невозможно прекратить взаимоотношения с партнером (по крайней мере, без потерь для обеих сторон).

Значительную часть делового общения занимает *служебное общение*, т. е. взаимодействие людей, осуществляемое в рабочее время, в стенах организации.

Однако *деловое (корпоративное) общение* — понятие более широкое, чем служебное, так как включает в себя взаимодействие и наемных работников, и собственников-работодателей, которое происходит не только в организациях, но и на различных деловых приемах, семинарах, выставках и пр.

Корпоративное общение можно условно разделить на *прямое* (непосредственный контакт) и *косвенное* (между партнерами существует пространственно-временная дистанция). Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное.

Различают два вида корпоративного общения: *вербальное* и *невербальное*. Вербальное общение (от лат. *verbalis* — словесный) осуществляется с помощью слов. При невербальном общении средством передачи информации являются позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и пр.

ТРИ ОСНОВНЫХ СТИЛЯ КОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ:

- *ритуальный* стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. В ритуальном общении партнер — лишь необходимый атрибут, его индивидуальные особенности несущественны, в отличие от следования роли — социальной, профессиональной, личностной;

- *манипулятивный* стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любые обучение, убеждение, управление всегда включают манипулятивное общение;

- *гуманистический* стиль, который направлен на совместное изменение представлений обоих партнеров, предполагает удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании.

Гуманистическое общение детерминируется не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). В данном общении больше, чем в других видах, прослеживается зависимость от индивидуальности.

Партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества. Вместе с тем существуют ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Кроме того, каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль, или модель поведения и общения, который накладывает характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях.

Индивидуальный стиль общения зависит от индивидуальных особенностей и личностных черт, жизненного опыта, отношения к людям, а также от характерного для данного общества вида общения.

ФОРМЫ КОРПОРАТИВНОЕ ОБЩЕНИЯ: деловая беседа; деловые переговоры; спор, дискуссия, полемика; деловое совещание; публичное выступление; телефонные разговоры; деловая переписка.

Деловая беседа — передача или обмен информацией и мнениями по определенным вопросам или проблемам. По итогам деловых бесед принятие решений, заключение сделок необязательно.

Деловая беседа выполняет ряд функций, в том числе:

- взаимное общение работников из одной деловой сферы;
- совместный поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов;
- контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- стимулирование деловой активности и пр.

Деловая беседа может предварять переговоры или быть элементом переговорного процесса.

- **Деловые переговоры** — основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

- **Спор** — столкновение мнений, разногласия по какому-либо вопросу, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою точку зрения. Спор реализуется в форме диспута, полемики, дискуссии и пр.

- **Деловое совещание** — способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.
- **Публичное выступление** — передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и ораторского искусства.
- **Деловая переписка** — обобщенное название различных по содержанию документов, выделяемых в связи с особым способом передачи текста.

Письма, исходящие из вышестоящих организаций, содержат, как правило, указания, уведомления, напоминания, разъяснения, запросы. Подведомственные организации направляют вышестоящим сообщения, запросы. Организации обмениваются письмами, содержащими просьбы, предложения, подтверждения, извещения, сообщения и пр. Переписка как вид делового общения делится на собственно деловую и полуофициальную.

Деловое письмо — это корреспонденция, направленная от имени одной организации на имя другой. Она может быть адресована коллективу или одному человеку, выступающему в качестве юридического лица.

К такой корреспонденции относятся коммерческие, дипломатические и другие письма. Частным официальным письмом является деловое послание, которое адресуется от имени частного лица организации частному лицу. Деловая переписка сохраняет и в настоящее время ряд этических и этикетных норм и правил, которые очеловечивают ее, ограничивая ее канцелярский характер.

В деловом общении, особенно во взаимодействии руководителей и подчиненных, используются следующие методы воздействия: поощрение, критика, наказание. Основные этические требования к *поощрениям* — их заслуженность и соразмерность качеству и эффективности трудовой деятельности.

Критика является наиболее распространенной формой выражения неудовлетворенности деятельностью подчиненных или коллег по работе. Критика должна быть объективной (т. е. вызываться негативным поступком, неумелой и недобросовестной работой) и конструктивной, вселять в работника уверенность в его способностях, мобилизовать на лучшую работу.

Наказание может быть осуществлено в виде выговора, штрафа, понижения в должности, увольнения. Основное этическое требование к наказаниям — их неотвратимость за систематические и осознанно допускаемые недостатки.

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ ОБЩЕНИЕМ

Все многообразие форм и методов управления взаимодействием людей именуется *управлением корпоративным общением*. В процессе корпоративного общения благодаря установившимся контактам происходит восприятие людьми каких-то сведений, настроений, распространение или пресечение слухов, поддержка или развенчание источника информации. Вполне понятно, что все деловые люди должны владеть техникой живого

контакта, как на индивидуальном, так и на коллективном уровне, а также умением обращаться со словом.

При общении происходит взаимодействие по меньшей мере двух личностей, общение — вид самостоятельной человеческой деятельности и атрибут других ее видов.

Корпоративное общение — важнейший фактор не только становления и самосовершенствования работника, но и его духовного и физического здоровья.

Кроме того, общение — универсальный способ познания других людей, их внутреннего мира. Благодаря деловому общению работник приобретает свой неповторимый набор личностно-деловых качеств.

ГЛАВНЫЕ ФУНКЦИИ КОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ:

- организация совместной деятельности;
- формирование и развитие межличностных отношений;
- познание людьми друг друга.

Все это невозможно осуществить без коммуникативной техники общения, степень владения которой является самым главным критерием профессиональной пригодности работника.

Работник, как профессионал, должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕНИЕМ

Заражение — это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т. п. другого человека. Самое массовое проявление подражания — следование моде, и особенно неосмысленное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение — это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого,

является главным методом воздействия на сознательную сферу личности. Его цель — активизировать мышление личности при усвоении информации, формировать у нее убежденность.

Метод убеждения воздействует и на обыденное, и на теоретическое сознание. На уровне обыденного сознания в результате этого воздействия образуется понимание. В этом мыслительном образовании присутствуют представления о чем-то, вера в предлагаемую информацию. Все это носит упрощенно-познавательный характер.

Только тогда, когда личность преодолет горизонты обыденного понимания и поднимется до основательного содержательного познания какого-то явления, в ее сознании начнут складываться убеждения, т. е. собственная позиция.

Убеждение редко применяется как отдельный метод воздействия на людей. Оно постоянно взаимодействует с подражанием и внушением. Отличие между этими понятиями состоит в том, что убеждение предполагает сознательное понимание людьми адресуемой им информации, а подражание и внушение рассчитаны на неосмысленное восприятие ими этой информации в силу авторитета выступающего, настроая аудитории, под давлением общественного мнения, личной ценностной ориентации.

Подобный психологический эффект воздействия можно наблюдать при прослушивании лекций, проведении массовых театральных, спортивных мероприятий. Ярким примером результативности подражания и внушения являются такие явления, как мода и слухи.

Применение метода подражания основывается на склонности людей к групповым психологическим состояниям. Еще Аристотель говорил, что люди отличаются от других живых существ тем, что в высшей степени склонны к подражанию, и первые познания человек приобретает посредством подражания.

На последнее хотелось бы обратить внимание. Подражание как сознательная или бессознательная имитация чьих-то действий, манеры поведения и мышления широко распространено в жизни, в том числе и деловой практике. Более сложным является метод внушения. Это приведение путем слова или каким-то другим способом в определенное психологическое состояние (настроение, впечатление, действия) другого лица при отвлечении его волевого внимания и сосредоточения.

Отличие внушения от подражания состоит в том, что при подражании цель достигается наглядной выразительностью источника информации или повышенной привлекательностью исходящей от него информации. Здесь эффект образа — основа восприятия информации. А при внушении достижение цели определяется непосредственным эмоциональным воздействием, главный заряд которого несет слово.

Принуждение по сравнению с предыдущими методами — это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и

убеждениям. В основе принуждения лежит страх перед наказанием и другими нежелательными для индивида последствиями. Этически принуждение может быть оправдано в исключительных случаях, в частности, если дело доходит до нарушения правопорядка или установленных в обществе моральных норм.

В общении убеждение, внушение, подражание и принуждение применяются как *взаимосвязанная система методов*. Руководитель призван умело их использовать во время проведения рабочих собраний, различных публичных встреч, совещаний.

Как бы ни был профессионально подготовлен руководитель, он обязан постоянно совершенствовать свою технологию общения с людьми, как на массовом, так и на индивидуальном уровне. Найти свой стиль в общении с людьми — важное условие успеха.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВЫБОР СТИЛЯ ОБЩЕНИЯ

Состав аудитории. Здесь полезно принимать во внимание все то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, психологические и профессиональные качества. Различные аудитории предполагают специфические подходы к достижению наилучшего коммуникационного воздействия.

Содержание и характер материала выступления. Например, в выступлении, в котором рассматриваются актуальные вопросы профессиональной деятельности, недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять больше доверия к людям, советоваться с ними в процессе выступления. Здесь допустим доверительный обмен мнениями, открытое желание взаимно обогатиться знаниями — надежный вариант коммуникационного общения.

Объективная самооценка выступающим своих личностно-деловых качеств, научной компетенции в тех проблемах, с которыми он вышел к людям. Важно не переоценивать и не занижать свою научно-экономическую и практическую подготовленность. Следует самокритично оценить свои коммуникабельные качества. Выступающему следует серьезно задумываться над техникой общения, контролировать себя в процессе общения.

Существуют несколько видов делового общения: менторский — поучительный, назидательный; одухотворяющий — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; конфронтационный — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; информационный — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-то знаний.

Следует стремиться всячески освободиться от *менторского общения*, остерегаться появления у руководителя ноток поучающего общения. Не должно быть позы, какого-либо проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакций на излагаемый материал.

Современные люди сдержанно относятся к *информационному общению*. Они хотят обмена мыслями, утверждения себя в научном понимании реальных факторов, выработки собственных убеждений. Не случайно сейчас популярно *одухотворяющее общение*. В его процессе люди проникаются достоинствами интеллектуального общения. У них актуализируется потребность в совершенствовании своего духовного мира. Одухотворяющее общение — наглядный показатель высокой культуры общения.

Конфронтационное общение в ряде случаев дидактически необходимо. Бывают пассивные аудитории или аудитории, которые, как говорят, ничем не удивишь. Бывают темы выступления, которые не вызывают у людей по самым разным причинам живого интереса. Конфронтационная манера общения используется для активизации внимания людей, втягивая их в обсуждение проблемы, она наиболее предрасполагает к возникновению дискуссий, к противоборству различных точек зрения.

ПРИНЦИПЫ КОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ:

- принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности;
- принцип полномочий и ответственности;
- принцип поощрения и наказания;
- принцип рационального использования рабочего времени.

Подробнее об этом можно прочитать в книгах, указанных в библиографическом списке.

2.2. Этикет установления контакта

Совершенно очевиден тот факт, что одной из важнейших сторон любой профессиональной деятельности является повседневное общение с людьми. Представители многих профессий испытывают потребность в различных рекомендациях по организации деловых встреч, программированию бесед, уклонению от конфликтов и т. д. Динамичная современная деловая жизнь способствует возникновению нестандартных ситуаций, требующих быстрых, четких и адекватных реакций и ответов в процессе межличностного взаимодействия.

Все это требует определенных знаний, выработки необходимых навыков общения с любым человеком.

Существуют различные технологии установления межличностного контакта (психологического, эмоционального и т. п.). Наиболее приемлемыми представляются, на наш взгляд, рекомендации, разработанные научно-методическим центром юридической и психолого-педагогической подготовки «Инновация».

Их адаптация к особенностям современной жизни позволяет предложить конкретную методику, которая помогает одновременно устранять психологические барьеры, организовывать сближение с партнером по общению и диагностировать его личностные особенности.

Такая **методика установления контакта** направлена на создание обстановки доверительности и поэтому приемлема для большинства

ситуаций делового (профессионального) общения. Максимально благоприятные условия для «срабатывания» методики возникают при неоднократном межличностном общении, а ее использование в ситуации разового контакта может не привести к желаемой цели.

Методику рекомендуется применять во взаимоотношениях партнеров по бизнесу, коллег, начальника с подчиненным — тогда, когда вы выстраиваете общение по типу сотрудничества, на основе демократического стиля взаимодействия.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДИКИ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

1. Последовательное и полное прохождение всех стадий установления контакта. Задержка на каком-либо этапе ведет к своеобразному «окостенению» отношений. Они фиксируются на определенной точке и не развиваются дальше. Если делается попытка «перепрыгнуть» этап или ускорить его созревание, возможно торможение и даже возникновение конфликта.

2. Ориентация и опора только на четкие и заранее изученные признаки и показатели возникновения этапа, достижения его зрелости и готовности к замене следующим.

3. Ответное желание и стремление партнера самостоятельно действовать в направлении сближения. Это важно, поскольку именно стремление к сближению порождает возникновение необходимой мотивации. Поэтому нельзя отводить партнеру пассивную роль. Необходимо ориентироваться не только на собственное воздействие, но и на неизбежное ответное воздействие. Это не означает одинаковой ценности ролей, но предполагает, что вызванная к жизни самостоятельная активность собеседника даст больший результат, чем ваша односторонняя активность как инициатора контакта.

ПЯТЬ ЭТАПОВ МЕТОДИКИ УСТАНОВЛЕНИЯ КОНТАКТА

I этап. Снятие психологических барьеров.

II этап. Нахождение совпадающих интересов.

III этап. Определение принципов общения.

IV этап. Выявление качеств, опасных для общения.

V этап. Адаптация к партнеру и установление контакта.

Соблюдение последовательности этапов принципиально важно как для установления контакта, так и для осуществления психологического воздействия на партнера.

I. Снятие психологических барьеров. При первой встрече двух людей (например, коллег по работе, начальника и подчиненного, партнеров по бизнесу) оба партнера ожидают друг от друга каких-то определенных действий. Именно это и влияет на их позиции в первоначальных отношениях. Готовясь к какому-либо влиянию со стороны другого (а оно, как правило, не является желанным при первой встрече), человек неосознанно и неотчетливо

воздвигает ряд психологических барьеров: повышенные осторожность и контроль за высказываниями.

Таким образом, каждый заранее страхует себя этими психологическими барьерами, выступающими в качестве преград. При первом общении многое будет зависеть от того, насколько вам удастся преодолеть эти барьеры. Опыт показывает, что наилучшим средством здесь являются периодическое высказывание своего согласия с партнером и формирование такой же реакции с его стороны.

Целесообразность самого согласия заключается в том, что оно создает удовлетворяющее партнера положение и само по себе не содержит элементов конфликта, конфронтации. Согласие всегда ожидается как желанное явление, способное ослабить напряженность и исключить противоречие. Первое «противостояние» двух людей (даже в том случае, когда не ожидается прямого психологического воздействия) всегда вызывает некоторую настороженность, напряжение.

Обычно это порождается отсутствием информации о том стиле взаимодействия, который будет предложен партнером. Неизвестными представляются и установка, которую тот примет, а также позиция и роль, избранные им для общения. Именно поэтому напряжение, не способствующее общению, должно быть снято.

Таким образом, две функции первого этапа: *снятие психологических барьеров* и *снижение напряжения* объединяются в одну основную функцию — подготовку путей для последующего взаимодействия. Основные факторы первого этапа делятся на положительные и отрицательные.

Положительные факторы — условия, которые вызывают согласие или ведут к накоплению согласий по различным вопросам:

- а) частота согласий;
- б) их взаимность и совпадение;
- в) чередование согласий с той и другой стороны.

Отрицательный фактор — настороженность, которая определяет возникновение барьеров.

Когда партнер увидит, что вы соглашаетесь с ним, с его суждениями, мнением или утверждением, он воспримет это как свое достижение. Частота согласий такого рода закрепляет желаемый стиль действий. Множество согласий создает у собеседника длительное и устойчивое состояние удовлетворенности действиями — как своими, так и вашими.

Важным принципом работы инициатора контакта на первом этапе общения должен быть выбор нейтральной темы для беседы: события общественной жизни, погода, результаты спортивных состязаний и т. п. При этом разговор должен вестись с такими оценками проблем и вопросов, с которыми нельзя не согласиться. Как правило, это наиболее общие для определенной группы суждения, мысли и мнения, которые принимаются всеми.

Главная задача — исключить моменты, которые могут вызвать напряжение, тревожность или создать психологический барьер. В конечном итоге, в

центре внимания всегда находится то, что не связано с принятием решения и поэтому не вызывает затруднений.

Инициатор контакта должен придерживаться кардинального принципа — согласие со всеми высказываниями партнера и получение согласия с его стороны.

Признаки и показатели I этапа:

- а) паузы после ваших вопросов становятся короче;
- б) начинают преобладать собственные сообщения собеседника, возникают его непроизвольные объяснения и дополнения к уже сказанному;
- в) уменьшается количество односложных ответов и реактивных вопросов (вопрос на вопрос).

Результаты I этапа. Напряженность начальных отношений (как исходное состояние) сменяется расслабленностью (релаксацией). Сверхконтроль, присущий начальной фазе отношений (как результат ожидания воздействия с вашей стороны), сменяется вначале наблюдением за развитием отношений, а затем включенностью в общение по линии согласия. Тревожность и напряженность уменьшаются.

II. Нахождение совпадающих интересов. На II этапе общения начинается поиск «точек соприкосновения», которые могли бы стать исходными элементами для установления контакта с партнером (тогда как на первом этапе определяющую роль играли ваши заявления о согласии с ним). В основе данного этапа лежит *поиск совпадений*: совпадающие темы, мнения, оценки, переживания. Совпадения, таким образом, выступают как платформа для сближения. Такой платформой чаще всего становится какой-то общий интерес, который разделяется обоими участниками беседы.

Особенно значим интерес типа «хобби», потому что он кажется свободным и независимым от личностных особенностей, понимается и принимается сторонами как обмен информацией, например, об охоте, филателии, фотографии и т. п.

На самом деле он не только привлекает внимание обменом мнениями, оценками и суждениями, но одновременно и отвлекает от некоторого «дела», от того, что может рассматриваться как обязанность и бывает обычно связано с официальной стороной общения. Здесь важно и совпадение в оценках. У людей, разделяющих один и тот же интерес, чаще всего совпадают также суждения о других предметах и их оценки.

В разговорах на отвлеченную, но волнующую обоих собеседников тему, на время снимаются и различия в общественном положении, статусе. В дальнейшем именно это способствует сокращению дистанции.

Цель II этапа состоит в том, чтобы построить первичную основу для объединения (первичную общность), а затем на базе общих совпадающих и привлекательных для каждого моментов «двигаться» с партнером некоторое время параллельно. Одновременно здесь вырабатываются первичные навыки совместной работы.

Важная функция второго этапа общения состоит в возможности получить положительные эмоции от реализации устремлений собеседника. По существу, «вращение» вокруг одного и того же общего предмета интереса всегда создает не только базу для таких эмоций, но и ту основу для общения, к которой можно вернуться в любое время.

Кроме того, при обсуждении отдельных элементов общего предмета интереса происходит одновременная их оценка и выявление одинаковых суждений. Одновременность переживаний по поводу этих оценок создает предпосылки к первому совпадению во мнениях. В то же время происходит своеобразное обучение пониманию того, что происходит с партнером.

В дальнейшем это можно рассматривать как основу для распознавания по отдельным признакам состояния удовлетворенности, которое ожидается от общения и является желанным для вас. Это также основа для того, чтобы судить о результатах своего воздействия.

Задачи II этапа. Построение рассуждений, согласие с партнером по вопросам, вызывающим общий интерес, вызов у него переживания, ознакомление с особенностями его поведения. Предмет общего интереса выполняет функцию и эталона, и организатора, и стержня беседы.

Механизмы II этапа. Интерес к какому-либо предмету или теме важен тем, что он целиком поглощает сознание собеседника. Положительная эмоциональная окраска темы способствует тому, что ваш партнер будет стремиться продолжать разговор и углублять его. В то же время его сознание «приковано» к теме интереса, тормозит, устраняет из поля зрения все, что не соответствует и не способствует ее развитию.

Существенную роль в упрочении взаимодействия играет то, что люди, общающиеся по любому объединяющему их интересу, обычно одинаково рассуждают, а это облегчает налаживание отношений. Принципиальным здесь является сосредоточение внимания только на одном общем интересе.

При этом вы не должны демонстрировать наличие какого-либо перевеса, преобладания над партнером (например, в информации). Из этого для него вытекает необходимость занять пассивную позицию при получении информации от собеседника.

Следует стремиться к тому, чтобы общий интерес не только был найден, но и сразу же стал доминирующим. Если он отсутствует, следует найти то, что предпочитается конкретным человеком. Обычно это области, где тот преуспевает, достигает положительных результатов и явно имеет шансы выступать активно, где существует его преимущественная осведомленность или основательный опыт.

Чтобы состояние, вызванное интересом, оказывало наибольшее влияние на процесс взаимодействия, тактически целесообразно данный интерес поддерживать только до определенных пределов, не исчерпывать его до конца, поскольку это означало бы одновременно исчезновение и эмоций, и стремления продолжать начавшееся общение.

Тактические приемы II этапа. Все тактические приемы, используемые вами на II этапе, должны быть направлены на то, чтобы активизировать разговор об общем интересе, усилить эмоции или исключить отвлечение внимания партнера на другие проблемы. Можно выделить следующие приемы.

✓ «Нарастание». В самом начале разговора на ту или иную тему вы можете быть внешне безразличны к высказываемым положениям и мнению — до того момента, когда начинаете заметно интересоваться каким-либо суждением партнера. В дальнейшем показывайте нарастание интереса в процессе общения.

✓ «Детализация». Высказывается повышенный интерес к подробностям в изложении собеседника, а также в просьбах интерпретировать сказанное.

✓ «Проблемы». Для его применения необходимо владеть какой-либо сенсационной информацией последнего времени и высказать по ее поводу некоторые собственные суждения. Все это должно быть оригинальным, но не противоположным мнению, высказанному собеседником. Как правило, партнер стремится к тому, чтобы объяснить неясности и возникшие вопросы с точки зрения своих позиций.

✓ «Переключение». В рассуждения по теме, избранной в качестве общей, все чаще включаются отдельные элементы другой проблемы, на которую вы «переключаете» собеседника. Это дает возможность распространить эмоции, возникающие по основной теме, на любую иную, нужную вам.

Признаки и показатели II этапа:

а) находится одна тема, равно приемлемая для обеих сторон (основной признак);

б) периодическое возвращение к одной теме;

в) появление общего фонда слов и выражений;

г) в зоне развившегося интереса и при ведении разговора по интересующей обоим теме сокращаются отдельные фразы и выражения (практически достаточно произнести только начало некоторых фраз, и собеседник может их продолжить);

д) поток сообщений по этой теме приобретает характер внезапно возникших воспоминаний.

Результаты II этапа. Установление взаимопонимания всегда вызывает желание продолжать общение и сближение, создает ряд первичных «опорных пунктов» для того, чтобы в дальнейшем расширить область возможного взаимодействия.

Продолжительное и непрерывное общение по поводу одного и того же интереса способствует первоначальному взаимодействию (по типу сотрудничества), которое может продолжаться. Образуются предпосылки и возможности для того, чтобы этот стиль распространялся и на другие темы разговора.

Создается ожидание повторения положительных эмоций.

III. Определение принципов общения. На предшествующем этапе общения вашей целью был поиск исходного фундамента для установления контакта.

На данном этапе следует перейти к декларированию своих качеств, что заставит собеседника поступить аналогичным образом. Речь идет о демонстрации тех черт, которые являются наиболее подходящими для построения постоянных отношений.

Это своеобразное оповещение о некоторых собственных принципах поведения, которыми руководствуются люди при общении. Поэтому, например, человек и подчеркивает необходимость прямоты, честности, справедливости и т. д.

Основная функция III этапа — первый обмен информацией об индивидуальных принципах общения и отборе ценных и ведущих качеств партнера.

Все, что собеседник предложит вам как принципы общения (честность, прямота и т. п.), должно быть вами принято. Это сформирует у него готовность к ответному принятию не только высказанных вами принципов (и декларированных вами собственных качеств), но и других утверждений, которые вы выскажете в последующем. Тем самым постепенно утверждается позиция приемлемости.

Ваши взаимоотношения с партнером на III этапе будут определяться рядом положительных и отрицательных факторов.

Положительные факторы:

а) предложение наиболее общих принципов, приемлемых для всех («я покладистый», «я всегда готов к обсуждению», «я думаю, все равно все уладится», «я прямой», «я считаю, что лучше не говорить резко: люди могут обидеться» и т. п.);

б) проявление качеств, которые совпадают с ожидаемым от человека; мера их воздействия на другого увеличивается, если передающий сообщает то, что приятно принимающему;

в) быстрая и положительная реакция на предложенное, как правило, вызывает повышенный интерес к сообщению.

Отрицательные факторы:

а) изображение тех качеств, исполнение которых не может быть гарантировано;

б) демонстрация авторитарных качеств;

в) попытки анализа предлагаемых качеств;

г) высказывание сомнений в отношении принципов, изложенных партнером (сомнение в их наличии, степени выраженности, искренности и т. п.).

Механизмы III этапа. Основой для механизмов III этапа является представление каждого участника отношений о том, что у него есть некоторый набор качеств, которые он может продемонстрировать своему партнеру. Вы оба проявляете те качества, которые считаете необходимыми для общения и которым будете следовать.

Подчиняясь определенной принятой линии поведения, вы должны намеренно гасить порывы к нежелательным действиям, которые могут повредить вашему тактическому замыслу.

В этом состоит регулирование поведения на данном этапе. Подчеркивая некоторые свои недостатки и подшучивая над ними, вы как бы предлагаете партнеру принять иронический стиль общения, показывая, что склонны к юмору или к спокойному и легкому решению вопросов.

В другом случае вместо того, чтобы сказать «я сдержанный», можно специально замедлять ответы, продумывать свои суждения, медленно излагать материал и т. п. Это послужит партнеру сигналом о том, что вы предлагаете рассудительный, вдумчивый и серьезный стиль общения.

Принципы III этапа.

- «Готовность». Выражается как установка на принятие и учет любого сообщения собеседника. Такая готовность принимать все предложенное всегда положительно оценивается партнером.
- «Ответное сообщение о себе». Заключается в том, что само по себе общение, принявшее форму диалога, создает своеобразный ритм обмена мнениями. В связи с этим всякое ответное сообщение расценивается партнером как принятие его слов и способствует нормальному развитию беседы.
- «Постепенное раскрытие своих качеств». Заключается в том, что все черты, о которых вы оповещаете партнера, сообщаются вами в определенной последовательности. Отдельные качества должны не просто пониматься вашим собеседником, но и как бы «усваиваться» им, т. е. в дальнейшем соотноситься с системой его собственных качеств. Именно поэтому не следует «подавать» их все сразу. Иначе о вас может быть составлено неправильное мнение — «человек беспечный», «человек напористый», «человек неугомонный» и т. п.
- «Избежание». Необходимо опасаться преждевременных формулировок, даже если материала для обобщения достаточно. Это поможет также избежать подведения сведений о партнере под какое-либо определение, категорию (например, «человек себе на уме», «человек, избегающий сообщать о себе» и т. д.). Учитывая, что каждый человек в определенный период хочет предстать перед другим в выгодном свете, необходимо предоставить ему эту возможность.

Тактика заключается в том, чтобы обеспечить переход от нейтральных интересов к тем, которые имеют личностный смысл. Вы должны обеспечить получение того объема информации, который желает сообщить вам партнер («желаемые качества»).

Необходимо также стремиться к тому, чтобы у собеседника появилась убежденность в том, что все сообщаемое им, учитывается. Например, можно сказать: «Я вижу, вы общительны», «Вы непосредственны», «Вы понимаете точку зрения другого человека», «Вы быстро ориентируетесь», «Я рад, что увидел в вас то, что для меня представляется особенно ценным».

Желательно, чтобы высказывания о ваших собственных качествах, которые идут вслед за сообщениями собеседника, не противостояли характеристикам,

высказанным им перед этим. Вера собеседника в то, что все предлагаемое им принимается, позволяет ему избавиться от сомнений.

Поэтому вы, в свою очередь, не должны проявлять их относительно высказанного партнером, никоим образом не должны пытаться уличить его в неточностях, разоблачать выдумки. Рационально заранее подводить собеседника к необходимости высказываться о том, что его тревожит, и в первую очередь о тех свойствах, которые у него могут внезапно проявиться. Именно поэтому следует говорить о достаточной степени выраженности у человека таких качеств, как решительность, прямота и откровенность. Это — своеобразная «специальная подготовка» к последующему их проявлению, стремлению высказаться о своих отрицательных качествах или скрываемых сторонах личности.

Тактические приемы III этапа.

✓ «Формулирование принятого». Необходимо периодически формулировать вслух то, что собеседник специально желает подчеркнуть. Это и удовлетворяет партнера, и сокращает количество попыток повторять то, что он уже однажды высказал.

✓ «Подведение итогов». Желательно периодически суммировать высказанное ранее и выделять моменты совпадения во мнениях.

✓ «Сходные мнения» («Уподобление»). Вы специально высказываетесь о том, что, по вашему мнению, служит доказательством идентичного понимания отдельных моментов в поведении и отношениях. Например, вы можете сказать: «Согласны ли вы с тем, что, по возможности, нужно быть откровенным?»

✓ «Оправданные ожидания». Вы высказываете некоторые суждения о том, что ожидали именно такого поведения, решения вопроса и именно такого способа взаимодействия («Я и сам так о вас думал», «Я полагал, что вы решите этот вопрос точно так же, как и я»).

На III этапе общения предлагаемые и демонстрируемые вашим собеседником качества свидетельствуют о его предпочтениях. Они могут также рассматриваться как те, которые предстоит определенное время поддерживать. Партнер будет вести себя в соответствии с «заявленным» набором свойств.

Признаки и показатели III этапа:

а) первые упоминания о принципах, которыми человек руководствуется в отношениях с людьми и в общении;

б) подчеркивание собственных качеств и свойств;

в) появление повторяющихся штампов поведения (например, частое обращение к одним и тем же словам: «откровенно говоря», «прямо скажу», «об этом нужно основательно подумать» и т. п.) означает или предложение принять его откровенность, или стремление быть прямым, или желание быть осторожным; такие сентенции, как «я всегда соглашаюсь с тем, что правильно», «я не могу не согласиться», если они включают одни и те же

конструкции, свидетельствуют о том, что партнер желает, чтобы учли его готовность к согласию;

г) оповещение о типичных привычках и предпочтениях; в этих случаях имеют место своеобразные введения: «я привык...», «обычно я...», «я люблю...», «мне нравится...» и т. п.

Результаты III этапа. В результате взаимных оповещений создается некоторое общее представление о наборах качеств, которые предлагаются партнерами для общения. В то же время именно на данном этапе некоторые реальные качества вашего собеседника не проявляются (отрицательные, являющиеся помехой для общения, которые, по мнению их носителя, следует «гасить» или «не показывать»). Они тщательно скрываются.

«Торможение» негативных качеств и их утаивание ведут к тому, что они «выключаются» на этот период и не играют роли в общении.

Достижением III этапа должно стать первое «ощущение взаимопонимания». Ваш собеседник считает, что в достаточной степени понимает если не ваши качества, то хотя бы ваши желания, и одновременно «ощущает», что сам является понятым.

Вы и ваш партнер начинаете приобретать установку на принятие личностных особенностей собеседника. Именно это способствует активизации общения.

IV. Выявление качеств, опасных для общения. После того, как на III этапе проявятся качества, которые ваш партнер считает необходимым показать (оповестив тем самым о принципах, предлагаемых для общения), наступает период, когда вам следует выявить его другие, «невыясненные», черты.

Во-первых, возможны некоторые ситуации (например, конфликты), при которых выявятся другие качества собеседника.

Во-вторых, могут проявиться привычные стереотипы его поведения. Именно поэтому целесообразно заранее выяснить некоторые свойства и качества, которые могут в дальнейшем вызвать недоброжелательное отношение к вам, т. е. опасные качества партнера. Обычно у каждого человека есть некоторые особенности, которые он скрывает от людей.

Причины сокрытия разные. Их нужно учитывать для того, чтобы правильно ориентироваться в построении отношений. Некоторые качества пытаются скрыть из-за их опасности для коммуникации (несдержанность, бестактность, вспыльчивость, резкость, грубость и т. п.), другие — потому, что они являются социально неодобряемыми (завистливость, хитрость, лживость, черствость и т. п.).

Однако есть в числе утаиваемых свойств некоторые, расцениваемые человеком как собственные «слабости», которые он не хочет «выставлять напоказ». Например, один стыдится своей романтичности, другой боится обнаружить склонность внезапно смущаться и т. п. Эти особенности скрываются из-за того, что могут стать предметом иронических замечаний, насмешек или даже нападок.

Иногда маскируют качества, которые связаны с поведением в трудных или опасных ситуациях (например, нерешительность или трусость). Скрывают и

такие, которые препятствуют развитию отношений (подозрительность, недоверчивость), либо связаны с преимущественно отрицательной оценкой окружающих (пренебрежение, презрение, высокомерие), либо используются для подавления другой личности (агрессивное поведение, авторитарность).

Итак, основное назначение данного этапа — получение «объемной» картины личности, сведений о ее «обратной стороне» и составление наиболее полной качественной характеристики вашего партнера.

Основная функция IV этапа общения — поиск тех качеств, которые еще не выявились на предыдущих этапах, но которые присущи человеку. Поскольку они не проявлялись ранее по той причине, что их «тормозили», избегали показывать в полной мере либо прямо скрывали, необходимо их выявить.

Необходимо определить силу опасных качеств относительно всех остальных, степень вероятности их проявления, а также круг тех обстоятельств, для которых эти качества предназначены (в которых они проявляются). Таким образом, должна быть обеспечена предсказуемость появления конкретного качества в конкретных обстоятельствах.

Факторы IV этапа.

Положительные факторы:

- а) нацеленность на то, чтобы не фиксировать ваше внимание на появившихся или установленных качествах партнера;
- б) отсутствие тенденции к осуждению с вашей стороны отрицательных качеств и эмоций собеседника при их обнаружении;
- в) понимание значения вашего частичного самораскрытия для сохранения прочных отношений;
- г) готовность к тому, что некоторые ваши отрицательные качества также будут раскрыты.

Отрицательные факторы:

- а) ваше поведение может быть расценено как «выведывание качеств»;
- б) маневрирование (уклончивые ответы на прямые вопросы о качествах, «сплошные вопросы»);
- в) ваши прямые вопросы относительно отрицательных качеств собеседника (в начале это расценивается им как «приписывание»).

Механизмы IV этапа разделяются на те, которые обеспечивают обнаружение качеств, и те, которые дают возможность проверить их силу. Например, сопоставляется то, что было ранее объявлено вашим партнером как «сдержанность», с тем, что реально наблюдается в его поведении. Если объявленное совпадает с вашим наблюдением, значит, сокрытие отсутствует. В другом случае «срывы» и вспышки гнева дают вам основание считать, что заявленная ранее сдержанность нереальна, возможно, она маскирует какое-либо более опасное качество (например, агрессивность).

Таким образом, на основе сравнения одного и того же качества по разным проявлениям фиксируется согласованность или рассогласованность. Как правило, материалом для сопоставления являются, с одной стороны, смысл

заявленного ранее, а с другой — особенности речевого поведения, интонации, мимики и жестикуляции партнера.

Другими объектами сопоставления служат комплексы качеств, типичные для многих людей (ожидаемые и те, которые встречаются реально). Например, когда говорится о «прямоте», «общительности», то ожидается и реальное проявление откровенности. Однако в поведении человека иногда наблюдается несоответствие. Скажем, человек полагает, что должен рассказать вам, насколько сильно он зависим от мнения других, не уверен в себе, опасается неудач, излишне робок в некоторых ситуациях и т. д.

И в то же время ему трудно отказаться от того, что он в самом начале демонстрировал свою независимость, твердость, легкое отношение к неудачам. Он осознает также, что желаемое выдавал за действительное, но практически не в силах иногда отказаться от ранее заявленного.

Следовательно, мотивационной силой начинает обладать то, что имело место вначале. Все это налагает определенный отпечаток на межличностные отношения и является постоянной помехой в налаживании контакта с собеседником.

Основой механизма, позволяющего выявлять скрываемые свойства, является фиксация внезапно возникшего отклонения от сформировавшегося стиля поведения. Например, на фоне обычного поведения в определенной ситуации появляются некоторые неожиданности: партнер демонстрирует непривычную нетерпимость к вашим высказываниям — прерывает вас, позволяет себе саркастические реплики.

Сам факт такого отклонения от установившегося стиля оказывается возможным прежде всего в связи с тем, что на IV этапе ослабевает контроль за своим поведением. Первыми выходят из-под контроля те качества, которые были у человека наиболее «мощными». Именно поэтому они и «прорываются».

Принципы IV этапа общения.

- «Инициатива». Не ожидая сообщений от своего собеседника, вы должны продемонстрировать готовность начать рассказывать о себе, своих слабостях и некоторых отрицательных сторонах личности.
- «Откровенность». После установления определенных отношений вы должны продемонстрировать готовность быть откровенным.
- «Эквивалентность». Вы должны сообщать о себе столько же и в той же мере, сколько сообщает о себе собеседник.

В отличие от других этапов здесь допускаются ваши сомнения и могут быть высказаны возражения. Споры являются нормальным явлением, создающим необходимый фон отношений.

Одной из основных особенностей тактики вашего поведения должно стать постепенное приближение к проблеме скрываемых или отрицательных качеств собеседника. Одновременно вы избегаете всего того, что может увести от данной темы или способно насторожить партнера и заставить его замкнуться.

Учитывая ритмику обмена высказываниями и принимая во внимание то, что собеседник уже высказывался о себе, следует начинать собственные признания о своих слабостях. Так, можно сообщить о некоторых ваших привычках, которые могут отрицательно влиять на процесс общения.

Например: «Я имею привычку все время говорить и не давать возможности высказаться собеседнику... Может быть, я злоупотребляю этим и в нашем разговоре» (тем самым вы одновременно подчеркиваете и принцип очередности в высказывании — диалог, и предложение высказаться более открыто).

В этих случаях вы ожидаете сообщения об особенностях поведения собеседника, которые он раскрывает в ответ. Далее можно переходить на суждения о собственных неодобряемых свойствах, мешающих коммуникации.

Например: «Я говорю часто непонятно. Это мой недостаток и своеобразный эгоизм. Как правило, выговариваешься сам, сознавая, однако, что страдает собеседник». При этом полезно просить партнера не допускать проявления вами негативных качеств.

Например: «Мне очень трудно бороться с моей нетерпеливостью. В беседе часто приходится контролировать свою несдержанность. Вы, если можете, напоминайте мне, когда я делаю первые попытки, свидетельствующие о проявлении моего нетерпения. Иногда я сам могу не заметить, когда начну перебивать вас либо переключаться на другие темы».

Тем самым, помимо откровенности, подчеркивается также и смысл раскрытия отрицательных качеств для взаимного контроля. Упоминание некоторых собственных неодобряемых свойств дает вашему партнеру возможность почувствовать заинтересованность в преодолении всех помех при общении.

Однако не менее важно установить специфический стиль поведения, который осознается как необычный, но на самом деле не является опасным для совместной деятельности. Следует, например, указать собеседнику: в некоторых случаях перебивание его рассуждений не означает проявления неодобрения или несогласия, а свидетельствует только о том, что уже многое понятно и не требует пояснений.

Например: «Не удивляйтесь моей привычке постоянно придирается к отдельным словам или выражениям. Это не означает, что я что-то имею против вас. Мне необходимо самому избавиться от сомнений и неясности».

Возможна и другая тактика поведения, которая будет провоцировать высказывания собеседника. Можно специально крайне заострить все, что уже было высказано партнером относительно его качеств, т. е. отобрать исключительно положительные характеристики и похвально отозваться о них.

Если возвести все сказанное в абсолютное значение и представить как своеобразный итог оценки индивидуальности партнера, то это должно предстать перед ним как явно неправильная односторонняя картина. Пытаясь

возражать, он будет противоречить такому одностороннему освещению его личности, т. е. сопротивляться, спорить по существу той характеристики, которую он сам дал себе.

Важно лишь подчеркнуть ее исключительность. В этой ситуации можно ожидать, что собеседник будет стремиться поправлять, добавлять, вносить изменения и, главное, исправлять неверный образ, сложившийся у вас. При этом он будет высказываться и о некоторых своих отрицательных сторонах.

Например: «Судя по тому, что вы сообщили мне и что я узнал сам, у вас почти идеальный характер — портрет человека, обладающего только положительными качествами. Я не усмотрел ни одного отрицательного».

После этого можно ожидать опровержения типа: «Нет, это не совсем так. Вы не правы, вы чересчур хвалите меня. На самом деле у меня, как и у всех людей, много отрицательных черт». Затем, как правило, в доказательство приводится перечень своих отрицательных качеств.

Можно привести и ваше собственное сомнение в реальности того образа партнера, который сложился после III этапа: «Вы сами понимаете, весьма сомнительно, чтобы у кого-либо все было исключительно положительным. Вероятно, и у вас есть некоторые отрицательные свойства». Обычно такие сомнения вызывают у человека потребность описать некоторые стороны своего характера.

На IV этапе общения вы можете:

- а) допускать споры, но не осуждение;
- б) придавать большее значение самому факту сообщения о скрытом, нежели характеристике его содержания (подкреплять любое раскрытие качеств);
- в) постоянно подчеркивать свое собственное доверительное отношение к собеседнику, проявлять уверенность в том, что все сказанное не будет никому передано, а останется известным только вам двоим;
- г) в случае возникновения спора немедленно прекращать его.

При построении всех тактических конструкций вы можете столкнуться с одним важным явлением. Это своеобразный феномен испытания вас на надежность. Специфическое тестирование вас партнером заключается в том, что он начинает задавать вопросы, в которых звучит всегда один и тот же мотив: каково ваше мнение о некоторых отрицательных свойствах других людей и их характеристиках?

Более того, часто это сопровождается просьбой доказать и обосновать такие характеристики. Для собеседника важно, как именно вы выскажетесь о другом человеке. Вы испытываетесь им перед установлением с вами доверительных отношений и допустите ошибку, если будете рассказывать о скрытых качествах других людей (выдавать их). Вам в дальнейшем не расскажут ни о каких аналогичных моментах, о порицаемых поступках и пороках.

Здесь достаточно любой отговорки, чтобы не сообщать собеседнику сведения о других людях. Его вполне могут удовлетворить такие сентенции: «Я не могу сообщить, поскольку это не моя тайна», «Я не могу обсуждать глубоко

личные подробности жизни других людей», «Я полагаю, что это никому не интересно», «Это не тема для разговора». На первый взгляд, в просьбах рассказать о других проявляются только мера доверия и просьба о помощи. Однако на самом деле это — испытание. Во всяком случае, следует учитывать, что перед человеком рано или поздно встанет вопрос о том, способны ли вы на конфиденциальные отношения и умеете ли хранить тайны, секреты. Умение умалчивать о секретах других, безусловно, располагает к доверию и вызывает готовность раскрыть те или иные стороны своей жизни.

Если ваш партнер по общению не стремится к высказываниям, можно применить психологический прием. Но прежде всего необходимо установить причины, почему это происходит. Собеседник может сдерживаться из-за того, что опасается неодобрения или отрицательной оценки с вашей стороны. Какие же тактические приемы будут способствовать возбуждению (или ускорению) у вашего партнера потребности высказаться?

Тактические приемы IV этапа.

✓ «Высказывание сомнений». Некоторые сообщения собеседника вы подвергаете сомнению сразу же после их высказывания. Этим вызывается односторонняя защита. Поводом для таких сомнений всегда должно быть какое-либо неожиданное несоответствие в только что высказанном. Сомнения хотя бы по одному факту должны быть высказаны незамедлительно — партнер будет стремиться немедленно устранить их.

✓ «Сопоставление противоречий». Когда нужно возбудить у человека активную направленность на самостоятельное высказывание, следует сопоставить (столкнуть) все противоречия, которые могут быть «предъявлены» ему как его собственные. Естественно, нужно их предварительно накопить. Это позволит ему выйти из выжидательного состояния. Обычно человека можно побудить к высказыванию, указав на противоречия в его словах.

✓ «Диагностические вопросы». Ваши вопросы, касающиеся свойств и качеств других людей, побуждают партнера высказать свое мнение по поводу их характеристик, а тем самым — его отношение к отрицательным качествам. Выясняется его представление о правильности поведения окружающих.

Эти вопросы выявляют его оценку поведения других людей, средства оправдания их действий, а также приемы сокрытия собственных поступков. Внезапность таких вопросов — необходимое условие беседы, обычно она вызывает меньшую настороженность и более быструю реакцию, нежели ваше вкрадчивое поведение, способствующее усилению самоконтроля со стороны партнера.

✓ «Вызов спора». Вы начинаете спорить по какому-либо поводу, происходит острый обмен мнениями. Обычные возражения с обеих сторон создают ситуацию, при которой каждый сопротивляется воздействию другого и высказывает свои аргументы. Спор и защита позиций вызывают

стремление собеседника выдавать собственные способы воздействия или защиты.

✓ «Расслабление». Иногда человек готов рассказать о себе, но в то же время чувствует себя неловко, неуверенно, не знает с чего начать разговор. В этих случаях целесообразно снять напряжение, отвлекая внимание на посторонние темы.

Признаки и показатели IV этапа:

а) партнер выражает первые сомнения в устойчивости и достоверности своих качеств, определенных им ранее в ваших глазах;

б) явные расспросы, просьбы сообщить, какой выбор может быть сделан партнером в той или иной ситуации: «Не может быть, чтобы вы ничего не сказали ему в тот раз», «Наверное, вы тогда спокойно вышли из ситуации» и т. д.;

в) собеседник стремится изменить ваше мнение о его личностных особенностях, о неправильном первом заключении: «Вы сильно ошиблись в своих выводах относительно меня», «А вы не допускаете мысли, что основательно заблуждаетесь относительно характеристики моей личности?», «Вы преувеличиваете мои достоинства» и т. п.;

г) своеобразное самообнажение и самообвинение, проявляющиеся в высказываниях вашего партнера о его поведении: «Я, как всегда, оказался слабым», «Я обычно бываю чересчур резким в таких ситуациях», «Я не могу действовать уверенно в этих обстоятельствах», «Я безволен», «Я циник» (это как бы компенсация за предыдущее сокрытие);

д) рассказы собеседника о себе как о другом человеке («рассказы о приятеле»); абстрактному, вымышленному товарищу приписываются отрицательные свойства, чтобы установить, как они будут приняты вами; тем самым собеседник как бы пытается приучить вас к восприятию таких свойств;

е) попытки «опережающих возражений»: до того, как вы выскажете свое суждение о партнере, он стремится сам высказаться о себе: «Вы хотите сказать, что я недостаточно осведомлен», «Вы сейчас думаете, что все, о чем вы мне говорите, не пойдет впрок», «Вот вы сейчас будете говорить мне...»;

ж) «экстремизм» собеседника: его особое отклоняющееся поведение или поступок для выведывания вашей реакции: «А если я обманул вас?»;

з) попытка навязать вам спор или дискуссию.

Существенным признаком IV этапа являются расспросы партнера о других людях, в основном об их скрываемых личностных особенностях и свойствах: «Что из себя представляет Д.?», «Как далеко простираются амбиции Н.?» Анализ показывает, что это своеобразное испытание вас «на прочность». Как уже подчеркивалось, выпытывание о других людях является лишь способом с самого начала проверить, насколько вам можно довериться и при каких условиях можно быть с вами откровенным. В то же время это — свидетельство готовности и назревшей потребности раскрыться.

Результаты IV этапа. В результате поисков, направленных на выявление отрицательных качеств партнера, вы обнаруживаете те его черты, которые не проявлялись ранее и не были вам известны. В ходе выявления таких качеств вы должны учитывать также способы их сокрытия и выявить мотивы маскировки. Именно поэтому становится более понятной роль таких качеств в структуре личности собеседника.

Установленные качества переходят в разряд значимых не только для вас. Осознание того, что ранее скрываемое стало известно вам, становится важным обстоятельством и для вашего партнера, который теперь постоянно соотносится с данным фактом и соотносит с ним свое поведение.

Существенный результат IV этапа — выясняются те привычки, которые также являются помехами в общении (рассеянность, небрежное выслушивание собеседника, перебивание и др.). Например, в силу сложившейся привычки оставлять без внимания вопросы собеседника, ваш партнер продолжает говорить, хотя вы уже высказали возражения. Он не реагирует на них и тем самым разрушает ритм обмена мнениями. Или он не дает вам до конца высказать мысль и прерывает вас, т. е. навязывает такой темп, который не может быть принят и усвоен вами.

Таким образом, к концу IV этапа общения положительные качества вашего собеседника зафиксированы, отрицательные будут иметь тенденцию к систематическому проявлению, с чем вам нужно считаться. В дальнейшем вы должны будете либо избегать проявлений выявленных отрицательных черт личности партнера (т. е. избегать ситуаций, в которых они могут проявиться) либо делать поправку на них.

V. Адаптация к партнеру и установление контакта. К этому этапу ваши отношения с партнером по общению становятся достаточно ясными, определенными. Вы осведомлены о личных качествах друг друга. Поскольку вы в основном уже выявили главные достоинства и недостатки своего собеседника, создаются предпосылки для оказания направленного воздействия на него, построения доверительных отношений.

Особенно важно здесь — поддержать процесс взаимодействия на оптимальном уровне. Это возможно только при таком распределении ролей, при котором наиболее рационально используются ваши потенциалы, когда исполнение роли каждого участника общения соотносится и совпадает с ожиданиями другого. Роли распределяются по принципу взаимного дополнения. Кроме того, вырабатываются совместные правила поведения.

Основными на V этапе являются *механизмы, регулирующие приспособление* одной личности к другой (т. е. характеристики одного человека регулируются до тех пор, пока они не будут оптимальными с точки зрения взаимодействия с характеристиками другого). Их можно назвать *адаптивными*. Другие, которые обеспечивают процесс приспособления, связаны с коррекцией. Это механизмы, определяющие оптимальный режим взаимодействия при внесении в него постоянных поправок.

Нередко включается специфический для данной стадии механизм, благодаря которому появляются некоторые *буферные образования*. Они способствуют нейтрализации опасных реакций в ответ на специфические раздражения.

Например: можно использовать следующие предварительные фразы: «Я хочу сказать вам прямо, только вы не обижайтесь...», «Вы можете не соглашаться с этим, но я должен предупредить вас о том, что вопрос этот представляется непростым», «Не удивляйтесь и не возмущайтесь тем, что сейчас услышите». Подстраиваясь под качества партнера, вы тем самым управляете его поведением и закрепляете те качества, которые обеспечивают эффективное взаимодействие. При этом необходимо опираться на принцип «общей судьбы».

Он заключается в констатации того, что сама по себе длительность обмена мыслями, информацией, эмоциями на протяжении предшествующих этапов создает общий продукт деятельности, обладателем которого являются оба собеседника. Это способствует сближению и облегчает вам психологическое воздействие.

Ваша тактика на данном этапе общения должна сводиться к ведению равноправного диалога. Можно использовать все, что будет способствовать снятию опасений собеседника, за уступки, на которые он пойдет по вашей просьбе. Поэтому все приемы должны быть направлены на возбуждение у партнера стремления к взаимодействию с вами.

Тактические приемы V этапа.

✓ «Первичные действия». Когда возникает угроза проявления какого-либо нежелательного качества или свойства, целесообразно смягчать ситуацию. Если может появиться обида, следует предупреждать: «Вы только не обижайтесь на то, что я сейчас скажу вам». Вероятные вспышки гнева можно также предупредить: «Вы только не сердитесь на то, что сейчас услышите».

✓ «Указание на качество, требующее регуляции». Расчет на то, чтобы с помощью ожиданий определенных действий включить соответствующую мотивацию поведения: «Зная вашу нетерпеливость, все же прошу потерпеть, поскольку это необходимо для решения данного вопроса».

✓ «Подчеркивание и утверждение образовавшейся совместимости». Когда партнер имеет достаточно четкую установку на то, что какие-то совместные действия возможны только при наличии исходной совместимости, следует подчеркивать, что она уже образовалась и проявилась к данному моменту. Например: «В связи с тем, что мы можем совместно успешно решать вопросы, необходимо спокойно обсудить создавшуюся ситуацию. Сейчас мы придем к нужному и правильному решению».

✓ «Обращение за советом». Применяется в тех случаях, когда констатируется пассивная позиция собеседника и необходимо повысить его значимость. Прием способствует появлению у него желания быть активно включенным в разработку общих планов и программы поведения.

Именно на конечной стадии общения появляется возможность проверить правильность проведенной вами предварительной диагностики партнера.

Только теперь вы можете услышать от него более или менее доверительные высказывания относительно скрываемых сторон (в той форме, которую человек считает необходимой).

Это могут быть его отрицательные поступки, слабости, негативные привычки. В качестве скрываемых могут также выступать и отдельные представления собеседника, его взгляды, принципы поведения, установки.

В отличие от тех разрозненных сведений об отрицательных сторонах личности, которые могут фигурировать на ГУ этапе, здесь у вас появляется возможность получить целостную картину. Важным бывает также и отношение к своим действиям, поступкам и оценкам других. Человек начинает высказываться о себе, своих действиях, а также о действиях других людей в тех выражениях, которые являются характерными для него.

Признаки и показатели V этапа. Типичными являются все признаки, говорящие об изменениях, произошедших в поведении партнера, его высказывания и обращения, свидетельствующие о предпочтении принять общие суждения и решения. Начинает преобладать стремление подчеркнуть «общность целей», «одно направление», «совместные решения» и т. д.

Отмечается также стремление оповещать вас о предполагаемых действиях, ставить вопросы на обсуждение.

Наиболее ярким сигналом изменений является «эффект бумеранга». В определенный момент вы начинаете чувствовать, что собеседник сообщает ваши собственные, ранее высказанные вами мысли, мнение, суждения и оценки. Это знак того, что они были в достаточной мере усвоены им, приняты и выдаются уже как результат его размышлений.

Еще одним показателем наступившего этапа является отчетливая смена суждений и оценок. То есть если раньше собеседник был против какого-либо положения, то теперь он изменил свою позицию.

Иногда это выступает в смягченной форме: в виде готовности к принятию всего предложенного вами («Говорите, что и как нужно сделать для того, чтобы все было хорошо»), иногда — в форме неожиданного признания правомерности высказанного вами, даже и в ограниченных пределах. Это своеобразная сдача позиций.

Существенным показателем наступившего этапа является также предложение решать какой-либо спорный вопрос так, как вы считаете нужным. Разновидностью подобного поведения является предложение вам самому делать выбор при возникновении множества вариантов.

Показателем сформировавшегося этапа являются высказывания типа «как мы условились», «как мы договорились», «как мы решили» и т. д.

Результаты V этапа. Основной результат — понимание не только качеств партнера, но также мотивов и причин его действий. Кроме того, в ходе общения вы способствуете формированию у него различных психологических состояний, которые облегчают контакт, прежде всего, комфортности, защищенности, которые происходят от внутренней уверенности в вашей помощи при решении проблем.

Все это сопровождается уверенностью собеседника в правильности принятого решения, так как оно было выработано вами совместно. Ваше одобрение его поведения порождает у партнера уверенность в правильности собственных намерений и тем самым создает предпосылки к их реализации.

2.3. Речевой этикет делового разговора

ДЕЛОВОЙ РАЗГОВОР КАК ОСОБАЯ РАЗНОВИДНОСТЬ УСТНОЙ РЕЧИ

Деловой разговор — это понимаемый в самом широком смысле устный речевой контакт между людьми, связанными интересами дела, которые имеют необходимые полномочия для установления деловых отношений и решения деловых проблем.

Ежедневно разговаривая друг с другом, а также со своими клиентами, такие люди проявляют порой вопиющую речевую безграмотность, что существенно снижает их деловую активность и не позволяет в полной мере реализовать свой потенциал. В то же время деловой разговор как научное понятие в современной лингвистике отсутствует. Отсюда и полная неразработанность устной деловой речи в сфере предпринимательской деятельности.

Между тем такая речь имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику, которая проявляется в том, что ее сугубо деловой и конкретный характер препятствует проникновению грамматико-стилистических средств художественной литературы, зато влияние разговорно-бытового и официального делового стилей проявляются здесь наиболее ярко. Именно эти особенности в значительной мере определяют организацию речевого материала делового разговора и его языковую специфику.

Деловой разговор — это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой.

Прежде всего деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

НЕКОТОРЫЕ ЧЕРТЫ ДЕЛОВОЙ РЕЧИ

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому *деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей.*

Так, для этой разновидности деловой речи характерен **определенный отход от обычных морфологических норм** общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания.

Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые имеют собирательное значение, например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания». Или: «На этом стенде представлены три токарных станка с резцом принципиально нового образца».

В деловой устной речи стало обычным употребление во множественном числе тех существительных, которые в общелитературном языке имеют форму только единственного числа (табаки, масла, стали, битумы, бумаги, ремонты и др.), а также «усечение» окончания в родительном падеже ряда имен существительных мужского рода. Например: «Напряжение сети 120 вольт» (вместо вольтов). «Сила тока в цепи не превышает 12 ампер» (вместо амперов). «Толщина пластин прибора не превышает 7 микрон» (вместо микронов).

Некоторые слова и обороты в устной речи деловых людей имеют более широкие границы сочетаемости, чем в обычном литературном языке. Например, глаголы «обеспечить», «выполнить», «осуществить» имеют здесь почти неограниченную сочетаемость.

Эти особенности разговорной деловой речи для литературного языка являются нежелательными, так как являются, строго говоря, языковыми неточностями. Здесь же рассматривать их как недостатки речи неправомерно, так как они нормированы повсеместным употреблением в деловой среде.

Сугубо деловой и конкретный характер описания товаров и процессов их производства и реализации препятствует, как уже отмечалось, проникновению в деловую речь грамматико-стилистических средств художественной литературы, что, например, так характерно для обычной речи. И тем не менее разговорная речь деловых людей складывается из общих, присущих и письменной деловой речи грамматико-стилистических явлений.

Специфика языка устной деловой речи проявляется лишь в том, что отдельные лексические образования и синтаксические конструкции встречаются в ней несколько чаще, чем в ее письменной форме.

Высокий научно-технический уровень производства промышленных товаров предопределяет **большой удельный вес** в разговорной деловой речи **специальной лексики, оборотов профессионального характера и речевых формул**, связанных с наименованием различных товаров и их комплектующих.

Среди них на первом месте производственные термины, т. е. слова и словосочетания, которые, с одной стороны, служат основой профессионального языка производителей промышленной продукции, а с другой — являются официально закрепленными названиями специальных технических и технологических понятий.

Наряду с производственными терминами в разговорной речи деловых людей встречается большое количество наименований конкретных систем и типов

технических устройств, а также видов сырья и материалов. Подобные лексические элементы по своей природе довольно специфичны. Они представляют собой как бы собственное имя аппарата, прибора, механизма или машины в форме марки завода-изготовителя, которая прикрепляется к ним произвольно и является условной.

Названия марок и моделей состоят обычно или из одного слова, или из сочетания слова с цифровым обозначением. В практике многих отраслей промышленности существует правило, по которому машине новой конструкции, имеющей то же самое назначение и аналогичный принцип действия, присваивается прежнее наименование, но только с другим числовым показателем.

Много также и таких наименований конкретных типов производимой и реализуемой техники, которые представляют собой начальные буквы основных слов (с соответствующим числовым обозначением), из которых состоит полное название того или иного прибора, механизма, машины или завода-изготовителя.

Как уже отмечалось, **разговорная деловая речь имеет несколько упрощенный характер.** Между тем это вовсе не значит, что слова, обозначающие абстрактные понятия, здесь неуместны. Однако в количественном отношении по сравнению с письменной деловой речью их здесь значительно меньше.

Синтаксис делового разговора всецело отвечает условиям непринужденности и непосредственности речевого общения. Обилие готовых застывших конструкций и прежде всего речевых штампов помогает конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, полностью исключив ее различное толкование. Отсюда *установка на стандартизацию делового языка при отображении типовых ситуаций делового общения* и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает ведение делового разговора. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных долготелней практикой делового общения стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то выразить ее особых трудностей не составит. Эти конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и существенно облегчают положение говорящего, позволяя не тратить дополнительных усилий на поиски нужных формулировок.

Синтаксис делового разговора характеризуется также неполнотой грамматического состава предложений и ослаблением форм синтаксических, связей в них. Распространены в нем и присоединительные синтаксические конструкции, связанные предложения и обращения. Сюда же следует отнести замену деепричастных и причастных оборотов придаточными предложениями.

Сложные предложения — отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые

предложения, причем очень часто — неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями). Это объясняется тем, что содержание высказываний обычно не требует сложных синтаксических построений, которые отражали бы логико-грамматические связи между частями высказывания.

Отсутствие союзов в такой речи компенсируется интонацией, приобретающей в ней решающее значение для выражения различных оттенков смысловых и синтаксических отношений.

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других документов. Вполне естественно, что такой язык тяготеет к характерным для подобных изданий емким синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т. п.).

Указанные формы не воспринимаются здесь как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую для точной передачи деловой информации строгость.

Деловым людям, особенно тем, кто имеет отношение к коммерческой деятельности, очень часто приходится сообщать практические сведения по эксплуатации и обслуживанию конкретных приборов, аппаратов и машин. Следствием этого является некоторая инструктивность деловой информации, характеризующаяся, с синтаксической точки зрения, обилием неопределенно-личных, безличных, инфинитивных и страдательно-возвратных конструкций.

ОСНОВНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ К ДЕЛОВОМУ РАЗГОВОРУ

К деловому разговору предъявляются следующие требования: **правильность, точность, краткость и доступность речи**. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

ПРАВИЛЬНОСТЬ РЕЧИ. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка.

Необходимо соблюдать это требование, поскольку большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера.

К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь, с точки зрения ее лексико-стилистических норм, является правильной, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, **слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением**. Между тем *ошибки в словоупотреблении* — наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров. Возьмем такой пример: «Погода *сопутствовала* разгрузке платформ» (вместо «*благоприятствовала*»). В данном случае использовано слово без учета его семантики, смысла. Подобные ошибки возникают в

результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания. Например: «Возведение основного корпуса завода совпало с резким ухудшением *климатических условий*». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду), климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

Употребление слов без учета их семантики может стать причиной нелогичности и даже абсурдности высказывания. Так, во фразе «*декада* технической книги будет проходить *пять дней*» говорящий забыл или не знал, что слово «декада» означает «десять дней». Но чаще неправильное словоупотребление приводит к логическим ошибкам, которые обычно выражаются в подмене понятия.

Важно правильно пользоваться в своей речи антонимами: «*В силу слабого* контроля...». Здесь первое из слов антонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было бы сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

Не стоит приносить смысл высказывания в жертву лаконичности речи. Небрежное отношение к языку может стать причиной речевой недостаточности — пропуска слов, необходимых для точного выражения мысли: «*Кафедра начинается* ровно в 12 часов» (пропущено слово «заседание»). Речевая недостаточность обычно возникает, когда говорящий торопится и не следит за правильностью высказывания, что наносит серьезный ущерб смысловой стороне речи.

В отдельных случаях пропуск слов может совершенно исказить мысль: «Для ускорения погрузки товара нужно объединить все портовые службы» (надо: объединить *усилия* всех портовых служб).

Причиной стилистических погрешностей очень часто становится **неудачный выбор синонима**. Например, во фразе «необходимо *оградить* товар от усушки» следовало бы употребить его синоним «*уберечь*».

Если говорящий затрудняется дать точное определение того или иного понятия, может возникнуть **неоправданное нанизывание синонимов**, которые выражают мысль приблизительно, порождая речевую избыточность, например: «У наших сотрудников в последнее время много *пропусков* и *прогулов*. Нам следует обеспечить *ритмичную* и *бесперебойную* работу».

Очень часто в деловом разговоре наблюдается **смешение паронимов** (т. е. слов, имеющих сходство в морфологическом составе и, следовательно, в звучании, но различающихся по значению), что приводит к грубым лексическим ошибкам. Чаще всего это вызывает нарушение лексической сочетаемости, например: *преклонить* голову (надо: склонить); красивая и *практическая* одежда (надо: практичная).

К смешению паронимов близка лексическая ошибка, состоящая в замене нужного слова его искаженным вариантом. Так, вместо прилагательного «внеочередной» говорят «неочередной», вместо «заимообразно» — «взаимообразно».

Грубые лексические ошибки в речи могут быть вызваны **ложными ассоциациями**, которые часто возникают под влиянием неправильного выбора паронима. Нередко путают слова «статут» и «статус», «апробировать» (т. е. дать официальное одобрение на основании проверки) и «опробировать» (т. е. подвергнуть испытанию, пробе до применения).

Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, **необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов**, т. е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости — весьма распространенный недостаток устной речи.

Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повисить кругозор. Нередко можно услышать фразу «удовлетворяют современным *потребностям*», в которой смешаны сочетания *удовлетворяют требования* и *отвечать потребностям*. Или еще пример: «С поставщика *взыскали материальный ущерб* в пользу заказчика» (материальный *ущерб* может быть *возмещен*, *взысканы* могут быть *деньги*).

Нельзя просторечные слова соединять с книжными или сочетать высокие, торжественные обороты с обычными, нейтральными, например: «После этого он стал *поборником экономии* на каждой операции» (можно было бы сказать проще: «Он предложил экономить на каждой операции»).

Очень важно не только правильно выбирать слова, но и строить из них предложения. Между тем в деловых разговорах очень часто не обращают внимания на **правильность построения высказываний**. Ошибки возникают тогда, когда говорящие вместо беспредложных конструкций неоправданно употребляют предложные сочетания, например: *показатели по использованию* (вместо: показатели использования), *оперировать с этими данными* (вместо: оперировать этими данными).

В других случаях, наоборот, вместо предложной конструкции употребляют беспредложную, например: «При подготовке машины учитывалась также *потребность ее дозаправки*» (вместо: в ее дозаправке).

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала *о том*, что...» (надо: указала *на то*, что...), «Фирма-поставщик настаивает *о том*, чтобы...» (надо: настаивает *на том*, чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по». Например: «Инструктаж проведен *по* той же теме» (вместо: *на* ту же тему). «Составлен *график по* проведению дополнительной доставки товаров» (вместо: график проведения). «Предприятие добилось большого

успеха *по снижению* себестоимости своей продукции» (вместо: успеха *в снижении*).

При пользовании причастными оборотами следует учитывать присущие им грамматические особенности, чтобы предупредить возможные нарушения литературной нормы.

ОШИБКИ, ЧАСТО ВСТРЕЧАЮЩИЕСЯ В ДЕЛОВЫХ РАЗГОВОРАХ:

— смешиваются временные значения причастий, например: «Председатель собрания, *выступающий* с заключительным словом, ответил на все заданные ему вопросы» (вместо: выступавший);

— ошибочно используются формы причастий на —щий от глаголов совершенного вида (со значением будущего времени), например: «Фирмы, *пытающиеся это* сделать» (вместо: *которые попытаются* это сделать);

— неудачно используются возвратные формы (на —ся), которые могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.), например: «Куры, *отправляющиеся* на дополнительный откорм» (вместо: отправляемые). Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудноусвояемым.

Обычны в деловом разговоре следующие *недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными*:

- усложнение речи, например: *произвести повертывание* рукоятки (вместо: повернуть рукоятку);
- использование слов, имеющих искусственный характер словообразования, например: разбитие тары, непредоставление складских помещений, невхождение в структуру фирмы и т. п.

В деловом разговоре используются (хотя и не так часто, как в письменной речи) различные типы сложных предложений. Но при этом говорящие не всегда соблюдают нормы их построения. К нарушениям норм построения предложений относятся:

- неправильный выбор союза, например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, *если* активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «когда», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);
- постановка рядом двух однозначных союзов (но однако, что будто бы и т. п.);
- повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: «*если бы эти* рекомендации были *бы* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);
- повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так

быстро, *что* можно надеяться, *что* они скоро станут конкурентоспособными».

ТОЧНОСТЬ И ЯСНОСТЬ РЕЧИ — важнейшее требование к любому деловому разговору. Под точностью деловой речи понимается соответствие высказываний мыслям говорящего. Чтобы речь делового человека была точной, нужно употреблять слова в соответствии с теми значениями, которые за ними закреплены. Точность и ясность высказываний взаимосвязаны. Точность придает им ясность, а ясность высказываний вытекает из их точности.

Между тем в деловом разговоре не всегда добиваются точности словоупотребления. Дурная привычка щеголять мудреной книжной лексикой мешает говорить просто и понятно. Особенно вредит ясности и точности высказываний злоупотребление иностранными словами. Часто этому сопутствует и элементарное незнание смысла слова.

Очень часто в устной деловой речи ее **точность нарушается в результате синонимии терминов.**

Плохо, когда говорящий говорит то «разряжение», то «вакуум», то «водяная турбина», то «гидротурбина», или когда в одном случае он использует слово «томаты», а в другом — «помидоры».

В разговорной деловой речи для обозначения новых понятий нередко создаются новые слова от иностранных по словообразовательным моделям русского языка. В результате появляются такие неуклюжие термины, как «шлюзовать» (от «шлюз»), «штабелировать» (от «штабель»), «кабелизировать» или «каблировать» (от «кабель»).

Нельзя также признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно). Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «штабилятор».

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т. д.

В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера.

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли.

Использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно и его следует отнести к недостаткам словоупотребления, так как

информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист.

К явным недостаткам деловой речи относится **использование в ней слов-паразитов**: «так», «так сказать», «понимаете», «значит», «вот», «это самое» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

Слова-паразиты — языковое явление, о котором стоит поговорить. Это такая же проблема, как и проблема правильного выбора слов. Слова-паразиты — это помеха, причем немалая. Они делают речь водянистой, отбирают у нее силу и эмоциональность. Как правило, эти слова доказывают: вы не уверены в том, что говорите. Однако многие так привыкли к ним, что заполняют ими все паузы в речи.

Паузы между предложениями, группами слов, выражающими законченную мысль, должны быть. Нет необходимости заполнять их чем-либо. Кроме того, непрерывно произнося какие-либо звуки, вы лишаете себя тех ничем не занятых мгновений, во время которых можно спокойно подумать о том, что сказать собеседнику.

Использование штампов и канцеляризов в деловой речи вполне закономерно, однако это совершенно не означает, что ими можно злоупотреблять. Между тем речь многих бизнесменов часто страдает от обилия именно таких слов и словосочетаний, которые придают ей бездушно-казенный характер и без нужды усложняют. Например: «Первичное обслуживание закупаемых машин производится на базе использования обычного шоферского инструмента».

Некоторая доля ошибок, связанных с неточностью речи, возникает от того, что многие отечественные бизнесмены не имеют должного образования и слабо разбираются в специальной терминологии. Поэтому они часто заменяют непонятное им слово знакомым или близким по звучанию.

Так, некоторые слово «движитель» заменяют на «двигатель», «остойчивость судна» — на «устойчивость судна», «рефлюкс» — на «рефлекс», «уайт-спирит» — на «спирт», «цилиндровый» — на «цилиндрический» и т. д.

Снижает точность сообщаемой информации проникновение в речь деловых людей **просторечных и жаргонных слов цехового обихода**, которые употребляются вместо соответствующих терминов. Часто на презентациях ряда фирм их работники при характеристике эксплуатационных достоинств выпускаемой техники говорят: «исключен *порыв* проводов», «*прогиб* пластины в пределах допуска», «*зависание щеток* быстро устраняется», «*скол* изолятора не происходит».

Точность и ясность устной деловой речи обусловлены не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна конструкция:

«В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют — неясно).

Причиной неясности высказывания может стать неудачный порядок слов во фразе. Например: «Четыре подобных автомата обслуживают несколько тысяч человек». В этой фразе подлежащее не отличается по форме от прямого дополнения, и поэтому неясно, кто (или что) является субъектом действия: автоматы или люди, которые их обслуживают?

КРАТКОСТЬ — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора.

Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

Многословие, или речевая избыточность, чаще всего проявляется в употреблении лишних слов, которые свидетельствуют не только о стилистической небрежности, они указывают также на нечеткость, неопределенность представлений говорящего о предмете речи, что часто идет в ущерб информативности, затемняя главную мысль высказывания.

Многословие проявляется в различных формах. Так, очень часто участники деловых бесед навязчиво объясняют всем известные истины или неоднократно повторяют одни и те же мысли, тем самым непреднамеренно затягивая деловой разговор.

Речевая избыточность может принимать форму **плеоназма**, под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т. п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный; смелый и мужественный; только лишь; однако тем не менее).

Разновидностью плеоназма является **тавтология**, т. е. повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе *месяце*», «*схематический* план», «*пять человек шахтеров*», «*семь штук трансформаторов*» и т. п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского слова и иноязычного, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный сувенир). Последнее обычно свидетельствует о том, что говорящий не понимает точного смысла заимствованного иноязычного слова. Так появляются сочетания «внутренний интерьер», «интервал перерыва», «юный вундеркинд», «мизерные мелочи», «ведущий лидер» и т. п.

Однако отдельные сочетания подобного типа настолько закрепились в речи, что их уже нельзя относить к речевым недостаткам. К ним, например, относятся такие, как «период времени», «монументальный памятник», «реальная действительность», «экспонаты выставки», «букинистическая книга».

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и употребление без надобности иностранных слов, которые дублируют русские слова и тем самым **неоправданно усложняют высказывание**.

Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного», вместо «ординарный» — «обыкновенный», вместо «индифферентно» — «равнодушно», вместо «игнорировать» — «не замечать», вместо «лимитировать» — «ограничивать», вместо «ориентировочно» — «примерно», вместо «функционировать» — «действовать», вместо «диверсификация» — «разнообразие», вместо «детерминировать» — «определять», вместо «апробировать» — «проверить» и т. д.

Неправильное или параллельное употребление иноязычной лексики ведет, как правило, к **ненужным повторениям**, например: «промышленная индустрия» (в слове «индустрия» уже заключено понятие «промышленная»), «форсировать строительство ускоренными темпами» («форсировать» и означает «вести ускоренными темпами»), «потерпеть полное фиаско» («фиаско» и есть полное поражение).

К стилистическим формам многословия следует отнести прежде всего **злоупотребление канцеляризмами**, засоряющими язык деловых людей, придающими ему казенный оттенок.

Примером могут служить следующие фразы: «Эти товары *допустимы к продаже* только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат *в качестве* изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь *через посредство* двухполюсного контактора», «Разгрузку товаров производят *на базе использования* ленточного конвейера».

Особенно часто канцеляризмы проникают в речь деловых людей в результате неуместного использования так называемых отыменных предлогов (в деле, по линии, за счет, в части), которые лишают такую речь эмоциональности и краткости. Например, «*в деле* повышения экономичности работы двигателя», «*за счет* снижения налогообложения», «выступая *по линии* критики».

Известно, что «каждый слышит то, что понимает». Поэтому следует максимально заботиться о **ДОСТУПНОСТИ** речи, особенно в процессе делового разговора, когда требуется излагать свои мысли как можно проще и доходчивее.

Для того чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры. Начнем с определений.

Определения нужны для слов, значения которых собеседники не знают, и для терминов, употребляемых говорящим в особом смысле. Обычно самый выразительный способ дать определение какого-нибудь понятия заключается в том, что вы скажете: «Приведу пример, поясняющий, что я имею в виду» — и затем изложите конкретный случай, который типичен для этого понятия.

Очень важны в речи *сравнения*. Умственный процесс сравнения — существенный фактор познания. Пока мы не знаем, на что вещь похожа и чем она отличается от остальных вещей, мы не можем понять ее. Сравнения служат одной цели — сделать более ясными и убедительными те высказанные мысли, к которым они имеют непосредственное отношение.

Сравнения могут быть самыми различными.оборот речи, заключающий скрытое уподобление, образное сближение слов на основе их переносного значения, называется *метафорой*. При сравнении часто используют выражение «подобно тому, как...» Более пространная форма сравнения — *аналогия* — представляет собой умозаключение: если два предмета схожи в одном отношении, то они схожи и в других.

Аналогии бывают фигуральными и в буквальном смысле. При фигуральной аналогии сравниваются два явления из областей, разного порядка. Они имеют только символическую связь. При аналогии в буквальном смысле сравниваются два явления из одной области, одного порядка. Аналогия в буквальном смысле обладает большей значимостью как доказательство в споре; фигуральная аналогия обычно стимулирует работу воображения.

Пример — наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удается как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположительными, шуточными или серьезными.

Краткие примеры незаменимы, когда приходится в условиях ограниченного времени пояснять многочисленные подробности.

Предположительные примеры не содержат утверждений о подлинных фактах, но они могут оказаться полезными, когда отвлеченные или общие идеи нужно сделать наглядными. При прочих равных условиях фактический пример производит большее впечатление, чем предположительный. У слушателя обычно возникает интерес уже при словах: «А теперь позвольте рассказать вам об одном случае, действительно имевшем место...» Кроме того, только примеры-факты могут найти применение как доказательства или обоснования.

РИТОРИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ — С ПОЛЬЗОЙ ДЛЯ ДЕЛА

Чтобы общение было успешным, недостаточно знать специфику деловой речи, ее лексику, грамматику и стилистику. Надо *научиться пользоваться своей речью* так, чтобы *заинтересовать* собеседника, *повлиять на него*, *привлечь* его на свою сторону, *успешно говорить* с теми, кто симпатизирует вам, и с теми, кто против вас, участвовать в беседе в узком кругу и выступать перед широкой публикой.

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть словом не пригодились бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому человеку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т. е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

УЧИМСЯ ХОРОШО ГОВОРИТЬ

Задайте себе следующие вопросы:

— Как сказать правильно?

— Как сказать понятно?

— Как сказать красиво?

— Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили. Поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — **риторика**, или *наука о красноречии*. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей.

Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде потребителей.

Поэтому в самых общих чертах опишем сущность ораторского искусства.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ДЕЙСТВЕННОСТЬ СООБЩЕНИЯ

Состав аудитории, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Содержание и характер самого *выступления*. Здесь недопустим авторитарный тон, запелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Объективная *самооценка* докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

ПРИНЦИПЫ РЕЧЕВОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ, используемые в риторике:

- *доступность* — необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории.

Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности;

- *ассоциативность* — связана с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний;

- *экспрессивность* — выражается в эмоционально напряженной речи выступающего, его мимике, жестах и позе, свидетельствующих о полной самоотдаче. Страстность, неподдельная радость или грусть, сострадание — все это конкретные формы экспрессивности;

- *интенсивность* — характеризуется темпом подачи информации. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Надо учитывать темперамент людей, их подготовленность к восприятию конкретного вида информации. В связи с этим важны: умение выступающего ориентироваться в настроении аудитории; способность аудитории работать в определенном информационном клише; умение выступающего предлагать аудитории необходимый скоростной режим усвоения информации.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ — элементы ораторского инструментария.

Эффект визуального воздействия. Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т. д.

Не следует допускать эксцентричности в одежде. Ничто в ней не должно связывать свободу движений. Не надевайте плотно обтягивающих костюмов, стесняющих движения плеч и рук. Мужчины должны быть чисто выбритыми, освободиться от ненужных вещей, оттопыривающих карманы. Женщинам рекомендуется оставлять дома кричащие украшения. Скромность в одежде предпочтительнее назойливого шика. Не вызывайте удивления и зависти — это помешает слушать то, что вы говорите.

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и

выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан:

- 1) жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем;
- 2) жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом;
- 3) управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова;
- 4) вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность;
- 5) жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

Эффект первых фраз закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена интересная информация, с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

Эффект аргументации. Речь должна быть обоснованной, убедительной, логичной, вызывающей соразмышление и осмысление информации.

Эффект порционного выброса информации является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом выступающий активизирует внимание слушателей, выбрасывая через определенные временные интервалы порции «свежей» информации.

Эффект художественной выразительности — это грамотное построение предложений, правильные словоударения, использование метафор, гипербол и т. п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

Эффект релаксации (расслабления). Тому, кто умеет вовремя пошутить, вставить остроумное замечание, повезет значительно больше, чем не умеющему это делать. Юмор создает естественную паузу для отдыха людей, сближает и настраивает на благожелательный лад. Но, прибегая к шутке, не следует забывать того, что в свое время сказал Д.И. Писарев: «Когда смех, игривость и юмор служат средством, тогда все обстоит благополучно. Когда они делаются целью, тогда начинается умственное распутство».

Оратор — главное понятие риторики. Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (от лат. *audire* — слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны.

Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга.

Ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова: она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления.

Таким образом, ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому *эмоциональность* — совершенно естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание.

Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории. Существуют особые языковые средства, относимые к понятию «образность речи», при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Такие средства подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

ЛЕКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ РЕЧИ (тропы):

— *гипербола* (образное преувеличение), *олицетворение* (одушевление неодушевленного),

— *эпитет* (образное определение),

— *сравнение* (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого),

— *метафора* (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту),

— *метонимия* (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий),

— *синекдоха* (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части, и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и *фразеологизмы* — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей.

Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность.

СИНТАКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ РЕЧИ (фигуры речи):

— *риторический вопрос* (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей);

— *повтор* — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания;

— *анафора* — разновидность повтора, т. е. повтор начальных слов, и *эпифора*, т. е. повтор заключительных слов, *антитеза* (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), *инверсия* (намеренное нарушение обычного порядка слов), *градиация* (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности);

— *риторическое восклицание* (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которого привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может быть весьма полезен в разговоре деловых людей.

ОБЩИЕ СОВЕТЫ ПО ОРАТОРСКОМУ ИСКУССТВУ

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или полезности вашей речи.
2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15–20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите: «Здравствуйте».
3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.
4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.
5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.
6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.
7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте также книжного стиля.
8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекните, что главное

будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

9. Научитесь держать паузу. Это поможет сосредоточить внимание на важных мыслях, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное.

10. Соединяйте слово с жестом. Часто выразительный жест понятен без слов. Жесты должны быть скупыми, точными и выразительными. Мимика должна быть умеренной и доброжелательной.

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, не давая слушателю отвлечься. Меняйте также и тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяют слово или фразу на общем фоне.

12. Говорите громко, внятно, отчетливо, выразительно, но не повышайте голоса без особой необходимости.

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назидательных ноток в голосе.

14. Имейте в запасе юмористические истории, шутки, байки и анекдоты, которые в трудных случаях могут вас выручить.

15. Всегда старайтесь начать выступление с чего-то необычного, а конец его сделать ярким и насыщенным, поскольку лучше всего запоминается то, что находится с краю, т. е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, то следует в конце выступления резюмировать их.

ТЕХНИКА РЕЧИ

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т. е. правильное литературное произношение).

Суть техники речи — в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

Сила голоса оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение у слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся рядом, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем им хорошо слышно.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Чтобы избежать этого, во время выступления постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

Оратор, который хочет быть убедительным, говорит **медленно и в низкой тональности**. Но он должен оставаться в рамках естественного диапазона своего голоса, иначе он будет казаться неискренним.

Чтобы добиться звучности голоса, необходимо правильно поставить дыхание. Это означает дышать глубоко, включая диафрагму в процесс вдоха и выдоха. Это значит также уметь контролировать свое дыхание, экономно распределяя выдох. У хорошего оратора соотношение длительности вдоха и выдоха должно быть 1:15-1:20.

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса.

Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

Кроме чисто физиологических, есть и **психические предпосылки полноты и звучности речи**. Это уверенность в себе, душевный подъем, увлеченность предметом разговора. Чем лучше подготовлен оратор, чем большим количеством интересных фактов он располагает, тем увереннее себя чувствует и, как следствие, тем легче ему придать своему голосу звучность и выразительность.

Техника говорения включает в себя и понятие темпа речи, который характеризуется такими показателями, как быстрота речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

Скорость речи весьма разнообразна и зависит от особенностей самого оратора и характера содержания его речи. Большинство ораторов произносят от 120 до 150 слов в минуту.

Торопливость речи, вызываемая робостью, — один из наиболее распространенных и серьезных недостатков. Слишком быстрая речь является следствием полного безразличия оратора к аудитории. Хорошие ораторы никогда не говорят скороговоркой. Они дают слушателям время, чтобы вникнуть в наиболее содержательные мысли речи.

Вялая речь — порок флегматичных и ленивых людей. Такие ораторы долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово, а когда наконец добираются до конца высказывания, слушатель уже теряет способность следить за нитью их мысли.

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги, как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше

налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных интонаций. Иногда **именно в интонации кроется истинный смысл** сказанного.

Психологи насчитали больше 20 интонаций, выражающих различные чувства: радости, удивления, страха, сомнения, негодования, восхищения, злобы и т. п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30 % интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи.

Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается **работе над дикцией**. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т. е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны **произноситься четко и ясно**, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются **ошибки в произношении и ударении**, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением.

В качестве примера приведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созвонИмся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак), департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллированный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (человек), зАнятый (дом), заслуженный, избалОванный, квартАл (четверть года), киломЕтр, колОсс, магазИн.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держать паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после — один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы сконцентрировать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10-15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще всего такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы — свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного и они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Однако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ

Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость.

ПРИВЕТСТВИЕ с древних времен является знаком почтения, которое люди оказывают друг другу.

Хотя общепринятым этикетом предусмотрено, что первым здоровается мужчина с женщиной, младший по возрасту со старшим, нижестоящий по должности с вышестоящим, цивилизованному бизнесмену не следует дожидаться, пока с ним поздоровается младший по возрасту или занимаемому положению партнер. Надо поприветствовать своего собеседника первым.

Мужчина должен рассматривать как знак особого уважения к нему, если женщина первой поприветствовала его. Приветствуя женщину на улице, мужчина снимает шляпу и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. На иные головные уборы — зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет — это правило не распространяется. Во всех случаях для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку — это знак особого уважения.

По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. В любом случае в момент приветствия во рту не должно быть сигареты, нельзя также держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Обмениваться рукопожатиями при встрече мужчинам рекомендуется всегда, женщинам — по обоюдному согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой предлагает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. У нас принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчатки. Но если один снял, должен снять и другой. На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда онижимают руку женщине.

Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно ограничиться приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т. п., при этом слегка наклонить голову и улыбнуться.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщина, а также мужчина первыми не протягивают руку лицу намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению.

Есть общее положение: старший является инициатором рукопожатия, женщина подают руку мужчине, замужняя женщина — незамужней; молодой человек не должен спешить первым пожать руку старшему или замужней женщине.

Пожимая руку, мужчины обычно произносят краткое приветствие «Мое почтение...», «Рад встретиться с вами (видеть вас)», «Добрый день...» Приветствуя мужчину, по правилам вежливости следует спросить: «Как здоровье супруги?», «Как дела у ваших детей», «Как поживает ваша мама?» и т. п.

Если, войдя в комнату, где находятся несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

ОБРАЩЕНИЯ К СОБЕСЕДНИКУ. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек». В сегодняшней России нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми).

Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более — это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания.

Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ является важным элементом вежливости в деловой жизни, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Прежде всего принято представлять младшего по возрасту старшему, холостого — женатому, низшего по иерархии — высшему, мужчину — женщине, более молодую женщину — старшей и т. д.

Момент представления имеет важное значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т. п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

СЛУЖЕБНАЯ СУБОРДИНАЦИЯ в деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы.

Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Например, вместо того, чтобы сказать: «Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...»), лучше сказать: «Иван Иванович! Не смогли бы вы...»

Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «я думаю», «мне думается». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Тот уже вошел и поздоровался, а начальник все еще не отрывается от бумаг. Надо ли говорить, что такого рода ситуация демонстрирует неуважение к человеку?

Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник — должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера.

Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как *важно не торопиться с окончательными суждениями* по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять.

Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей старой советской закваски бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен «с ходу» высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А

некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции.

Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет.

Совершенно очевидно, что любое *проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоставлены этике деловых взаимоотношений*. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому руководителю очень часто приходится давать оценки труда подчиненных. Эти *оценки являются важным методом стимулирования* как отдельного работника, так и всего коллектива. Ведь оценки со стороны руководителя, если они правильны, не произвольны, способствуют формированию общественного мнения коллектива, помогают создать в нем надлежащий морально-психологический климат.

Опыт показывает, что дело не только в соответствии оценок действительному положению вещей. Очень *важным является соотношение положительных и отрицательных оценок*, характер их выражения, а также обстановка, в которой эти оценки доводятся до сведения работников.

Отдельные руководители считают, что их обязанность лишь замечать недостатки, ошибки и просчеты в работе подчиненных и строго за это наказывать. Такие представления глубоко ошибочны. Особенно заблуждаются те, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогике», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает.

Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем.

Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности.

Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и

избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны.

В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что *не всегда уместно давать отрицательную оценку публично*. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые критерии при оценке их работы. Начальник, который использует разные критерии в оценке, в зависимости от личных симпатий и антипатий или каких-либо иных, не относящихся к деловым отношениям признаков, обнаруживает качество, считающееся едва ли не самым отрицательным для него, — несправедливость.

В подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во внеслужебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения.

Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило,

личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА:

1. Аграшенков А.В. Психология на каждый день. — М., 1997.
2. Азбука делового общения. — М., 1991.
3. Азбука поведения. — Алма-Ата, 1990.
4. Алексеев А. Аргументация. Познание. Общение. — М., 1991.
5. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно (как найти свой стиль мышления, обрести взаимопонимание с людьми). — СПб., 1993.
6. Алексеев Н.С., Макарова З.В. Ораторское искусство в суде. — Л., 1989.
7. Алехина И. Имидж и этикет делового человека. — М., 1996.
8. Беклишев Д.В. Манеры поведения делового человека. — М., 1993.
9. Беличков Ю.А. Говорим ясно и просто. — М., 1980.
10. Белянин В.П., Бутенко И.А. Живая речь. — М., 1994.
11. Бенедиктова В.И. О деловой этике и эстетике. — М., 1994.
12. Берд П. Обуздайте свой телефон! Как положить конец тирании собственного телефона. — Минск, 1996.
13. Бернацкий Г.Г. Культура политической дискуссии. — Л., 1991.
14. Борунков А.Ф. Дипломатический протокол России. — М., 2001.
15. Браим И.Н. Этика делового общения. — Минск, 1999.
16. Браун Л. Имидж — путь к успеху. — СПб., 1996.
17. Вайль В.С., Федрашко В.Ф. и др. Детское питание. — М., 1958.
18. Вансовская Л.И. Практикум по технике речи. — СПб., 1997.
19. Василенко Ю.С. Постановка речевого голоса. — М., 1990.
20. Васильева Л.Н. Основы культуры речи. — М., 1990.
21. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Деловая риторика: Учебное пособие для вузов. — Ростов н/Д, 2001.

22. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. — Ростов н/Д, 1996.
23. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М., 1994.
24. Головин Б.Н. Основы культуры речи. — М., 1988.
25. Голуб И.Б., Розенталь Д.Э. Секреты хорошей речи. — М., 1980.
26. Голубин И.Б., Розенталь Д.Э. Секреты хорошей речи. — М., 1993.
27. Гольдин В.Е. Речь и этикет. — Минск, 1983.
28. Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации. — М., 1980.
29. Гохман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М., 1997.
30. Граудина Л.К., Миськевич Г.И. Теория и практика русского красноречия. — М., 1989.
31. Деловой протокол и этикет. — М., 1996.
32. Карлоф Б. Деловая стратегия. — М., 1991.
33. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — М., 1994.
34. Карнеги Д. Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — Киев, 1989.
35. Касаткин С.Ф. Обратная связь в устном выступлении. — М., 1984.
36. Клюев Е.В. Риторика. — М., 2001.
37. Книгге А. Об обращении с людьми. — М., 1994.
38. Ковалев В.Н., Могильный Н.П. Русская кухня: традиции и обычаи. — М., 1990.
39. Козаржевский А.И. Искусство полемики. — М., 1972.
40. Кондаленко Л.К., Симонова С.М. Этикетная культура. — Минск, 1996.
41. Корнет Д. Как вырабатывать в себе уверенность и влиять на людей, выступая публично: Пер. с англ. — М., 2002.
42. Костомаров В.Г. Культура речи и стиль. — М., 1960.
43. Костомаров В.Г. Языковой вкус эпохи. — М., 1997.
44. Кохтев Н.Н. Розенталь Д.Э. Речевое мастерство лектора. — М., 1987.
45. Краткий справочник по этикету. — Киев, 1992.
46. Кричевский Р.Л. Если вы руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. — М., 1993.
47. Кругляница Т.Ф. Этика и этикет. — М., 1995.
48. Ксенчук Е.В., Киянова М.К. Технология успеха. — М., 1993.
49. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво: Этическое и социально-психологические основы бизнеса: Практическое пособие. — М., 1995.
50. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. — М., 2000.
51. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. — Ростов н/Д, 1995.
52. Культура парламентской речи. — М., 1994.
53. Ладанов И.Д. Мастерство делового взаимодействия. — М., 1989.
54. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. — М., 1992.
55. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры. — М., 1993.
56. Лексикон хороших манер. — Таллинн, 1991.

57. Леммерман Х. Учебник риторики. — М., 1997.
58. Лощинский В.М. Сервировка и этикет стола. — Минск, 1999.
59. Львов М.Р. Основы теории речи. — М., 2000.
60. Маастенбрук В. Переговоры. — Калуга, 1993.
61. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. — М., 1989.
62. Орлова Л.В. Азбука моды. — М., 1988.
63. Павлова Л.Г. Спор, дискуссия, полемика. — М., 1991.
64. Панфилова А.П. Деловые беседы.
65. Петровская Л.А. Компетентность в общении. — М., 1989.
66. Пешков И.В. Введение в риторику поступка. — М., 1998.
67. Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам. — Н. Новгород, 1992.
68. Плотников А. В. Деловая переписка. — Киев, 1992.
69. Поварнин С.И. Спор. О теории и практике спора. — СПб., 1996.
70. Подобед А. С. Практическая риторика. — Минск, 2001.
71. Порубов Н.И. Этика в ораторском творчестве. — Минск, 1974.
72. Поуст Э. Американский этикет. — Киев, 1991.
73. Почепцов Г.Г. Имиджмейкер. Паблик рилейшинз для политиков и бизнесменов. — Киев, 1995.
74. Правила хорошего тона. — Тула, 1997.
75. Правила хорошего тона: 240 кратких рекомендаций. — Киев, 1993.
76. Правила этикета: краткий справочник. — М., 1992.
77. Проведение деловых бесед и переговоров. — Воронеж, 1991.
78. Рыданова И.И. Уроки этикета. — Минск, 1988.
79. Савкова З.В. Техника звучащего слова. — М., 1988.
80. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов н/Д. 1997.
81. Сафронов В.И. Культура общения: Конспект лекций. — М., 1992.
82. Смелкова З.С. Азбука общения. — Самара, 1994.
83. Форминовская Н.И. Речевой этикет и культура общения. — М., 1989.
84. Холопова Т. И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М., 1996.
85. Чернышева М.А. Этика деловых отношений. — М., 1988.
86. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. — М., 1994.
87. Чиненный А.И., Стоян Т.А. Этикет на все случаи жизни. — М., 1996.
88. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех (Психология бизнеса). — М., 1993.
89. Шеломенцев В.Н. Этикет и культура общения: Учеб. пособие. — Киев, 1995.
90. Шепель В.М. Секреты личного обаяния. — М., 1994.
91. Шепель В.М. Управленческая этика. — М., 1992.
92. Шилова К.А. Телефонные разговоры делового человека. — М., 1992.
93. Юрьев Ю.М. Разговор о важном: Этикет на каждый день. — М., 1979.

94. Ягер Дж. Деловой этикет. Как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М., 1994.