



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

---

---

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Номер контракта \_\_\_\_\_

## **ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

### **ЮНИТА 1**

**МОСКВА 1999**

Разработано Гаськовой Н.В., канд.пед.наук.

Рекомендовано Министерством общего и профессионального образования Российской Федерации в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

# **КУРС: ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

## **ЮНИТА 1**

Пособие содержит информационно-обучающий материал, который поможет студентам в овладении специфическими особенностями делового общения, сотрудничества, взаимопонимания. Практический материал поможет развить способности к оптимальному поведению, этике общения и деловых отношений, обогатить студентов знаниями о себе и окружающих людях, определить пути совершенствования коммуникативных умений.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 3

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРОГРАММА КУРСА .....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР .....	6
1. Этика .....	6
1.1. Деловая этика .....	6
1.2. Профессиональная этика .....	7
1.3. Управленческая этика: понятие, принципы и значение .....	8
1.4. Служебный этикет .....	8
1.5. Принципы и нормы нравственного поведения руководителя .....	9
2. Деловое общение .....	11
2.1. Понятие, структура, виды и содержание .....	11
2.2. Виды и формы делового общения .....	12
2.2.1. Деловая беседа как основная форма делового общения .....	13
2.2.3. Деловое совещание .....	25
2.2.4. Публичные выступления .....	31
2.3. Деловая риторика .....	38
2.4. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций .....	40
2.4.1. Спор .....	40
2.4.2. Конфликтные ситуации .....	44
2.5. Невербальные особенности в процессе делового общения .....	51
2.5.1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика) .....	52
2.5.2. Проксемические особенности невербального общения .....	58
2.5.3. Визуальный контакт .....	61
2.5.4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения .....	62
2.5.5. Межнациональные различия невербального общения .....	65
2.6. Речевой этикет .....	66
2.7. Дистантное общение: телефон, телекс, факс .....	73
2.8. Имидж делового человека .....	77
2.8.1. Модели поведения .....	79
2.8.2. Тактика общения .....	82
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	84
ГЛОССАРИЙ*	

---

\* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

## **ПРОГРАММА КУРСА**

Этика. Деловая этика. Этические принципы и нормы поведения деловых людей. Профессиональная этика. Управленческая этика: понятие, принципы и значение. Служебный этикет. Принципы и нормы нравственного поведения руководителя. Общение: понятие, структура, виды и содержание.

Деловое общение, его виды и формы. Деловая беседа. Искусство ведения переговоров. Переговоры позиционные и принципиальные. Эффективность и результативность переговоров. Деловое совещание. Достижение успеха при публичном выступлении. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций. Невербальные особенности делового общения: кинесические, проксемические, психологические и паралингвистические особенности. Речевой этикет. Дистантное общение: телефон, телекс, факс. Имидж делового человека: модели поведения, тактика общения.

## ЛИТЕРАТУРА

### Базовая

\*1. Бороздина Г.В. Психология делового общения. М., 1998. С.8-12, 56-57, 57-77.

или

\*2. Кузин Ф.А. Культура делового общения. М., 1997. С.25-32, 179-193, 195-204.

или

\*3. Сухарев В.А. Этика и психология делового человека. М.,1997. С.5-8, 73-96, 99-111.

### Дополнительная

4. Власов Л.В.,Сементовская В.К. Деловое общение. Л.,1980.

5. Гисберт Бройниг. Руководство по ведению переговоров. М.,1996.

6. Гойхман О.Я.,Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. М.,1997.

\*7. Гусейнов А.А. Великие моралисты. М., 1995. С.3-20.

\*8. Дебольский М. Психология делового общения. М., 1992.

9. Добротворский И. Технология успеха: все, что нужно знать о достижении успеха. М.,1996.

10. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Пер. с англ. М.,1991.

11. Креггер О., Тьюсон Дж. Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе / Пер. с англ. М., 1995.

12. Андреев В.И. Конфликтология: искусство спора, ведение переговоров и разрешение конфликтов. Казань,1992.

13. Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. М.,1997.

14. Лебедева М.М. Вам предстоят переговоры... М., 1993.

\*15. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1996.

16. Милич П. Как проводить деловые беседы. М., 1983.

17. Панасюк А.Ю. Управленческое общение. М.,1990.

18. Снелл Ф. Искусство делового общения. М., 1990.

\*19. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. Минск, 1997, С.57-98.

20. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. М., 1996.

\*21. Шепель В.М. Управленческая этика. М., 1989. С.73-85.

---

Примечание. Знаком (\*) отмечены работы, выдержками из которых сформирован тематический обзор.

Современный Гуманитарный Университет

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР\*

### 1. ЭТИКА

Термин “этика” - древнегреческого происхождения. Он берет начало от слова “этос” (ethos), означавшего местопребывание - человеческое жилище, звериное логово, птичье гнездо. Позднее данное слово приобретает новый смысл - устойчивая природа какого-либо явления, в том числе характер, внутренний нрав живых существ. Вместе с новым значением слово “этос” приобретает нормативный оттенок, обозначая такую устойчивую природу явления, которая вместе с тем выступает в качестве образца. Смещение и углубление значения слова “этос” (от местопребывания к характеру, устойчивой природе) является многозначительным: здесь можно усмотреть зависимость характера, устойчивой природы человека и животных от их совместного проживания, общежития.

Аристотель от слова “этос” (в значении характера, внутренней природы, нрава) образовал прилагательное “этический” или “этосный” - относящийся к этосу. Им он обозначил особый класс качеств, относящихся к характеру человека, описывающих его совершенное состояние - этические добродетели. Этические добродетели (мужество, умеренность, щедрость и др.) отличаются как от природных свойств человека, аффектов, так и от качеств его ума (дианоэтических добродетелей). Уже от прилагательного “этический” Аристотель пришел к существительному “этика”, являющемуся, с одной стороны, обобщением соответствующего класса добродетелей, а с другой - обозначением той области знаний, которая изучает человеческие добродетели.

Характеризуя особенность этики, Аристотель говорил, что ее целью являются не знания, а поступки. Не для того человек изучает этику, чтобы узнать, что такое добродетель, а для того, чтобы стать добродетельным. Или, говоря по-другому, мораль как та реальность, с которой имеет дело этика, не может существовать вне обращения к этике. **Этика** - это философская дисциплина, изучающая мораль и нравственность и определяющая присущую данному обществу совокупность принципов человеческого общения.

#### 1.1. Деловая этика

**Деловая этика** представляет собой совокупность принципов поведения людей, занятых в сферах управленческой предпринимательской деятельности. Такая этика позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения предпринимателей, а также их личное поведение с точки зрения соответствия общепринятым в деловом мире принципам поведения.

#### ЭТИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ И НОРМЫ ДЕЛОВЫХ ЛЮДЕЙ

**Этические принципы и нормы поведения деловых людей** – это общепринятые в деловом мире принципы поведения. К ним относятся: свобода, терпимость, тактичность и деликатность, справедливость, деловая обязательность и др.

Деловая этика базируется на такой общечеловеческой ценности, как *свобода*. Это означает: бизнесмен или менеджер должен ценить свободу своих конкурентов, что выражается в недопустимости вмешательства в их дела, ущемление, даже в мелочах, их интересов.

---

\* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

Другим основополагающим принципом деловых взаимоотношений является *терпимость*, которая означает осознание невозможности преодоления “с наскока” слабостей и недостатков партнеров, клиентов или подчиненных. Терпимость рождает взаимное доверие, понимание и откровенность, помогает “гасить” конфликтные ситуации.

Деловые взаимоотношения всегда чреватые различного рода трудностями и конфликтами, поэтому они требуют *тактичности* и *деликатности*. Такт в таком общении - это не только понимание соответствия целей и норм поведения, но и умение применять этические нормы к конкретному человеку. Быть тактичным - это значит в любой ситуации осознавать своего партнера, клиента или подчиненного как равноправную человеческую личность с учетом особенностей пола, возраста, национальности, темперамента, привычек и т.д. Под деликатностью понимают вежливость и внимательность в общении, умение щадить самолюбие своих коллег. Это особая, свойственная только высокопрофессиональным менеджерам и бизнесменам форма проявления корректности и искренности при общении. Деликатность - наипростейший рабочий инструмент делового общения, помогающий с наименьшими морально-психологическими издержками решать деловые задачи.

Деловая этика ориентируется на такое понятие, как *справедливость*, которая предполагает оценку личностно-деловых качеств людей и их деятельности, признание их индивидуальности, открытость критике, самокритичность.

У деловых людей всего мира существует такое понятие, как *деловая обязательность*. В США, например, известен термин “Техасское рукопожатие”, когда стороны просто договариваются, что будут вместе заниматься какой-либо деятельностью. Если одна из сторон нарушила условия договора, никто больше не будет с этой фирмой (организацией) иметь дела. Формула успеха западных предпринимателей проста: преуспевание = профессионализм + порядочность. В бизнесе есть золотое правило: заботься о своих клиентах, а рынок позаботится о тебе.

Хорошую репутацию приобрести очень трудно, на это порой уходят годы, но зато утратить ее можно мгновенно и зачастую из-за пустяка, не ответив вовремя на телефонный звонок или письмо, не послав факс, которого ждут, проявив невоспитанность или отсутствие такта в любой другой форме. Для репутации важно все: культура речи, одежда, манера поведения, интерьер офиса. Деловые контакты обрываются сразу же, как только обнаруживаются некомпетентность или непорядочность предпринимателей.

Итак, основной постулат этики каждой уважающей себя компании может быть выражен девизом: “прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли”.

## 1.2. Профессиональная этика

Главной сферой реализации человеком своих деловых и личностных качеств является трудовой коллектив. Технично-технологические и организационно-экономические условия производства требуют от работника соответствующих знаний и навыков, последовательности выполнения операций, установления и поддержания определенных общественных отношений. Вместе с тем, как бы ни был регламентирован трудовой процесс, какими бы жесткими ни были экономические взаимосвязи людей, каждый из них должен соблюдать общепринятые этические, нравственные нормы поведения. Издавна в трудовой морали выделяется **профессиональная этика**, которая определяет этические принципы и нормы поведения людей в рамках конкретного вида трудовой деятельности. Профессиональная этика отражает особенности нравственного сознания, взаимоотношений и поведения людей, обусловленные спецификой профессиональной деятельности.

### **1.3. Управленческая этика: понятие, принципы и значение**

Роль управления как вида общественной деятельности обусловило широкое использование достижений многих наук, среди которых значительное место занимают “поведенческие науки”. К ним относят эргономику, промышленную психологию, социологию управления и другие. Имеется немало различных рекомендаций, касающихся “человеческих отношений”, “этических кодексов” для управляющих, интересно написанных книг по этике служебного и внеслужебного общения. В основном это отработанный идейно-психологический инструментарий управленческого воздействия на сознание подчиненных. Менеджеры относятся к нему уважительно, неоднократно на практике убеждаясь в эффективности его применения для решения экономических и социальных проблем предпринимательской деятельности, обеспечения успеха в бизнесе.

**Управленческая этика** – это цель постоянно принимаемых, нравственно обоснованных решений. основополагающими принципами управленческой этики являются гуманизм, коллективизм, социальная справедливость, патриотизм, единство слова и дела.

Решения и действия руководителей должны быть проникнуты уважением к людям, заботой об их здоровье, духовном и физическом развитии. Управление призвано выступать как надежная система сохранения неприкосновенности личного достоинства людей, как гарант их прав и обязанностей.

Управленческая деятельность направлена на совершенствование отношений, на развитие коллективных форм организации и стимулирования труда. Посредством управления должны разумно сочетаться общественные (государственные), коллективные и личные интересы. Обязательным условием выполнения профессиональных обязанностей руководителя является объективное и доброжелательное отношение к личным взглядам, служебным ожиданиям-притязаниям, профессиональному мнению подчиненных. Особое место имеет справедливая материальная и моральная оценка личного вклада каждого работника, трудового коллектива в общее дело развития производственной экономики. Руководитель постоянно находится перед моральным выбором, в результате которого его нравственное реноме не должно быть поколеблено ни в глазах людей, ни перед своей совестью.

В производственном коллективе существует сложная система механизмов регулирования поведения людей. Механизмы регулирования поведения срабатывают тогда, когда наилучшим образом проявляются такие качества людей, как совесть, профессиональная честь, долг, нравственная ответственность за свои поступки и дела других.

Значительное место в управленческой этике занимает разработка нормативных положений нравственного характера. Одним из таких положений являются моральные кодексы. В них конкретизированы подходы, осуществляемые в управленческой этике при изучении нравственных качеств личности, сформулированы основные нравственные требования к управленческой деятельности, представлены правила управленческого общения и внеслужебного поведения руководителя. Знание управленческой этики руководителем - обязательное требование к их научно-профессиональной компетенции.

### **1.4. Служебный этикет**

В различных профессиональных группах есть свои дополнительные требования к поведению, свои идеалы. Служебный этикет – это профессиональные требования к подготовленности человека, к соблюдению им канон своей профессии.



Культура служебного общения включает ряд общих моментов - правил служебного этикета. Так, неумение вести служебный разговор, неумение вести себя на работе, кроме потери времени многих людей, приносит массу неприятных моментов, в частности, риск быть неправильно понятым, создание психологической напряженности и даже нервных срывов у сослуживцев, что никогда не способствует делу. Чтобы избежать подобных эксцессов, достаточно бывает соблюдать на службе хотя и формальные, но совершенно обязательные требования: вежливый тон обращения, лаконизм изложения, предварительную подготовку к докладу и четкие выводы.

### **1.5. Принципы и нормы нравственного поведения руководителя**

Особое значение для руководителя имеет работа с подчиненными (посещение ими кабинета директора фирмы, руководителя отдела, группы и др.).

Принцип и нормы нравственного поведения руководителя – это этические принципы работы руководителя, определяющие его стиль руководства и общения с коллективом и направленные на повышение эффективности каждого сотрудника и коллектива в целом.

Любой руководитель должен заранее определить правила, которые регламентируют такие посещения, не позволяют подчиненным тратить впустую время руководителя. Можно предложить несколько положений, соблюдение которых должно стать обязательным для всех подчиненных без исключения:

1. Поручите своему секретарю согласование и соблюдение сроков и дат; пусть он согласовывает их заблаговременно.
2. Используйте письменный стол своего секретаря как своего рода барьер, который никто не минует без того, чтобы быть увиденным ею и спрошенным: “Что я могу для вас сделать?”, “Не может ли он вам позвонить?” и т.д.
3. Введите “спокойный час”, например, в начале рабочего дня, когда никто не должен вас беспокоить.
4. Установите общие приемные часы и поручите секретарю спрашивать о причинах желаемого времени для посещения, чтобы вы могли подготовиться.
5. Введите определенные часы приема для отдельных своих сотрудников (например, “Майер – с 14 до 15 часов”).
6. Посещайте сами помещения, где сидят ваши подчиненные и предоставляйте себя в их распоряжение для вопросов. Намного проще самому попрощаться и выйти из помещения, чем с помощью комплиментов выпроваживать собеседника из своего кабинета.
7. Принимайте посетителя стоя (например, в приемной) и определяйте во время приветствия приоритетность или необходимость посещения. Когда ваш собеседник уже сидит у вас в кабинете, вы оказываетесь в проигрыше в психологическом отношении.
8. Старайтесь по возможности приходить на работу пораньше, вместо того чтобы задерживаться вечером.
9. Запирайтесь в каком-нибудь помещении, например, в комнате отсутствующего коллеги; при этом лишь ваш секретарь должен быть информирован о вашем местонахождении.
10. Своими личными контактами занимайтесь в каком-либо другом помещении, а не на рабочем месте. Договаривайтесь, например, пообедать с важными для вас людьми и т.п.
11. Свой письменный стол поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь; тем самым вы сможете избежать потенциальных посетителей.

12. И самое главное: покончите с мифом “открытой двери”! Оставьте открытой дверь в свой кабинет только тогда, когда вы готовы для беседы; закрывайте дверь, если хотите, чтобы вам не мешали!

Если подчиненные будут придерживаться этих правил, это, с одной стороны, заставит их задуматься, проанализировать свою работу прежде чем идти на прием к начальнику, а с другой – поможет самому руководителю в организации своего рабочего времени.

Успешная деятельность фирмы во многом зависит от деловых качеств ее руководителя. Часто считают, что умение руководить — это качество, которое человек получает от рождения или не получает вовсе. Такая посылка ошибочна: искусству руководить можно научиться. Сами по себе секреты умения руководить весьма просты.

Стиль руководства должен складываться из разнообразных, порой даже противоречивых форм и методов воздействия на людей, как будто бы исключающих друг друга: твердость и покладистость, единоначалие и широкая коллегиальность, умение требовать от подчиненных и выполнять их требования, контролировать и доверять, быть официальным и в то же время по-товарищески близким с людьми, убеждать и внушать, улыбаться и сердиться.

Качества, которыми должен обладать лидер:

**Знание.** Без него не спланировать маршрут, который приведет к цели. Именно знание дает руководителю необходимую уверенность в правильности намеченных целей.

**Наличие воображения.** Руководитель должен четко представлять себе конечный результат своей деятельности. Отбирая лучшее из своего опыта, он создает планируемое в воображении. Возможно, реальность будет иметь с воображаемым мало общего, но по крайней мере вначале руководитель должен знать, чего хочет.

**Умение руководить другими.** Часто человек является мастером своего дела: он легко выполняет то, что недоступно другим. Но когда он выходит за пределы собственных способностей и организует работу других, личное мастерство отходит на второй план. Наиболее важным становится умение руководить так, чтобы каждый подчиненный получил задание, соответствующее его способностям, в любой момент знал, что ему надлежит сделать. У такого руководителя всегда порядок и в фирме, и в своем кабинете. Он зря не расходует ни денег, ни усилий.

Руководитель должен иметь свой стиль, то есть в известной мере обладать артистичностью. Хорошо организовать дело — это распределить усилия так, чтобы никто не перерабатывал и никто не бездельничал. Организация бурлит, а в ее центре - зона спокойствия, где работает самый умелый из всех, работает безо всякого раздражения и паники.

**Решительность.** Это качество состоит из понимания того, что выполнить поставленную задачу коллективу под силу; из веры в успех дела. Решительность необходима во время принятия решения. После принятия решения дело сводится к тому, чтобы действия руководителя основывались на здравом смысле. Если решена и эта проблема лидеру надо научиться пользоваться своей властью, сделать ее убедительной и приемлемой для сотрудников.

**Беспощадность.** Это качество нынешним поколением не всегда принимается с готовностью. Опыт показывает, что настоящий лидер не должен знать жалости к разгильдяям, бездельникам и тем, кто не болеет за дело. В противном случае все бремя забот ляжет на плечи усердных тружеников. В фирме, где служат не приносящие пользу люди, остальные быстро теряют чувство локтя.

**Привлекательность.** Руководитель должен быть притягательной фигурой. Магнетизм зависит от умения держаться, деликатно говорить с подчиненными, от высоких моральных и профессиональных качеств а также от частоты появления на публике.

## 2. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

### 2.1. Понятие, структура, виды и содержание

**Общение** - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. Структуру общения характеризует три взаимосвязанных стороны: **коммуникативная, интерактивная и перцептивная**.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

Различают два вида общения: **вербальное и невербальное**. Общение, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным. При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонации, взгляды, территориальное расположение и т.д.).

Речь способна точно и беспристрастно фиксировать интеллектуальные соображения человека, служить средством передачи однозначно трактуемых сообщений. Речь успешно используется для закрепления и передачи разного рода научных идей, а также координации совместной деятельности, для осмысления переживаний человека, его взаимоотношений с людьми.

Среди невербальных элементов общения можно назвать следующие:

1. **Позы, жесты, мимика**. В целом они воспринимаются как общая моторика различных частей тела (рук - жестикуляция, лица - мимика, позы - пантомима). Это общая моторика отображает эмоциональные реакции человека. Именно эти особенности и называются **кинесикой**.
2. **Паралингвистика или просодика** - качество голоса, его диапазон, тональность - особенности произношения, тембр голоса, его высота и громкость. Экстралингвистика - темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта. Паралингвистическая и экстралингвистическая системы представляют собой "добавки" к вербальному общению.
3. **Проксемика** - организация общения, учитывающая взаимную ориентацию и пространственные потребности его участников. Ее основатель Э.Холл называл ее пространственной психологией.
4. **Визуальное общение** - контакт глаз.

Невербальные средства общения чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других.

Основными механизмами понимания другого человека в процессе общения являются идентификация, эмпатия и рефлексия. **Идентификация** выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это происходит когда в реальных ситуациях взаимодействия предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место. **Эмпатия** - это способность к постижению эмоционального

состояния другого человека в форме сопереживания. Имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Процесс понимания друг друга дополняется **рефлексией**. Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает тебя, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга. К ним относятся: **заражение, внушение, убеждение и подражание**. Заражение можно определить как бессознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния. Внушение - это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее некритическом восприятии, это эмоционально-волевое воздействие. Убеждение построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Подражание осуществляется не как принятие внешних черт поведения другого человека, а как воспроизведение черт и образов демонстрируемого поведения этого человека.

## 2.2. Виды и формы делового общения

По характеру и содержанию общение бывает формальным (деловое) и неформальным (светское, бытовое).

**Деловое общение** — это процесс речевой взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Деловое общение можно условно разделить на **прямое** (непосредственный речевой контакт) и **косвенное** (когда между партнерами существует пространственно-временная дистанция).

Прямое деловое общение обладает большей, чем косвенное, результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения. В нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы.

В целом деловое общение отличается от бытового (неформального) тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером (по крайней мере без потерь для обеих сторон). В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент.

Деловое общение реализуется в различных **формах**:

- **деловая беседа** – речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

- **деловые переговоры** – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон.

- **деловые совещания** – способ открытого коллективного обсуждения проблем группой специалистов.

- **публичные выступления** – передача одним выступающим информации различного уровня широкой аудитории с соблюдением правил и принципов построения речи и использованием ораторских приемов.

### 2.2.1. Деловая беседа как основная форма делового общения

Практика деловых отношений показывает, что в решении проблем, связанных с межличностным контактом, многое зависит от того, как партнеры (собеседники) умеют налаживать контакт друг с другом. При всем многообразии форм делового общения деловая беседа является наиболее распространенной и чаще всего применяемой.

Понятие “деловая беседа” весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Деловая беседа является наиболее благоприятной, зачастую единственной возможностью убедить собеседника в обоснованности вашей позиции с тем, чтобы он согласился и поддержал ее. Таким образом, одна из главных задач деловой беседы — убедить партнера принять конкретные предложения.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций. К их числу относятся:

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

- стимулирование деловой активности.

Основными этапами деловой беседы являются:

- начало беседы;
- информирование партнеров;
- аргументирование выдвигаемых положений;
- принятие решения;
- завершение беседы.

Максимальную трудность представляет для собеседников начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда появляется “внутренний тормоз”, когда речь идет о начале беседы. Как начинать? С чего начинать? Какие фразы более всего подходят? Некоторые партнеры допускают ошибку, игнорируя этот этап, переходят сразу к сути проблемы. Можно, образно говоря, сказать, что они переходят к началу поражения.

Некоторые считают, что начало беседы определяют обстоятельства, другие, — что начинать беседу необходимо с конкретного вопроса, третьи попросту не задумываются над этим. И лишь некоторые понимают важность этой проблемы.

В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Ведь начало беседы — это своеобразный мостик между собеседниками:

На первом этапе беседы мы ставим следующие задачи:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для беседы;
- привлечь внимание к теме разговора;
- пробудить интерес собеседника.

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства или

ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

Приведем несколько типичных примеров так называемого самоубийственного начала беседы и проанализируем их.

Следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: “Извините, если я помешал...”; “Я бы хотел еще раз услышать...”; “Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...”.

Нужно избегать любых проявлений неуважения и пренебрежения к собеседнику, об этом говорят следующие фразы: “Давайте с вами быстренько рассмотрим...”, “Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...”; “А у меня на этот счет другое мнение...”.

Не следует своими первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, в то же время это промах.

Существует множество способов начать беседу, но практика выработала ряд “правильных дебютов”. Вот некоторые из них.

1. **Метод снятия напряженности** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только задать вопрос: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки во время беседы.

2. **Метод “зацепки”** позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

3. **Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: мы вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частному и приступаем к теме беседы. Этот прием является “холодным” и рациональным, он имеет прямой характер и больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

Очень важно помнить о нашем личном подходе к беседе. Основное правило заключается в том, что беседа должна начинаться с так называемого “вы-подхода”. “Вы-подход” — это умение человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять. Зададим себе следующие вопросы: “Что бы нас интересовало, будь мы на месте нашего собеседника?”; “Как бы мы реагировали на его замечание?”. Это уже первые шаги в направлении “вы-подхода”. Мы даем собеседнику почувствовать, что уважаем его и ценим как специалиста. Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт, формирует свои представления о приемах общения. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми людьми. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которых лежит личное впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает. Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом возникают предубеждения и предрассудки. В таких случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

**ВОПРОСЫ СОБЕСЕДНИКОВ.** Информация не поступает к нам сама по себе, для ее получения необходимо задавать вопросы. Не следует бояться вопросов, так как они позволяют активизировать участников беседы и направить процесс передачи информации в необходимое русло. Вопросы предоставляют собеседнику возможность проявить себя, показать, что он знает. Нельзя забывать, что большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы. Именно поэтому следует сначала заинтересовать собеседника. Существуют пять основных групп вопросов.

**1. Закрытые вопросы.** Это вопросы, на которые ожидается ответ “да” или “нет”. Они способствуют созданию напряженной атмосферы в беседе, поэтому такие вопросы нужно применять со строго определенной целью. При постановке подобных вопросов у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Следовательно, закрытые вопросы нужно задавать не тогда, когда нам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда мы хотим быстрее получить согласие или подтверждение ранее достигнутой договоренности.

**2. Открытые вопросы.** Это вопросы, на которые нельзя ответить “да” или “нет”, они требуют какой-то информации. Это вопросы “что?”, “кто?”, “как?”, “сколько?”, “почему?”. В каких случаях задают такие вопросы? Когда нам нужны дополнительные сведения или когда мы хотим выяснить мотивы и позицию собеседников. Основанием для таких вопросов является позитивная или нейтральная позиция собеседника по отношению к нам. В этой ситуации мы можем потерять инициативу, а также последовательность развития темы, так как беседа может повернуть в русло интересов и проблем собеседника. Опасность состоит также в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

**3. Риторические вопросы.** На эти вопросы не дается прямого ответа, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы. Задавая риторический вопрос, говорящий надеется “включить” мышление собеседника и направить его в нужное русло.

**4. Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем.

**5. Вопросы для обдумывания.** Они вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Цель этих вопросов - создать атмосферу взаимопонимания.

**ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ.** Переговоры — это факт нашей повседневной жизни. Каждый день мы все о чем-то договариваемся: один — со своей подружкой, куда пойти пообедать, другой - со своим ребенком, когда гасить свет; кто-то обсуждает с начальником возможность своего повышения по службе; а кто-то пытается договориться с малознакомым ему человеком о покупке его дома. Два адвоката стараются найти компромиссное решение спорного дела по поводу автомобильной аварии. Мэр встречается с профсоюзными лидерами с целью предотвратить забастовку рабочих и т. п.

Переговоры являются основным средством получения от других людей желаемого. Сегодня все чаще приходится прибегать к переговорам, поскольку каждый человек хочет участвовать в принятии решений, которые его затрагивают. Люди с разными интересами используют переговоры с целью уладить возникшие разногласия. Даже когда они обращаются в суд, то почти всегда вырабатывают соглашение до слушания дела.

**ПЕРЕГОВОРНЫЕ СТРАТЕГИИ. ПЕРЕГОВОРЫ ПОЗИЦИОННЫЕ И ПРИНЦИПИАЛЬНЫЕ.** Хотя переговоры происходят каждый день, вести их правильно нелегко. Нередко видят лишь две альтернативные стратегии ведения переговоров — быть податливым или жестким.

Человек с мягким характером желает избежать личного конфликта и ради достижения соглашения с готовностью идет на уступки. Дело нередко кончается тем, что он чувствует себя ущемленным и обижаемся.

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 и часто вызывает такую же жесткую реакцию с противоположной стороны, которая изматывает его самого и его ресурсы, а также портит его отношения с противником.

Оба участника переговоров, рассмотренных выше, выбрали стандартную переговорную стратегию, связанную с концентрацией внимания на позициях сторон (слабый - сильный), а не на решаемом вопросе.

Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход — между мягким и жестким — и включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть и третий путь ведения переговоров, основанный на способности решения проблемы на основе ее качественных свойств, то есть исходящий из рассмотрения сути дела, а не торговли по поводу того, на что может или не может пойти каждая сторона. Этот путь предполагает, что стороны стремятся найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где их интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли обеих сторон. Эта стратегия, называемая стратегией принципиальных переговоров, предполагает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров, исключает трюки и не использует фактор позиции. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что полагается вам по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот путь позволяет быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью. Он применим и тогда, когда противостоящая вам сторона обладает большим опытом или, наоборот, меньшим, и тогда, когда торгуется жестко или же занимает дружелюбную позицию.

Любая стратегия переговоров должна отвечать трем критериям:

- 1) приводить к разумному соглашению, если оно вообще возможно;
- 2) быть эффективным;
- 3) улучшить или по крайней мере не портить отношения между сторонами.

При стандартной (позиционной) стратегии ведения переговоров каждая из сторон, как правило, отстаивает свою позицию и с трудом делает уступки, чтобы добиться компромисса. Эта стратегия может привести либо к договоренности, либо к неудаче, но при любом повороте событий переговоры занимают много времени.

Позиционный спор создает благоприятную почву для различного рода уловок, задерживающих принятие решения. Каждая сторона, выдвигая и упорно отстаивая свою крайнюю позицию, старается ввести другую сторону в заблуждение относительно своих истинных намерений и часто делает небольшие уступки, необходимые только для продолжения переговоров. Все это увеличивает время достижения договоренности так же, как и риск того, что соглашение не будет достигнуто вообще.

Нередко позиционный спор превращается в состязание воли. Каждый участник заявляет, на что он пойдет, а на что нет. Поскольку в итоге одна сторона считает, что она сломлена непреклонной волей другой стороны и ее



законные интересы остались неучтенными, часто возникает гнев и обида. Распри по поводу позиций, таким образом, ведут к напряженности в отношениях между сторонами, а иногда и к их полному разрыву. Торговые фирмы, годами поддерживающие деловые отношения, могут в таких условиях разойтись, а соседи — перестать разговаривать друг с другом. Чувство горечи даже от одной такой встряски способно остаться на всю жизнь.

Чем больше сторон участвуют в переговорах, тем серьезнее становятся недостатки, свойственные позиционному торгу. Весьма непросто бывает участникам переговоров изменять уже достигнутые соглашения, если дополнительные участники переговоров в лице вышестоящих инстанций, которые непосредственно не сидят за столом переговоров, не согласны с принятыми решениями.

Дружелюбное отношение к оппоненту не служит выходом из положения при позиционной стратегии переговоров. Стратегия мягкого подхода к переговорам обычно состоит в том, чтобы делать предложения и идти на уступки, доверять другой стороне, быть дружелюбным и поддаваться там, где это необходимо, дабы избежать конфронтации. Такой подход делает вас уязвимым для сторонника жесткой линии, настаивающего на уступках и даже не гнушающегося угрозами. Переговоры в подобном случае определенно закончатся в пользу сторонника жесткой линии, хотя она в целом может оказаться и не вполне разумной.

Принципиальные переговоры, могут применяться почти в любых обстоятельствах. Для их успеха прежде всего следует сделать разграничение между участниками переговоров и их предметом. Нужно понять, что люди не компьютеры: они обладают эмоциями, у них часто радикально различное восприятие, сильно мешающее процессу общения. 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.

Следует сосредоточиться на интересах, а не позициях сторон. Это положение нацелено на преодоление недостатков, которые проистекают из концентрации внимания на позициях, заявленных участниками, в то время как цель переговоров состоит в удовлетворении их подлинных интересов. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего в действительности хотят договаривающиеся стороны.

Еще один пункт переговоров по существу касается трудностей, возникающих при выработке оптимальных решений под давлением. Попытки принять решение в присутствии противника сужают поле нашего зрения, возникает стремление отыскать единственное правильное решение. Когда многое поставлено на карту, способность к созиданию ограничена. Эти стесняющие обстоятельства можно свести на нет, продлив время, предназначенное для обдумывания возможных решений, которые учитывали бы общие интересы и творчески примиряли несовпадающие интересы.

Когда интересам участника переговоров что-либо прямо противопоставляется, можно достичь благоприятного результата, просто проявив упрямство. Однако можно противостоять такому нажиму, настаивая на том, что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от голой воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие только объективных критериев, например, рыночных цен, экспертного мнения, законов или обычаев, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание участников переговоров, ни одна из сторон не обязана будет уступать другой: обе могут рассчитывать на справедливое и объективное решение.

Вышеназванные черты принципиальных переговоров должны приниматься в расчет обеими сторонами с того момента, как только они начинают планировать переговоры, и вплоть до момента, когда соглашение уже реализуется. Этот период времени справедливо разделить на три стадии: анализ, планирование и дискуссия.

На стадии анализа стороны просто пытаются поставить диагноз ситуации — собрать информацию, обдумать и обобщить ее. Здесь необходимо разобраться в проблемах, которые стоят перед участниками, в их значимости для каких-либо групповых интересов, во враждебных эмоциях и неясных отношениях и одновременно определить свои интересы и интересы другой стороны, разобраться в критериях, предлагаемых в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования придется иметь дело с теми же проблемами, но уже в процессе обдумывания идей и поисков решений. Здесь нужно постараться ответить на вопросы, как предполагается решить проблему отношений с людьми, какие из интересов наиболее важны, в чем состоят объективные препятствия.

На стадии дискуссии, когда стороны непосредственно общаются друг с другом, стремясь найти соглашение, необходимо осознать, есть ли у них различия в восприятии, ощущение недовольства и возмущения, трудности в общении, и попробовать проанализировать все это. Каждая сторона обязана разобраться, каковы интересы оппонента. Обе стороны могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев попытаться прийти к согласованию противоположных интересов и достижению общей договоренности.

Принципиальный подход к переговорам, суть которого состоит в концентрации внимания на базовых интересах, на удовлетворяющих обе стороны вариантах и справедливых критериях, как правило, приводит к разумному соглашению. Этот подход позволяет постепенно достичь консенсуса относительно совместного решения эффективно, без всяких потерь, которыми обычно сопровождаются сделки, связанные со стремлением жестко придерживаться тех или иных позиций. А разграничения, осуществляемые между отношениями людей и существом проблемы, при этом позволяют вести с людьми дело просто и с пониманием и приходиться к дружескому соглашению.

**ВРЕМЯ И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ.** Техника ведения деловых встреч и переговоров в современном деловом мире играют настолько важную роль, что в западных странах даже функционируют исследовательские центры по переговорным процессам. В них читаются специальные курсы, проводятся семинары и имитационные игры по научным программам. Методике переговоров обучают юристов, бизнесменов, психологов, общественных деятелей.

Время от времени состояние человека на своем рабочем месте изменяется: бывают подъемы и спады энергии, хочется то есть, то спать, и все это влияет на эффективность общения с коллегами и партнерами. Наше настроение, даже время и место деловой встречи могут сказаться на ее результатах.

Выбор лучшего времени дня и дня недели — первый шаг к успеху деловых переговоров. Каждый человек живет по своим метаболическим часам. Есть “жаворонки”, встающие с восходом солнца и способные к девяти часам утра “свернуть целые горы”, а есть “совы”, кривая биоритмов которых идет вверх к исходу дня. Встают они ближе к полудню, а трудятся далеко за полночь, в то время как “жаворонки” к середине дня теряют скорость и норовят прилечь к подушке. Хотя большая часть людей целиком и не принадлежит к этим двум категориям, но тем не менее “жаворонки” и “совы” истощают собой

наибольшую часть наших биоритмических перепадов. Поэтому желательно знать как свои суточные биоритмы, так и биоритмы партнера и с учетом этого назначать деловую встречу.

С одной стороны, в понедельник людям требуется время, чтобы подключиться к рабочему ритму после воскресной расслабленности, а с другой — можно использовать преимущество отдохнувших голов. Но поскольку неделя только начинается, понедельник — лучший день для планирования встреч. Совещания по крупным проблемам, требующим длительного обсуждения, можно начинать и в понедельник, ближе к обеду, планируя завершить дело к концу недели.

Во вторник организм работает “на полную мощность”, поэтому на этот день можно смело планировать ответственные встречи. Однако не следует забывать, что во вторник психика человека несколько “взвинчена”, повышена возбудимость, ярче проявляются агрессивные свойства характера. Поэтому все спорные дела и переговоры лучше перенести на другой день, так же как и принятие решений, требующих такта, мягкости и уступчивости.

В среду у вас есть шанс положительно решить многие проблемы, деловой активный ритм способствует хорошему настроению. В этот день мысль работает быстро и точно, так что не нужно упускать момент для решения масштабных дел.

Если на неделе предстоят дела, успех которых зависит от вашей коммуникабельности, умения наладить деловые и личные контакты, — запланируйте их на четверг. В этот день легко завязываются новые знакомства, удачно проходят коммерческие переговоры, встречи с друзьями и знакомыми. Люди больше расположены к общению, готовы выслушать и понять друг друга.

В пятницу обычно отмечается несколько повышенная эмоциональная чувствительность, поэтому у несдержанных людей возможны срывы. Этот день обычно не дает неожиданных поводов для дополнительного напряжения мысли. По окончании пятничных встреч люди сразу не могут сообразить, чем заниматься дальше. Так что серьезные дела в пятницу лучше не начинать. Особенно нежелательны по пятницам встречи, где возможны неприятная информация или критика в адрес той или другой стороны. В противном случае за выходные дни вести обрастут слухами и преувеличениями, так что возобновление встреч и переговоров на следующей неделе будет ознаменовано скорее плохим настроением, нежели стремлением исправить допущенные ошибки.

Если критические переговоры проводить в первые дни недели, перед обедом или перед окончанием рабочего дня, то участники получают передышку и возможность остыть, прежде чем они снова увидят друг друга. Они имеют также шанс собраться с силами и к концу недели вновь почувствовать себя нормально.

Максимальная восприимчивость зависит от питания. Приближение часа приема пищи произвольно вызывает две вещи. Во-первых, снижается содержание сахара в крови. Человек ощущает упадок сил и желание поесть. Во-вторых, от мыслей о еде трудно отвлечься. Такое настроение не способствует сосредоточенности. Ощущение голода делает людей несчастными. Примерно к одиннадцати часам организм уже нуждается в подзарядке, хотя до обеда еще остается пара часов. Если время встречи выбивает вас из колеи, то в промежутке между встречами желательно что-нибудь перекусить, выпить чашечку кофе или чая. При спаде энергии это взбодрит вас, а ваших гостей расположит к вам.

Не нужно планировать встречу сразу же после обеда. Спешка за обедом не способствует решению серьезных проблем. Не мешает узнать, когда ваши собеседники обычно возвращаются с обеда. К этому времени добавьте еще полчаса, назначая время послеобеденной встречи.

Место встречи для переговоров способно во многом отразиться на их результативности. Встреча в вашем офисе или кабинете бросает вызов человеку, который чувствует свою силу; внушает угрозу недостаточно влиятельному человеку; является плюсом для клиента, желающего быть уверенным в вашей силе, которая может способствовать положительному разрешению и его проблемы.

Посещение кабинета партнера показывает ваше к нему уважение. Если вы старше своего партнера, то это придает вам дополнительную авторитетность. Посещение места работы других людей дает возможность понять, как они себе представляют собственную “силу” и какое впечатление хотят произвести на других. Если вы идете в чужой офис как равный, то тем самым вы как бы приподнимаете уровень своего партнера.

Если вы — руководитель и собираетесь посетить кабинет своего подчиненного, договаривайтесь с ним о встрече как бы между прочим, говоря: “Разрешите, я к вам загляну завтра часов в двенадцать, чтобы кое-что обговорить”.

Благоприятной средой для создания деловой атмосферы может служить нейтральная территория, например, конференц-зал или другое помещение без каких-либо индивидуальных отличий. Нейтральную территорию целесообразно использовать, когда вы хотите сосредоточиться на бизнесе, а не на саморекламе. Недостаток встреч в конференц-залах в том, что они слишком безлики. Если переговоры здесь затягиваются или усложняются, то требуется немало усилий для того, чтобы сделать атмосферу встречи немного теплее.

Еще до назначения встречи желательно поточнее знать, сколько времени она займет. Не огорчайтесь, если у партнера окажется очень плотный график, будьте гибкими, но помните, что времени должно быть достаточно не только для изложения позиций обеих сторон, но и для обсуждения и ответов на вопросы.

Если речь идет о предмете, известном обеим сторонам, то изложение проблемы можно сократить, но так, чтобы было ясно, что общая заинтересованность при этом не пострадает. Если встреча предстоит сложная, то, возможно, не стоит слишком много времени уделять деталям. Наметьте главное, что способно заинтересовать партнера, причем надо стремиться к тому, чтобы информация настраивала на позитивный ответ, чтобы партнер не начал ориентироваться на отказ. С этой целью нелишни будут выражения типа: “Некоторые мысли на сей счет вас могут заинтересовать”, “Это связано с получением дополнительной прибыли”.

Разница между встречами тет-а-тет и группами состоит в уровне интенсивности общения. При встрече наедине у собеседников ограничено время на размышления. Встреча двух людей, взаимодействующих в бизнесе, чревата стрессами. Крупным преимуществом разговора с глазу на глаз, в отличие от групповой дискуссии, является то, что каждый участник имеет возможность сосредоточиться на идеях партнера в контексте.

У людей есть склонность “замыкаться” в себе, если идея принадлежит не им. Прежде чем высказать свою точку зрения, надо убедиться в том, что вы правильно поняли идею партнера, а для этого нужно внимательно вслушиваться в его слова, а не отвлекаться при этом на собственные мысли. Часто бывает, что, начав излагать партнеру давно выношенные вами мысли, вы говорите очень быстро, и он не успевает вникнуть в суть дела.

В деловом мире западных стран весьма широко распространена процедура, при которой партнер в начале встречи рассказывает о своей семье, доме, показывает фотографии, а потом уже непосредственно переходит к изложению деловой части проблемы.

Во время деловой встречи неэтично раздражаться и вызывать раздражение у партнера. Тем не менее полезно знать, что в этой обстановке люди с положением чаще позволяют себе вспышки гнева, чем их подчиненные.

Существует много уровней возбужденности и враждебности, поэтому следует учитывать многоликость подобных состояний и всегда быть готовым к их проявлению.

Никогда не забывайте замечательное правило: “светская нота” прощания в конце встречи должна эхом звучать под потолком зала, который покидает ваш партнер, чтобы он был в хорошем настроении, целеустремлен, подзаряжен и способен на большие дела. Возможно, когда-нибудь он вспомнит, как блестяще вы держались во время совместных встреч.

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПЕРЕГОВОРОВ.** Для достижения максимального положительного результата при проведении деловых переговоров целесообразно использовать следующие принципы.

Соблюдайте срок договоренности с точностью до минуты. Дайте понять своему партнеру по переговорам, что вы — человек надежный.

Установите хорошие отношения с сотрудниками вашего партнера по переговорам, начиная от швейцара и кончая секретаршей шефа.

Тщательно готовьтесь к началу переговоров.

Попытайтесь предотвратить возникновение факторов, мешающих ходу беседы. Не позволяйте партнеру довести вас до раздраженного состояния или сбить с толку.

Побуждайте его больше высказываться. Внимательно и сосредоточенно слушайте его. Поощряйте каждого участника переговоров, который хочет высказать свое мнение. Не перебивайте говорящего.

Не просто говорите, но и подкрепляйте сказанное записями или схемами, подключайте визуальные средства. Вручите некоторые материалы партнеру, позвольте и ему действовать таким же образом.

Следите за тем, чтобы во время переговоров у вас были в распоряжении все необходимые документы и материалы, чтобы все они были в полном порядке и находились под рукой.

Выражайтесь конкретно, а не отвлеченно. Излагайте подробности, факты, цифровые данные.

Обращайте внимание на понятия, которые вы используете в своей речи. Применяйте те специальные термины, которыми пользуется ваш партнер.

На вопросы партнера давайте прямые деловые ответы.

Ведите переговоры настойчиво и энергично. Но не пытайтесь сломить партнера бесконечным приведением аргументов. Будьте корректны.

Излагая какую-либо информацию, делайте паузы, чтобы дать возможность вашим словам воздействовать на собеседника.

Не избегайте, опасаясь вступить в дискуссию, щекотливых вопросов. Это неотъемлемая часть переговоров.

Больше оперируйте вопросами, а не декларированием. Задавайте вопросы, чтобы вместе с партнером по переговорам:

- а) проанализировать его условия;
- б) получить информацию;
- в) установить новые оценочные факторы;
- г) проверить воздействие вашего собственного высказывания;
- д) вежливо, не давая советов, выслушать противоположное вашему мнению.

Позвольте вашему партнеру по переговорам дать вам совет и оказать помощь. Тщательно следите за тем, как воспринимает ваш партнер происходящее, и за тем, чтобы он имел возможность удовлетворить свое тщеславие.

Сопровождайте своими положительными комментариями некоторые высказывания партнера. Подтверждайте, что его идеи производят на вас очень сильное впечатление.

После каждого переговоров отмечайте положительные и отрицательные моменты и результаты, тогда вы будете точно знать, как можно усовершенствовать свою стратегию.

Нужно помнить, что переговоры практически никогда не проходят без возражений. По этой причине никогда не следует рассматривать ответ “нет” партнера по переговорам как его окончательную точку зрения. Чаще всего слово “нет” служит заменой слову “почему?”.

Возражения разного рода в ходе переговоров — естественное явление. В возражениях заключены вопросы или требования, пробелы в знаниях сторон. Без возражения и некоторого сопротивления вообще не может быть никаких переговоров. Возражения — это способ достичь успеха в переговорах, поэтому, прибегая к вопросам, подвергайте возражения тщательному анализу. Хорошая подготовка к переговорам и умелое их ведение превратят возражения в согласие. Влиять на ход переговоров всегда лучше, чем отрицательно реагировать на возражения партнера.

Любой партнер по переговорам, как правило, имеет за собой кого-либо еще, кому он должен передать ваши предложения. Поэтому доходчиво объясните свои предложения, изложите ему свои аргументы, приведите примеры, убедительные доказательства.

Никогда не идите по линии наименьшего сопротивления. Не обещайте ничего невозможного или того, что вы или ваша фирма не способны выполнить. Правдивость и ясность убеждают. Твердо и доходчиво называйте собственные условия.

Учитесь отклонять невыполнимые требования, не проявляя высокомерия и не оскорбляя достоинства партнера. Ссылайтесь при этом на третью сторону, свою фирму, своего начальника. Обосновывайте, почему вы не можете пойти навстречу требованиям партнера по переговорам.

Не верьте каждой причине отказа, которую вам называют. Некоторые причины только звучат убедительно, кажутся обоснованными.

Оценивая позицию партнера, не сразу называйте отрицательные моменты. Сначала изложите положительные стороны и лишь затем противопоставьте им отрицательные факторы и недостатки.

Основательно подготовьтесь к тому, что вам придется столкнуться с затруднениями, которые возникнут у партнера по переговорам в связи с вашими предложениями. Поразмыслите: каковы истинные причины колебаний, нерешительности вашего партнера по переговорам.

Внимательно слушайте собеседника, не перебивайте его. Повторите его возражения. Не стесняйтесь задавать встречные вопросы, чтобы выяснить, что конкретно имеет в виду партнер. Этим вы выиграете, кроме всего прочего, время для обдумывания своего ответа.

Не идите на прямую конфронтацию, применяя оборот “да, но...”. Лучше применяйте аргументацию: “да, и...”. Она поворачивает негативную силу возражения в русло, важное для вашей аргументации.

Прямо попросите партнера отметить все пункты вашего предложения, с которыми он согласен, а затем поинтересуйтесь, нельзя ли теперь на основании этого договориться.

Договоритесь об окончательных результатах и сразу же зафиксируйте их в письменном виде.

В ходе переговоров не полагайтесь на свою память, делайте записи. Записывайте все, с чем не согласны, и то, что обещаете. Каждое данное обещание выполняйте точно и аккуратно.

Затруднительные вопросы обсуждайте в конце, когда по всем другим вопросам уже достигнуто согласие и уже никто из участников переговоров не заинтересован в их неудачном исходе.

В конце переговоров прямо поставьте перед партнером вопросы, которые еще остались открытыми, в решении которых имеются помехи и в отношении которых вы испытываете опасения. Еще раз подчеркните основные достоинства ваших предложений. Повторите положительные замечания, которые партнер сделал сам.

При трудных переговорах целенаправленно используйте резервы. Предложите уступку, которая особенно хорошо может быть воспринята и побудит партнера к принятию решения.

Чтобы получать вразумительные ответы от вашего собеседника во время переговоров, важно владеть техникой постановки вопросов. Вопросы — это импульсы для активизации. Они служат для выяснения точки зрения и управления ходом переговоров. Наконец, они являются инструментом суггестии (внушения), который способствует принятию нужного вам решения. Существует несколько разновидностей вопросов, которые используются при ведении переговоров.

*Встречные вопросы* направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по переговорам все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное “да”. Хотя в общем и невежливо отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос нередко является искусным психологическим приемом, пренебрегать которым нерезонно.

*Ознакомительные вопросы* имеют целью выявление мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно, только “да” или “нет”. Например: “На какой эффект вы рассчитываете при запуске в серию нового изделия?”.

*Вопросы для ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли партнер придерживаться высказанного ранее мнения. Например: “Каково ваше мнение по этому пункту?”, “И к каким выводам вы при этом пришли?”, “Поняли ли вы, какую цель мы при этом преследуем?”.

*Однополюсные вопросы* — это всего лишь повторение собеседником вашего вопроса и знак того, что он понял, о чем идет речь. Он повторяет вопрос и лишь потом дает ответ. Цель такого вопроса двоякая: у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает время для обдумывания своего ответа.

*Вопросы, открывающие переговоры*, бывают весьма важны для организации хорошего старта для обсуждения. У партнеров по переговорам или слушателей сразу появляется заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания. Примеры: “На вашем предприятии постоянно имеют место простои. Мы хотим внести предложения по решению этой проблемы. Интересно ли вас эта тема?”. “Если я предложу вам способ, с помощью которого можно из ваших средств получить солидный выигрыш, заинтересовало бы это вас?”.

*Закрывающие вопросы* направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, непременно сопроводив их дружеской улыбкой и по возможности одобрительным кивком головы: “Смог ли я объяснить вам, в чем выгода этого изделия для вашего предприятия?” или “Убедились ли вы, насколько просто оно в изготовлении?”. А затем без дополнительных переходов можно задать вопрос, заключающий переговоры: “Какой срок монтажа оборудования вас больше устраивает — 15 ноября или 15 декабря?”.

*Информационные вопросы* — это всегда открытые вопросы. Тот, кто их задает, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо. При этом отвечающий, сообщая определенные сведения, дает пояснения.

*Контрольные вопросы* важно задавать во время любого разговора, чтобы

выяснить, понимает ли вас партнер или просто поддакивает. По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью. В случае неприятия или непонимания придется вернуться немного назад. Примеры контрольных вопросов: “Что вы об этом думаете?”, “Считаете ли вы так же, как и я?”.

*Направляющие вопросы* необходимы в том случае, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в то русло, которое вас больше всего устраивает.

*Провокационные вопросы* необходимо использовать в беседе, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать — значит бросать вызов, подстрекать. Тот, кто задает провокационный вопрос, должен сознавать, что это подстрекательство. Примеры: “Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать свои изделия по такой цене?”, “Вы действительно считаете, что ваша фирма в последующие три года станет еще более конкурентоспособной?”.

*Альтернативные вопросы* предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрый ответ. При этом слово “или” чаще всего является основным компонентом вопроса: “Какой срок обсуждения подходит вам больше всего — понедельник, среда или четверг?”, “Когда я должен позвонить вам по этому вопросу — в марте, мае или июне?”.

*Подтверждающие вопросы* задают, чтобы найти взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласился с вами, то на решающий шестой вопрос он не станет возражать. В любой разговор нужно вкрапливать подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разъединяет. Форма подтверждающих вопросов определена еще Сократом: “Вы же придерживаетесь того мнения, что...”, “Наверняка вы рады тому, что...”.

Выбирая слова и темы для первого разговора, нужно четко различать официальную встречу и конкретные рабочие дискуссии. Формальный прием служит, как правило, увертюрой к переговорам. Это обтекаемая, дипломатичная беседа, направленная на то, чтобы создать атмосферу взаимопонимания. Несколько минут уходит на расспросы о здоровье, о том, как прошла поездка. Считается хорошим тоном поинтересоваться делами фирмы-партнера. Японцы при этом обязательно прочитают пространную и довольно скучную лекцию об истории отношений ваших компаний, подчеркивая их взаимовыгодность. Не оставайтесь в долгу: ответьте заранее заготовленной речью от имени руководства фирмы.

Обычно обменом любезностями заканчивается формальная часть встречи. Иногда президент фирмы-партнера или глава делегации после приветствий просто покидает приемную. Это означает, что сейчас начнутся деловые консультации, в ходе которых нужно показать все свое искусство дипломата и бизнесмена.

При обсуждении серьезных проблем, где важны подробности, не обойтись без переводчика, который часто играет ключевую роль в налаживании взаимопонимания между партнерами. Существует ряд правил, которые целесообразно соблюдать, если диалог идет через переводчика:

1. Говорить медленно и не допускать двусмысленного толкования сказанного. Это правило несложно, однако требует постоянного самоконтроля.
2. Не следует произносить более двух предложений подряд. Память у переводчика имеет предел и построение предложений в некоторых языках совершенно иное по сравнению с русским языком.
3. Надо избегать привычки сопровождать свою речь поговорками и идиоматическими оборотами. Переложить их на иностранный язык без



специальной подготовки бывает очень сложно. К тому же в синхронном переводе многие наши поговорки, пословицы, а также анекдоты могут быть совершенно неверно поняты иностранцами, а в некоторых случаях даже способны испортить атмосферу переговоров, поскольку при дословном переводе некоторые четкие формулировки на одном языке приобретают туманное или двусмысленное значение на другом; вежливые фразы иногда приобретают оскорбительный смысл.

4. Нужно тщательно следить за реакцией партнеров по переговорам, за выражением их лиц и немедленно принимать меры, если возникает ощущение, что им что-то непонятно или понятно в искаженном виде. Переводчик должен в случае необходимости попросить любую из сторон выразить ту же самую мысль более простыми словами или повторить фразу еще раз.
5. В преддверии переговоров проведите час-другой с вашим переводчиком, чтобы как можно детальнее обрисовать ему круг затрагиваемых проблем, разъяснить используемую терминологию. И не забудьте рассказать о переводчиках, которые без подготовки одинаково хорошо оперируют и медицинской, и технической терминологией.

### 2.2.3. Деловое совещание

**ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров в предпринимательской практике широко распространены **деловые совещания**, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов. Формы такого обсуждения очень разнообразны. Это съезды, конференции, симпозиумы, собрания, заседания, семинары. Они классифицируются в зависимости от содержания и важности, а также места, времени и продолжительности работы и вынесенных на обсуждение проблем. Суть делового совещания заключается в том, чтобы обеспечить свободную дискуссию и выработать общее решение на основе широкого учета мнений, в том числе и не соответствующих решениям администрации.

Чаще всего деловые совещания проводятся:

- при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение;
- если решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы;
- если для решения вопроса необходимо воспользоваться мнениями различных групп работников.

Практика деловой жизни показывает, что деловые совещания более эффективны, чем просто административные решения узкого круга управленцев. Однако недостаточно хорошо подготовленные и плохо проведенные совещания, созываемые по каждому поводу, наносят большой вред, т.к. пожирают дорогостоящее время, отрывая людей от основной работы. Поэтому прежде чем собирать очередное совещание, следует подумать о необходимости подобного шага. Вполне вероятно, что предполагаемый к рассмотрению вопрос вовсе не требует незамедлительного решения. Более того, руководитель, допустим, хочет всего лишь проинформировать сотрудников о чем-либо. В таком случае можно легко обойтись без проведения совещания, но если оно целесообразно, то прежде всего необходима тщательная подготовка совещания. Эту подготовку и саму процедуру его проведения следует строить так, чтобы наилучшим образом была решена основная задача, ради которой и проводится само совещание.

**ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие *действия*: принятие решения о его проведении, определение тематики, формирование повестки дня, определение задач собрания и его общей продолжительности, даты и времени начала, состава участников, примерного регламента работы, подготовка руководителя, подготовка доклада и проекта решения, предварительная подготовка участников и помещения, а при необходимости — размещения, питания, проезда участников к месту заседания.

После того, как принято решение о проведении совещания, намечается состав участников. Приглашается достаточное число специалистов, но только тех, которые действительно необходимы, при отсутствии которых совещание было бы неэффективным. Однако степень деловой заинтересованности — не единственный критерий при отборе участников совещания. Иногда необходимо учитывать и достаточность их служебных прав.

Поскольку деловое совещание предполагает свободную дискуссию, необходимо прежде всего подобрать дискуссионтов, т.е. достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их авторов. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективных решений.

Определяя время начала совещания, следует принять во внимание ритм работы. Чтобы не заставлять людей в течение дня без конца переключаться с одного вида работы на другой, заседания целесообразно проводить в начале или в конце рабочего дня, либо после обеденного перерыва. С учетом общих затрат времени, то есть необходимого не только непосредственно для проведения заседания, но и на сборы, переходы, возвращение и “включение” в работу, начало и конец совещания нужно планировать так, чтобы не оставалось “пустых” отрезков времени: если оно окончится за 15 минут до обеденного перерыва, то это наверняка потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповещать участников совещания о его проведении и знакомить с повесткой дня, со всеми нужными материалами, чтобы их выступления были продуманы заранее.

**ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ.** Начинать совещание нужно точно вовремя и сразу согласовать с его участниками правила совместной работы, например, ограничение времени выступлений или порядка принятия решений. После чего следует одному из участников поручить ведение протокола.

Ведущий совещания обычно выбирает один из двух *основных стилей* его ведения: дипломатический или авторитарный.

*Дипломатический стиль* предполагает учет мнения всех участников совещания, а также то, как ваши идеи согласуются с идеями других. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю безразлично.

*При авторитарном стиле* руководства некоторые участники стремятся “протащить” свои проекты, действуют напористо. Партнерам на совещании редко выпадает возможность высказаться. При таком ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатический стиль уместен в следующих случаях:

- достаточно времени, чтобы обсудить все доводы; решение будет успешно внедрено только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи утверждают, что оба стиля поведения — дипломатический и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль ведения делового совещания как самый предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач ведущего деловое совещание в своей группе в дипломатическом стиле — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс решения проблемы. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещания должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты и 2) как их оценивают присутствующие. Конечно, у ведущего должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, чтобы понять, правы они или нет в своем понимании проблемы. Если верна чужая точка зрения, ведущий совещания может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, он может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди. Важно и то, как присутствующие на совещании специалисты оценивают эти факты. Вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые данные, используя правильно поставленные вопросы. С их помощью можно также успешно передать свои мысли и построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам. Вопросы — прекрасный инструмент для того, чтобы направить совещание в желательное для вас русло.

В процессе проведения делового совещания очень важно контролировать его ход. Для этого руководителю следует:

1. Оставаться на нейтральных позициях. Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.
2. Постоянно поддерживать разговор.
3. Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями.
4. Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.
5. Вызывать участников для выступлений.
6. Позволять говорить только одному человеку, препятствовать возникновению дискуссий на совещании.
7. Выслушивать мнения всех оппонентов! Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.
8. Стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.
9. Нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно шаг за шагом приближаться к решению поставленной задачи.

10. При необходимости, чтобы исключить недоразумения, уточнять сообщения отдельных участников: “Я это правильно понял? Так будет правильно?”.
  11. Чаще подводить промежуточные итоги для того, чтобы продемонстрировать участникам, как они уже близки к цели.
  12. Экономить время! В самом начале надо объяснить, что проблема может быть без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, то не затягивать совещание ни на одну минуту.
- При проведении совещания следует исходить из того, что зачастую приходится иметь дело с одними и теми же характерными типами участников обсуждения. Ниже следуют советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать.

№ п/п	Участники дискуссии	Способ поведения с участником в ходе дискуссии
1	<b>Спорщик</b>	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
2	<b>Всезнайка</b>	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
3	<b>Позитивист</b>	Предложить ему подведение итогов, существенно втянуть в дискуссию.
4	<b>Словоохотливый</b>	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
5	<b>Негативист</b>	Признать, оценить его знания и опыт.
6	<b>Застенчивый</b>	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
7	<b>Не проявляющий</b>	Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.
8	<b>Расспрашивающий</b>	Адресовать его вопросы группе.
9	<b>«Крупная шишка»</b>	Избегать прямой критики, применять технику «да, но ...».

**ОРГАНИЗАЦИЯ И ВЕДЕНИЕ ДИСКУССИЙ.** Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий должен владеть техникой проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны организаторов и прежде всего самого председательствующего.

Прежде всего надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискуссионщиков и, следовательно, исключает использование таких средств аргументации своей точки зрения, как насмешки, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства. Чтобы дискуссионщики приобрели действительно цивилизованный характер, надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками был определенным и имел временные границы, а также за тем, чтобы не допускать личной неприязни у спорящих и перехода критики на личности.

Когда вам самим необходимо включиться в спор в качестве одного из его участников, прежде всего четко сформулируйте то положение, которое обосновывается или отвергается, а также точно определите основные понятия, чтобы не спорить о совершенно разных вещах. Терминология спора должна быть понятна всем присутствующим.

Внимательно и до конца выслушайте доводы оппонента, трезво взвесьте и оцените их. Вначале приводите только сильные доводы, а о слабых говорите после и как бы вскользь. В процессе спора старайтесь убедить, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны.

Никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленными. Предварительно готовьтесь к ним, составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и всем очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

**ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.** Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Оно складывается из пяти этапов:

- а) установление контактов;
- б) определение проблемы;
- в) определение целей;
- г) изложение мыслей;
- д) готовность к действию.

Если вы организатор совещания, то ваши действия на этапах могут быть следующими:

I этап. На правах ведущего задайте рациональную структуру обсуждения. Уделяйте внимание каждому с помощью визуального контакта или других приемов внимательного выслушивания мнений.

II этап. Выявите проблему и четко сформулируйте ее сущность. Дайте возможность всем присутствующим высказаться о проблеме. Отметьте чувства, возникшие вокруг ключевых идей. Сделайте резюме, касающееся проблемы и способов ее решения, учитывая при этом мнение присутствующих.

III этап. Определите цели. Для этого обсудите возможность идеального решения проблемы, даже если это кажется недостижимым. Следует предпринять усилия, чтобы вовлечь каждого из присутствующих в процесс определения проблемы и постановки целей.

IV этап. Ищите возможность выработки альтернатив. Оказывайте поддержку авторам новых идей. Постарайтесь поощрить каждого из них. Рассмотрите хотя бы три альтернативы (нет настоящего выбора, если не имеется по крайней мере трех вариантов).

V этап. Готовьтесь к действию. Постарайтесь, чтобы у каждого была четкая инструкция его личных действий. Убедитесь, что все последующие шаги четко поняты и каждый будет продвигаться к взаимосогласованной цели. В конце совещания подведите итоги.

Вести совещание — это не означает говорить каждому, что он должен делать. Если варианты возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: “Какую из программ мы выбираем для реализации?” Такой вопрос приведет группу к совместному решению. Когда решение принято, то для конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздавать поручения. Если во время совещания в его работе приняли участие все специалисты, то раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

**ЗАВЕРШЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ И СОСТАВЛЕНИЕ ЕГО ПРОТОКОЛА.** Совещание можно закончить подведением итогов. Обычно это итоговое заключение стараются опустить — все устали и торопятся. Но, потратив на него немного времени, вы сильно продвинетесь в исполнении задуманного. Именно на конечном этапе часто теряются хорошие идеи и действия. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия.

Ведущему совещания при подведении итогов обсуждения, обобщая важнейшие положения, целесообразно выяснить у присутствующих, все ли его правильно поняли: “Даже если вы не требуете формального согласия, в конце собрания следует обратиться к присутствующим вот с такой фразой: “Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?” После этого нужно убедиться в правильности реакции участников совещания.

Завершайте совещание в точно назначенное время. Таким образом вы обеспечите себе репутацию умелого организатора. При проведении последующих заседаний участники будут уже сами себя дисциплинировать и стремиться к своевременному выполнению повестки дня; никто не будет затягивать свое выступление и занимать время следующего участника.

Хотя для любого руководителя главное в деловом совещании — его итог, качество, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения по поводу происшедшего, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то собственная идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто что будет выполнять. И кроме того, следует проследить, чтобы все присутствующие получили протокол результатов совещания. На основании этого официального документа руководство вправе требовать от сотрудников выполнения принятых решений.

Протокол, в котором правильно зафиксированы основное содержание выступлений и формулировка принятых решений, может оказаться неоценимым помощником в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса в день и час совещания.

В протоколе отмечают: наименование ведомства, наименование учреждения или предприятия, название вида документа (протокол), дату заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указывают фамилии председателя и секретаря, состав присутствующих, повестку дня, текст по форме “слушали — решили (постановили)”, подписи председателя и секретаря.

В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протокол. В кратком не приводятся полные тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, как это имеет место в случае краткого протокола, но и о деятельности предприятия, учреждения, фирмы в целом. Полный протокол обычно ведут с помощью стенографической или магнитофонной записи. Важно, чтобы при составлении протокола обеспечивалась его юридическая полноценность, которая определяется наличием всех необходимых реквизитов, правильным оформлением и строгой достоверностью информации, отраженной в протоколе. Нередко на совещаниях решения принимаются путем голосования, поэтому в протоколе должно быть указано число присутствующих (ибо от этого зависит кворум, установленный уставом организации или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу).

## 2.2.4. Публичные выступления

**Публичное выступление** – это передача одним выступающим информации разного уровня в ходе общения с широкой аудиторией.

Для большинства выступление перед аудиторией кажется нелегкой задачей. Сотни лет людей волнует одна и та же проблема: как изложить свои мысли с наибольшей ясностью, легкостью и доходчивостью. Чрезвычайно заманчиво было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так. Не существует легкого и быстрого пути.

Наполеона как-то попросили выделить самые важные слагаемые успеха. Гениальность? Упорство? Умение увлекать за собой? Наполеон не замедлил с ответом: “Практика, практика, практика!”

Что является причиной неожиданных изменений в человеке, как только ему поручают подготовиться к выступлению, изложить свои мысли? Почему нормальный интеллигентный человек вдруг становится невыразительным, начинает запинаться, а жесты становятся беспорядочными? Почему он часто теряет нить своего рассуждения и отказывается именно от тех утверждений, в которых больше всего уверен?

Почему возникает страх перед публичным выступлением? Давайте проанализируем. Для большинства из нас разговор с приятелем — это нормальное и приятное времяпрепровождение. Однако аналогичный разговор на ту же самую тему перед аудиторией кажется уже чем-то неестественным и вызывающим внутреннее беспокойство. Почему? Дело в том, что меняется наша роль.

В повседневной жизни, участвуя в разговоре, мы редко испытываем давление со стороны окружающих и обстановки, в которой протекает разговор. Мы знаем, что в любую секунду, едва оказавшись в затруднительном положении, мы можем отказаться от продолжения разговора и снять с себя какую-либо ответственность за него.

Такие условия общения позволяют нам сконцентрироваться на главном — передаче своих мыслей и информации.

Иначе обстоит дело, когда мы предстаем перед аудиторией, независимо от ее размеров и степени доброжелательности по отношению к нам. Стоя перед слушателями, оратор знает, что ему предстоит до конца произнести свою речь. Он осознает, что на него одного целиком возложена ответственность за встречу с аудиторией. Оказавшись без привычной поддержки, человек испытывает немало трудностей.

В разговоре можно остановиться в любой момент, и всегда найдется тот, кто его продолжит. Во время разговора по лицам и высказываниям ваших собеседников вы сразу же можете оценить тот эффект, который произвели ваши слова. Обращаясь же с речью к публике, в ответ вы получаете только молчание. Никто, как правило, не реагирует на ваши высказывания. Никто не отвечает на ваши вопросы, никто не высказывает ни поддержки, ни осуждения.

Сможете ли вы узнать, поняли вас или нет? Именно поэтому прежде всего следует знать факторы, которые влияют на общение, уметь пользоваться ораторскими приемами, знать правила и принципы построения речи.

**ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ.** Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20—25 мин, которые мы тратим на определение темы, сбор, анализ и обобщение информации, составление плана и кратких тезисов.

Если материала у вас достаточно и он хорошо продуман, то следует перейти к плану. Задача плана — сделать речь стройной, логически связанной

и последовательной. При подготовке плана необходимо учитывать состав аудитории. Кроме того, обязательно нужно готовить тезисы или конспект выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Итак, все готово. Но ваша речь не будет иметь успеха, если вы не затратите определенных усилий. В большинстве своем неудачи ожидают тех, кто не утруждал себя подготовкой к выступлению и рискнул, тем не менее, предстать перед публикой. Продумайте все заранее. Начните с того, как вы должны появиться. Ваша походка должна быть ровной. Помните, что любое ваше движение будет моментально замечено. Глядя на вас, слушатели должны почувствовать значимость вашего выступления.

Как выступающий — вы для них личность, а личности всегда находятся в центре внимания. Научитесь использовать оказываемое вам внимание, которое не всегда означает, что люди только и ждут вашей неудачи.

Малейшая оплошность — и вас перестанут слушать. Если вы начнете запинаться и извиняться, то ваши слушатели начнут сомневаться в вашей компетентности, а также в том, стоит ли вообще вас слушать. Вам необходимо вступить в контакт со слушателями. Все должно происходить так же, как в диалоге, только границы диалога чрезвычайно расширяются. Измениться должна лишь сила вашего голоса, а стиль речи меняться не должен. Так же, как и в диалоге, следует смотреть на слушателей (слушатели должны видеть ваши глаза!).

Многим нравится, когда обращаются непосредственно к ним. Оратор не должен равнодушно смотреть поверх людей или пристально смотреть в потолок. Любой слушатель должен почувствовать, что его увидели. Иногда полезно остановить взгляд на отдельном слушателе (если заметно его особое участие). Этот контакт глаз желательно укрепить (беглого взгляда часто недостаточно). Если перед вами большая группа, то выберите слушателей в различных частях аудитории. Не оставляйте без внимания ни одного сектора аудитории, иначе вы рискуете в какой-то ее части потерять всяческую поддержку. Ваш взгляд не должен быть невыразительным, стеклянным.

И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь. Известный русский адвокат А.Ф.Кони говорил, что размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

Не начинайте свое выступление сразу, немного подождите. Никаких суетливых движений, они моментально отвлекают слушателей от существа выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, “не гуляйте” около трибуны, потому что слушатели начнут вас разглядывать, а не слушать. Главным психологическим фактором, который оказывает воздействие на слушателей, являетесь именно вы, и слушатели оценивают, как вы одеты, как вы держитесь на трибуне, как вы говорите, знаете ли вы то, о чем говорите.

Помните о выразительности речи. Понятность речи в равной мере страдает от того, что слова произносятся очень медленно или очень быстро. Важно, чтобы четко и ясно была произнесена ударная гласная, неударные гласные существенного влияния на разборчивость речи не оказывают. Выразительная речь способна передать массу оттенков мысли. Б.Шоу говорил следующее: “Можно сказать 50 раз “да” и 500 раз “нет”, и все они будут нести разный смысл”.

В выступлении следует стараться избегать речевых ошибок. Иногда бывает достаточно двух-трех ошибок, чтобы составить мнение об уровне выступающего; особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.



Никто не может полностью избежать обмолвок, поэтому из-за мелких грамматических оплошностей не стоит вносить поправки. Обмолвки случаются даже у лучших ораторов.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы (“дежурные” фразы) типа: “охватить мероприятием...”, “уделить должное внимание...”, “в настоящий момент...”. Очень много мучений добавляет выступающим слово “вопрос”: его ставят, заостряют, касаются, тормозят, затрагивают, регулируют, утрясают, проваливают и “утрамбовывают”. Избавляйтесь от слов-паразитов: “так сказать”, “понимаете”, “значит”, “вот”.

Задумайтесь над своим словарным запасом. Так, по данным психологов, ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток — 9000, взрослый среднего образовательного уровня — 11 700 слов, а человек “повышенной интеллигентности” — до 13 500 слов. Словарь языка А.С. Пушкина составляет 21 200 слов.

Для восприятия звучания и смысла слова требуется не более одной секунды. Если слова неизвестные, то количество необходимого времени увеличивается. Выступая перед аудиторией, необходимо рассчитывать, что человек “схватывает” звуковую и смысловую сторону речи со скоростью 60—70 слов в минуту. Слушая докладчика, иногда приходится выполнять тройную работу: воспринимать мысли оратора; “переводить их на русский язык”, если выступающий говорит вяло, невнятно, не выговаривая какие-то звуки; вникать в смысл речи. Такое выступление слушать очень утомительно: ослабляется внимание, мы перестаем слушать и с нетерпением ожидаем окончания. Помните об этом, когда сами поднимаетесь на трибуну.

Следует знать, что активно слушать человек может в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт. Кроме того, необходимо помнить о роли жеста в публичном выступлении. По мнению некоторых исследователей, жест в выступлении несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться, но попробуйте во время выступления держать руки “по швам”, забыв о жесте, и вы сразу же ощутите “деревянную” сухость голоса, скованность мыслей.

Можно привести один интересный пример. В одну церковь постоянно (каждое воскресенье) приходил старый мастер-ремесленник. Он был почти глух, но, тем не менее, регулярно приходил и садился на первую скамейку перед кафедрой. Пастор во время проповеди увлеченно жестикулировал руками, кистями рук, всем телом и говорил для этого слушателя особенно громко. В один прекрасный день проповедник воскликнул: “Но это поистине замечательно, что вы так прилежно посещаете все мои богослужения. Надеюсь, вы поняли все, что я сказал?” — “Господин пастор, — ответил старик, — с пониманием дело обстоит так, что я не понял ни слова, но мне очень нравится на вас смотреть!” Этот пример показывает, что когда вы выступаете, у вас имеются не только слушатели, но и зрители. Однако лишь глухие рады такой чрезмерной жестикуляции.

Лучше всего, когда поза при выступлении спокойная, а жесты свободные и упругие, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жестикуляция может и должна сопутствовать ходу мыслей. Шаблонных фигур жестикуляции не существует. Существуют жесты приглашающие, отвергающие, повелительные, вопросительные. Оживленной жестикуляцией чаще пользуются, чтобы подчеркнуть свои слова. С помощью пальцев можно пояснить нюансы.

Многие начинающие ораторы задаются следующими вопросами: “Что делать со своими руками?” и “Как сделать, чтобы руки не выдавали волнения?”. Вопрос целесообразнее сформулировать так: “Как руки могут мне помочь?”.

Советуем вам не держать руки в карманах, это не говорит о хороших манерах. К тому же, держа руки в карманах, вы не сможете научиться пользоваться ими.

С помощью рук можно показать размеры предмета, указать на какие-либо предметы, подчеркнуть важность сказанного. Иными словами, пользуйтесь руками для создания образов своих идей. При этом необходимо считаться со следующими правилами.

1. Около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жесты, сделанные руками ниже пояса, часто имеют значение неуверенности, неудачи, растерянности.

2. Локти не должны находиться ближе чем на 3 см от корпуса. Меньшее расстояние будет символизировать незначительность и слабость вашего авторитета.

3. Жестикулируйте обеими руками. Самое трудное — начать пользоваться жестами, которые вы считаете приемлемыми.

Готовясь к выступлению, не забывайте о жестах — это тот язык, который понятен всем. И если сами точки и запятые не могут заменить слова, то незначительный жест понятен и без слов. Жесты — первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими.

**КАК ЗАВОЕВАТЬ ВНИМАНИЕ АУДИТОРИИ.** С.Джонсон, один из великих сатириков, как-то сказал о своем современнике: “Он не только скучен сам по себе, но и одним своим видом нагоняет тоску на окружающих”. Это высказывание можно считать справедливым по отношению ко многим выступающим. Очень часто все становится ясно уже после первого произнесенного предложения, и если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится невозможным.

Много пишут и говорят о “личности оратора”, о том, что от него требуется, каким он должен быть (эрудиция, культура и т.д.). Но мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, о том впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей. Он может выступать в роли лидера или трибуна, в роли человека, как бы советующегося с аудиторией, информирующего аудиторию, в роли комментатора событий и т.п. Это вопрос стратегии.

В стратегии ораторского искусства начало выступления имеет важное значение.

Так, Гораций, знаменитый римский поэт, высказал такую мудрую мысль: “Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину”.

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет зря потеряно. В литературе часто можно встретить перечень приемов, которые помогают выступающему сразу привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Можно начать с яркого эпизода, нарисовать картину, дать афоризм, цитату, начать с парадокса. Однако несомненно, что они не являются характеристиками вступления. Образное описание ценно в любой части речи.

Аристотель в “Риторике”, как бы предвидя современные споры, писал: “Обязанность возбуждать внимание слушателей, когда это нужно, лежит одинаково на всех частях речи, потому что внимание ослабевает во всех других частях скорее, чем в начале. Поэтому смешно помещать (это старание) в начале, когда все слушают с наибольшим вниманием”.

Яркое начало в значительной степени теряет свое значение (и даже вредит), будучи самодовлеющим. Интерес слушателей должен увеличиваться, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным — с эффективным, поражающим

воображение началом, и “серым” продолжением. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение.

Выделим основные правила, с помощью которых можно привлечь внимание слушателей:

- “разбудите” своих слушателей;
- заинтересуйте слушателей, покажите с самого начала, что ваша речь не будет похожа ни на что из того, что они слышали ранее;
- дайте понять, что те факты, которые вы собираетесь предложить, легко уяснимы и интересны.

С чего следует начать? Новички склонны начинать выступление либо с юмористического рассказа, либо с извинения. И то и другое обычно бывает неудачным. Лишь очень немногие люди могут с успехом рассказать смешной анекдот. Обычно подобная попытка приводит аудиторию в замешательство, вместо того, чтобы доставить ей удовольствие. Рассказы должны быть к месту, а не приводиться только лишь для того, чтобы их рассказать. Никогда не извиняйтесь, так как обычно это оскорбляет ваших слушателей и раздражает их.

Не начинайте говорить сразу, как только подниметесь на трибуну. Вы хорошо сделаете, если окинете всех слушателей дружеским, уверенным взглядом. Этот прием является первым возможным контактом оратора со слушателем. Первое позитивное впечатление, которое слушатели получат от вас, часто является решающим.

Некоторые ораторы начинают речь подчеркнуто тихо, для того чтобы заставить слушателей быть внимательными. В древности учителя ораторского мастерства рекомендовали даже произносить первые предложения как бы колеблясь и с мнимой неуверенностью, чтобы таким способом достичь напряжения и благодаря этому — сосредоточенности.

Очень важно *обращение к слушателю*. Многие испытывают затруднение, как именно обратиться к слушателям. Если раньше обращение было длинным и витиеватым, с преувеличенной почтительностью, со множественным перечислением присутствующих, то сейчас ситуация изменилась. В последние десятилетия обращение, как и сама речь, стало проще, без прикрас, более деловитым.

Обращение к слушателю — это первый шаг к сближению с ним. Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако, в зависимости от ситуации, с преобладанием доверительности или же с соблюдением дистанции. В большинстве случаев используются нейтральные обращения, но они бесцветны. Обращение по возможности учитывает состав слушателей, например: дорогие сослуживцы, уважаемые друзья, дорогие коллеги. Если слушатели неизвестны, то почтительное обращение воспринимается как преувеличение. Обращение должно быть почтительным, но не раболепным.

Довольно часто употребляемое обращение “уважаемые присутствующие” наводит на мысль о том, что слушатели всего лишь “присутствующие”.

Обращение используется необязательно в начале речи, его можно вставлять в любую ее часть. В особенно выразительных местах оно служит для улучшения контакта со слушателями. В ходе речи обращение нужно иногда варьировать.

Если отношения со слушателями стали более теплыми, то больше не требуется употреблять слишком дистанционированное обращение, однако оно должно быть без неуместной близости. Обращение всегда служит для поддержания контакта со слушателями; чтобы его правильно употребить, нужны некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна *настроенность на слушателя*, на аудиторию.

Важно не допустить ни их недооценки, ни их переоценки. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей (специалисты, студенты, коллеги, люди одинаковой политической ориентации и т.д.). Перед неоднородным составом аудитории говорить гораздо тяжелее.

Нелегко одновременно говорить правильно по отношению как к специалистам, так и к дилетантам (слишком велика разница в образовании). К сожалению, не многие ораторы могут перенастраивать себя на различные составы слушателей. Некоторые, блестяще овладев академической речью, не владеют популярным языком, что мешает им легко перестроиться и свободно общаться в любой аудитории.

Так, Гамильтон говорил: «Настройся на своих слушателей. Подумай о том, что больше привлекает их внимание, что они хотели бы услышать, что у них вызывает приятные воспоминания, и намекни на вещи, которые они знают».

Нужно всегда ставить себя в положение слушателя, особенно если в речи выражается определенное мнение. Оратору важно не только представить слушателя, но и почувствовать его. Каковы эти люди, которые меня слушают? Что они думают, что они чувствуют, что они знают, что хотели бы услышать и что я должен им сказать? Будет ново для слушателя то, что я хочу сказать, или же я ломлюсь в открытую дверь?

Все, что говорит оратор, может быть и хорошо, и правильно, однако неинтересно слушателю. Ему всегда интересны факты и мысли, которые относятся к нему самому.

Но вот внимание слушателей завоевано. Как его удержать? Для этого существует довольно много средств. Рассмотрим их воздействие на слушателя.

**Наглядность:** пример, подробность, сравнение. Важнейшее правило гласит: все абстрактное следует представлять наглядно, с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, то речь должна быть особенно наглядной. Отыскивайте хорошие примеры и сравнения: они создают ясность, так как связаны с известным, а это известное служит мостиком, помогающим пониманию. Сравнение редко обладает доказательной силой. Однако благодаря наглядности, а часто и остроумию, оно охотно используется. Особенно хорошо запоминаются смешные сравнения.

**Образ** (метафора), образный ряд. Образ — особая форма сравнения. Конечно, образы не создаются искусственно. Они приходят, когда мы наблюдаем жизнь — людей и предметы. Яркий образ остается в памяти людей, а абстрактные рассуждения, как правило, не остаются. С помощью образов все можно представить нагляднее, но нельзя ничего доказать. Точный образ действителен, но следует избегать его искажения. От разрушения образа никто не застрахован. И если это случается, то вред для речи уже неустраним.

**Короткие рассказы.** Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты, — все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. Память слушателей долго удерживает увлекательное описание события.

**Повтор.** Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Существует большое количество основных видов повторов: дословный повтор («Никто, абсолютно никто не имеет на это права!»); частичный повтор («Я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз»); расширенный повтор.

К расширенному повтору относится разъяснение. Выражение, которое выбрали первоначально, кажется слишком слабым, поэтому к нему возвращаются, его поясняют. Приведем пример:

«Я попросил Иванова поискать необходимые документы; нет, я его не

только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец необходимые документы... “

Однако очень важно помнить, что небольшая доза повтора действует ободряюще, а слишком большая — усыпляет или разочаровывает. Ораторское искусство в том и состоит, чтобы преподнести повтор так, будто он только что родился.

**Призыв** (восклицание). Им охотно пользуются в речах, в которых необходимо выразить определенное мнение. Призыв — это настойчивое обращение к слушателям (в большинстве случаев краткое и точное): “Подумаем об этом!”; “Этого мы не можем допустить!”. Восклицание не употребляют часто, так как его действие от этого притупляется. Восклицание должно быть убедительным и неназойливым.

**Цитирование.** Некоторые ораторы украшают свою речь множеством цитат, но они необходимы в научных лекциях, в популярных же выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателей.

Б.Шоу однажды слушал пространный доклад профессора истории. Ученый приводил множество цитат, бесчисленное количество справок и не замечал, что слушателей просто одолевает скука. Когда у Б. Шоу спросили его мнение о докладе, он ответил с едкой усмешкой: “Странно, очень странно — так много источников! И, тем не менее, так сухо... “

**Противопоставление.** Оно должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Например, американский политик Никсон имел большой успех, когда в одной из речей объявил: “Хрущев крикнул американцам: “Ваши внуки будут коммунистами!” Мы на это отвечаем: “Напротив, мистер Хрущев, мы надеемся: ваши внуки будут жить свободно!”

**Предупреждение.** Вы создаете у слушателей повышенное ожидание.

Например: “Я хочу вам подробно объяснить “; “Я хочу это четко показать на примере”; “...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания... “.

**Игра слов.** Она остроумна и смешна. Игра слов с “подтекстом” охотно воспринимается слушателями. Любая игра слов основана на богатстве связей языка.

Американский президент Кеннеди однажды закончил свою речь так: “Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха “.

**Намек.** Это эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. Нередко это намек на какое-либо высказывание или факт.

Например: “Мне не нужно объяснять вам подробно, какие последствия будет иметь это событие... “; “Вы уже знаете, к чему я клоню “.

При употреблении намека важно возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению. Еще один пример.

Ирландский проповедник Джонатан Свифт, внушал страх язвительными намеками. “Возлюбленные прихожане, — начал он однажды, — есть три вида порочной гордыни, именуемые гордыней рождения, гордыней богатства и гордыней таланта. О третьем грехе я распространяться не буду, так как среди вас нет никого, у кого он на совести”.

**Вставка.** Вставкой называется замечание, которое делается мимоходом. Ее функция — приобщить слушателя к моменту высказывания (“...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, поэтому я хочу привести вам дальнейшие доказательства...”).

Все перечисленные здесь средства взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, причем подчас одно средство “встроено” в другое. Следует иметь в виду, что не рекомендуется применять их слишком кучно, чтобы они не потеряли своей силы. Многие из выступающих применяют

эти средства неосознанно, но при подготовке речи их нужно сознательно “встраивать”. Ораторские приемы должны быть представлены в речи в полном объеме.

Немаловажно и то, как закончить выступление. Это объясняется тем, что слушатели, скорее всего, будут дольше помнить заключительные фразы. Никогда нельзя заканчивать выступление словами: “Вот приблизительно все, что я хотел сказать по этому вопросу. Так что, пожалуй, на этом я закончу”.

Заканчивайте выступление, но не говорите о том, что вы заканчиваете. Приведем некоторые варианты возможного завершения выступления:

- 1) сделайте краткое резюме высказанных вами положений;
- 2) сделайте слушателям подходящий комплимент;
- 3) вызовите улыбку или смех;
- 4) процитируйте подходящие поэтические строки;
- 5) создайте кульминацию.

Подготовьте хорошее начало и хорошее окончание выступления и сделайте так, чтобы они были связаны друг с другом. Всегда заканчивайте свое выступление прежде, чем ваши слушатели захотят этого.

### 2.3. Деловая риторика

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта как на индивидуальном, так и на массовом уровне и уметь обращаться со словом. Практически достичь этого можно только при хотя бы приблизительном знакомстве с деловой риторикой. **Деловая риторика** ориентирована на то, чтобы ознакомить деловых людей с техникой использования слова.

Деловая риторика предполагает прежде всего учет факторов, существенно влияющих на коммуникативное общение.

Первый фактор — это учет состава аудитории, т.е. того, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор предполагает учет содержания и характера самого выступления. Следует отметить, что недопустимы авторитарный тон и безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор требует объективной самооценки оратором своих личностно-деловых качеств, компетентности в тех вопросах, которые затронуты в выступлении. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие виды коммуникационного общения: менторский — поучительно-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 определенной информации, восстановление в их памяти каких-либо сведений.

Деловым людям следует стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также того, чтобы по мере профессиональных успехов у них в голосе не появились поучительно-назидательные нотки. При общении не должно быть никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

Информационная манера коммуникативного общения не пользуется популярностью у деловых людей. Они чаще всего прибегают к одухотворяющей

манере общения, а в отдельных случаях используют конфронтационную манеру, как прием активизации внимания слушателей, помогая втягивать их в обсуждение проблемы.

В деловой риторике используются следующие **принципы речевого воздействия**: доступность, ассоциативность, экспрессивность и интенсивность.

Используя принцип доступности, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат именно то, что хотят слышать. Прав был великий учитель риторики в Древнем Риме И.Ф. Квинтилиан, когда говорил: “То, что оскорбляет уши, не может проникнуть в душу человека”. Необходимо принимать во внимание социально-психологическое расслоение каждой аудитории. Для повышения доступности деловой риторики весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и доказательстве их достоверности.

Принцип ассоциативности связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылка на прецеденты, образность высказываний.

Принцип экспрессивности находит свое выражение 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.

Принцип интенсивности можно охарактеризовать посредством изменения темпа подачи информации выступающим. Различная информация и разные люди нуждаются в дифференцированном темпе изложения и усвоения речи. Следует 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.

Деловые люди должны уметь пользоваться риторическим инструментарием, т.е. набором следующих **коммуникационных эффектов**: эффектом визуального имиджа, эффектом первых фраз, эффектом аргументации, эффектом квантового выброса информации, эффектом интонации и паузы, эффектом художественной выразительности и эффектом релаксации.

**Эффект визуального имиджа** основывается на впечатлении о внешнем виде выступающего. Это имеет существенное значение для его приятия или неприятия аудиторией. Первое впечатление имеет непосредственное отношение к складывающейся у аудитории симпатии или антипатии к выступающему еще до того, как он начал говорить. Привлекательный внешний вид, элегантная манера общения, доброжелательный открытый взгляд — все это оказывает на людей позитивное воздействие до начала речи выступающего.

**Эффект первых фраз** — это первоначальное впечатление у слушателей от стоящего перед ними оратора, сложившиеся на основе информации, полученной в начале речи. Главным критерием эффекта первых фраз является заключенная в них интересная информация. Она может быть известной, но поданной в новой интерпретации, сопровождаемой оригинальными примерами. Очень важно при подготовке к выступлению выявить основные социально-психологические слои аудитории, для которых характерны определенные настроения и ожидания, а также особенности эмоционального склада. Именно поэтому следует иметь словесные заготовки — набор первоначальных фраз, ориентированных на те социально-психологические слои, которые преобладают в аудитории.

**Эффект аргументации** основан на логике выступления, которая придает ему обоснованность и убедительность. Если логика — это внутренняя организация речи, то ее внешней стороной выступает теоретическая и эмпирическая аргументация. К теоретической аргументации относятся научные положения, концепции и гипотетические суждения, а к эмпирической — конкретный эмпирический факт, цифровые показатели и статистические данные.

**Эффект квантового выброса информации** является одним из самых действенных риторических приемов, направленных на поддержание внимания аудитории. Он основан на заранее продуманном распределении по всему речевому полю новых мыслей и аргументов, а также периодической интерпретации сказанного ранее.

Выступающему следует уметь пользоваться и таким риторическим приемом, как **эффект паузы**. Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после - один из способов для выделения фрагмента речи. Пауза также оттеняет наиболее существенные слова.

**Эффект художественной выразительности** связан с умением грамотно строить предложения. Искусство речи - это умение свободно использовать литературное богатство языка.

Чем сложнее выступление, тем большие усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. В помощь им в столь нелегкой работе предлагает **эффект релаксации**, цель которого - снять эмоциональную напряженность.

Классический риторический прием для достижения этой цели - юмор. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха интеллекта, что помогает “перезарядить” его новой эмоциональной энергией.

## 2.4. Этика решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций

### 2.4.1. Спор

В межличностных, деловых и общественных отношениях часто возникают спорные ситуации, для успешного разрешения которых необходимо соблюдать определенные этические нормы.

**Спор**, как правило, включает в себя доказательство: один человек доказывает правомерность какой-либо мысли, другой — опровергает, т.е. доказывает ее неправомочность. Мысль, для обоснования истинности или ложности которой выстраивается доказательство, называется **тезисом доказательства**. Вокруг тезиса должно и строиться все доказательство.

Чтобы выявить тезис, обычно достаточно сделать следующее:

1. По возможности довести до полной ясности понятие тезиса (основную мысль спора). Для этого существуют два средства: своими силами определить понятие (что не всегда возможно), воспользоваться определением из какой-либо серьезной книги или энциклопедического словаря. Бывает так, что одно и то же понятие разные авторы трактуют неодинаково. Тогда следует выбрать оптимальное, с вашей точки зрения, понятие, но при этом знать, что существуют и другие определения. Целесообразно также одно или два определения понятия запомнить наизусть, предварительно хорошо разобравшись в них.
2. Узнать (для отчетливости последующего рассуждения) об одном ли предмете данного класса идет речь в тезисе или обо всех без исключения предметах. А может быть, только о некоторых (большинстве, почти всех, многих, нескольких)? Между тем во многих суждениях,



приводимых в доказательство, как раз в этом и не достает ясности. Например, если человек говорит: “Люди злы”, то мысль его не ясна: все люди без исключения злы или большинство из них? Не зная этого, нельзя доказывать или опровергать сам тезис. В подобных случаях говорят, что тезис является неопределенным по количеству.

3. Выяснить, каким суждением мы считаем тезис: несомненно истинным, несомненно ложным или же только вероятным в большей или меньшей степени. Вероятно, что тезис представляется нам просто возможным: отсутствуют серьезные доводы за него, но нет доводов и против него. Между тем о выяснении этих различий (различий в степени модальности, как называет их логика) обычно заботятся меньше всего. Для малообразованного ума какую мысль ни возьми, она или достоверна, или несомненно ложная. Поэтому если человек сознательно старается выяснить, достоверна или только вероятна мысль, и придает этой разнице большое значение, то это нужно рассматривать как признак образованности спорящего.

Ошибки в доказательствах бывают главным образом трех типов:

- а) в тезисах;
- б) в доводах или основаниях тезиса;
- в) в связи доводов и тезисов, то есть в рассуждениях.

Ошибки в тезисах состоят в том, что мы взяли доказывать один тезис, а на самом деле доказали или доказываем другой. Иногда это тезис, сходный с настоящим или как-то с ним связанный, нередко же — и без всякой видимой связи. Эта ошибка называется отступлением от тезиса, что встречается на каждом шагу в решении спорных вопросов. Например, собеседник хочет доказать, что нерассудительный человек туп, а доказывает, что глупый человек нерассудителен. Бывает спорщик видит, что ему не доказать или не защитить тезис и он нарочно подменяет его другим, так чтобы оппонент не заметил. Это называется подменой тезиса.

Ошибки в доводах бывают *двух типов*: ложными и необоснованными. В первом случае в основе довода лежит заведомо ложная мысль, во втором — довод еще требует должного доказательства.

Ошибки в связи между основаниями и тезисом (ошибки в рассуждении) заключаются в том, что тезис не “вытекает”, не следует из оснований или же не видно, как он следует из них.

Исходной точкой каждого правильного спора должно быть установление пункта разногласия. Последнее обычно достигается тем, что мы, в противоположность ошибочному взгляду оппонента в конкретном пункте, выдвигаем свой несовместимый с ним взгляд как истинный. Иными словами, в противовес тезису выдвигается антитезис. Борьба между двумя этими противоположностями и составляет сущность наиболее важных правильных споров.

Необходимо стремиться к тому, чтобы антитезис был лаконичным и выразался по возможности просто. Составные антитезисы, выражающие две и более мысли, влекут много неудобств, вносят в решение спорных дел крайнюю запутанность и неопределенность. Для достижения результатов в споре целесообразно расчленить их на составные элементарные суждения и рассматривать каждый пункт разногласий отдельно.

Если пункт разногласий четко не установлен (или установлен сложный пункт), то спор часто ведется, по существу, вслепую. Неправильный выбор разногласий нередко может решить судьбу всего спора, не выявив истины.

Правильно построенное доказательство тезиса (или антитезиса) имеет первостепенное значение в споре. Тем не менее очень часто оппонента больше интересует не то, является ли наш тезис истинным или ложным, а

насколько правильно его можно доказать или обосновать. Отсутствие правильности в доказательстве тезиса нередко ошибочно (или преднамеренно) принимается оппонентом за его ложность. Это — очевидное заблуждение: объективная истина не перестает быть истиной, если кто-то не смог правильно ее доказать.

В споре двух сторон в более тяжелом положении обычно бывает защитник тезиса. Выбор спора из-за тезиса или спора из-за доказательства истинности принадлежит нападающей стороне, то есть оппоненту. Выдвигая антитезис, он делает вопросом спора сам тезис. Требуя же доказательства тезиса, если оно не дано, он тем самым предлагает спор по поводу доказательства. Защитнику тезиса обычно остается одно из двух: принять предложенный спор или отказаться от него.

Эта особенность “нападения” в искусных руках дает определенные преимущества. Нападающий может выбрать ту форму спора, которая легче и выгоднее для него и затруднительнее для противника. В таких условиях защитнику тезиса гораздо лучше направить оппонента в русло спора по поводу тезиса, заставить его приводить доказательства ложности тезиса. Тогда дело оппонента во многих случаях может оказаться проигранным.

Споры по своей сути бывают **сосредоточенными и бесформенными**. В первом случае оппоненты постоянно имеют в виду спорный тезис, и все их рассуждения направлены на то, чтобы доказать или опровергнуть этот тезис. Бесформенный же спор не имеет такого средоточия. Начинается он по поводу какого-либо тезиса. При обмене возражениями оппоненты хватаются за какой-то довод или частную мысль и спорят уже из-за нее, позабыв о начальном тезисе. Потом полемика разгорается по поводу третьей мысли, причем спор нигде не заканчивается, а превращается в отдельные локальные схватки. Это самый низкий тип из всех разновидностей спора.

Спор может осуществляться между двумя лицами. Это простой, одиночный спор. Однако нередко спор ведется между несколькими лицами, каждое из которых вступает в него или со стороны защиты, или со стороны нападения. Это — сложный спор. Правильно вести последний значительно сложнее. Между тем сложный спор может иметь исключительно важное значение, особенно в тех случаях, когда он является средством приближения к истине. В сложном споре предоставляется возможность выслушать и взвесить все или многие доводы как в пользу тезиса, так и против него и лучше оценить их сравнительную силу. Конечно, чтобы правильно сделать такую оценку, чтобы вынести из спора всю возможную пользу, необходим сам по себе хороший, здоровый и ясный ум вместе со знанием обсуждаемого дела. Без сложного спора даже такому уму чрезвычайно редко удавалось бы вполне правильно и уверенно оценить тезис. И так везде: в науке, в общественной жизни, в межличностных отношениях. Чем больше выдающихся по уму и знаниям людей участвуют в сложном споре, чем он упорнее, чем важнее его тезис, тем интереснее и ценнее могут выкристаллизироваться результаты спора.

Спор со многими участниками способен сам по себе “наладиться” лишь в тех случаях, когда все участники спора обладают хорошей дисциплиной ума, способностью схватывать главное, пониманием сущности проблемы. В остальных случаях необходим руководитель спора. Практика показывает, что хорошие руководители споров встречаются крайне редко. Часто сложный спор ведется так безграмотно, что внушает неприязнь к совместному обсуждению вопросов.

**СПОР ПРИ СЛУШАТЕЛЯХ.** И простой и сложный споры могут происходить при слушателях и без слушателей. Иногда это различие имеет решающее

влияние не только на характер спора, но и на его исход. Присутствие слушателей, даже если они молчат и не выражают никаким другим образом своего одобрения или неодобрения, психологически сильно действует на оппонентов, особенно на людей самолюбивых, впечатлительных, нервных. Победа при слушателях сильно льстит самолюбию, поражение же становится гораздо более досадным и неприятным. Отсюда большее упорство во мнениях, большая горячность и склонность прибегать к разным уловкам.

В споре при слушателях приходится приспособляться не только к оппоненту, но и к слушателям.

Можно выделить два основных типа слушателей. Одни — с предвзятым мнением, симпатиями и антипатиями. Они будут поддерживать “своего” избранника, ловить его мысли и не слушать или явно пристрастно слушать его противника. Другие - не имеют никакого мнения по данному вопросу, во всяком случае твердого мнения. Они будут судить о ходе спора главным образом по внешним признакам: авторитету, уверенному тону одного, робости возражений другого, отношению к спору “знатоков предмета”.

И у первых, и у вторых мысль работает очень мало. Эта пассивность мышления у большинства слушателей спора наблюдается всюду — от митинговых дискуссий до ученых обществ.

В споре при слушателях важную роль играют внешние и внутренние психологические факторы: внушительная манера говорить и держаться, самоуверенность, апломб. Робкий, застенчивый человек, особенно не привыкший спорить при многочисленных посторонних слушателях, всегда априори проигрывает в сравнении с самоуверенным, даже в чем-то наглым противником.

#### КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖНЫ ОБЛАДАТЬ УЧАСТНИКИ СПОРА.

Огромное преимущество в споре дает быстрота мышления. Кто скорее мыслит, тот “за словом в карман не лезет”. Он находчив, остроумен, обладает чувством юмора и при равном уме и запасе знаний всегда одолевает противника.

Высшая, самая благородная и самая прекрасная форма спора та, при которой по существу происходит совместный поиск истины. В чистом виде этот тип спора встречается редко, притом только между интеллигентными и спокойными людьми. Когда люди, которые смотрят на спор как на средство выяснения истины, сходятся, то их разговор, как правило, протекает в спокойном и достойном тоне. Кроме несомненной пользы, он доставляет истинное наслаждение и удовлетворение: тут и расширение кругозора; и продвижение истины к ее разрешению; и тонкое, спокойное возбуждение умственной борьбы; и какое-то особое эстетическое, интеллигентное наслаждение. Даже если кому-то пришлось “сдать позиции”, отказаться от защищаемой ранее точки зрения, возникший неприятный осадок может совершенно отойти на задний план в сравнении с положительным впечатлением от этого спора.

Нужен весьма дифференцированный подход к вопросу о выборе личности оппонента в предстоящем споре. Мудрость всех народов предостерегает от споров с глупцами. Такой спор никогда не приносит успеха. Не следует также без нужды спорить с дерзким и грубым человеком. К числу нежелательных оппонентов относятся и явные софисты, с которыми спорить без нужды можно лишь тогда, когда мы знаем, что способны проучить их, задав им словесную трепку.

Есть люди, которые неспособны к правильному спору. Вот как о таком типе спорщиков пишет М. Ю. Лермонтов: “Спорить с ним я никогда не мог. Он не отвечает на ваши возражения, он вас не слушает. Только лишь вы остановитесь, он начинает длинную тираду, по-видимому, имеющую какую-то

связь с тем, что вы сказали, но которая на самом деле есть только продолжение его собственной речи”.

Еще ужаснее истеричный спорщик. Он постоянно забывает тему спора, хватается за отдельные слова, кидается от мысли к мысли, перебывает противника, буквально не дает сказать ни слова, а при попытках вставить слово кричит: “Вы не даёте мне говорить”. Он постоянно бросает в азарте грубые, но бездоказательные обвинения: “Ты сам не понимаешь, что говоришь, ты не последователен, ты меня не слушаешь, а говоришь Бог знает что!”. В конце концов оглушенный, недоумевающий, иногда оскорбленный “противник”, имевший неосторожность ввязаться в такой спор, уходит, оставляя поле битвы “торжествующему победителю”.

Иногда спор навязывается, провоцируя ссору. Конечно, нередко честный человек должен мужественно идти на подобный спор, хотя его может ожидать “растерзание свиньями”. Но никто не должен делать этого без необходимости.

Иногда и противник такой, что с ним можно спорить, но доказательство тезиса он не поймет. Чем невежественнее и глупее человек, тем он менее способен понять и принять какую-либо сложную мысль или сложное доказательство. Парадоксально, но такая неспособность обычно сопровождается глубоким самодовольством, уверенностью, что истина “у него в кармане”, что все это очень просто и ему давно хорошо известно.

Выбор доводов при доказательстве тезиса определяется задачами, которые мы ставим в споре. Желая проверить истинность какой-либо мысли, мы выбираем в пользу нее самые сильные, с нашей точки зрения, аргументы. Желая убедить кого-нибудь, приводим доводы, которые должны казаться наиболее убедительными собеседнику. Желая победить противника, ищем аргументы, которые более всего способны поставить его в затруднение. В споре, ведущемся для убеждения слушателей, мы приспособливаем выбор доводов не столько к оппоненту, сколько к слушателям. Неумение принимать в расчет задачи спора при выборе доводов часто ведет к поражению. Здесь непременно нужно считаться с уровнем развития противника, его специальностью, психологией. Тогда не придется удивляться, что довод, столь очевидный и сильный для вас самих, не замечен, отвергнут или даже высмеян противником.

Быстрая смена мыслей, тем более сложных, при споре перед аудиторией среднего уровня совершенно недопустима. Люди, не привыкшие глубоко мыслить, способны проследить лишь постепенную смену аргументов. Каждое доказательство надо излагать в отдельности, отбрасывая по возможности все второстепенные подробности. Необходимы жизненные сравнения, пусть даже грубоватые для создания наглядного образа, доступного пониманию.

#### 2.4.2. Конфликтные ситуации

Пока окружающие нас воздух и вода экологически чистые, мы их не замечаем. Когда же они становятся загрязненными, люди начинают задумываться о той огромной роли, которую природа играет в их жизни. Нечто подобное имеет место и при межличностном общении: пока оно протекает естественно и бесконфликтно, мы даже не задумываемся о его коррекции. **Конфликтная ситуация** всегда наводит на мысль о необходимости изменений. И в этом смысле в ней заложено творческое начало: ведь в процессе конфликта, попадая в нестандартные ситуации, человек обязан, как и в творческих поисках, прибегать к импровизации, новациям, к использованию конструктивных приемов взаимодействия. Правда, сказанное в большей мере относится к конструктивно-созидательным видам конфликтов, а не к деструктивно-разрушительным. Арсенал возможностей, применяемых в процессе решения

созидательных конфликтов, можно сравнить с забытым в темном углу старого дома сундуком с сокровищами. Только извлекая их на свет, мы поражаемся их красоте и ценности.

**Конфликт** – наличие трудноразрешимых противоречий и конфликтной ситуации, включающей противоположные позиции сторон либо противоположные цели или средства для их достижения.

Конфликт возникает при появлении трудноразрешимых противоречий; столкновении интересов на почве соперничества, отсутствии взаимопонимания, часто сопровождаемых острыми эмоциональными переживаниями. Основу любого конфликта образует ситуация, включающая либо противоположные позиции сторон, либо противоположные цели или средства их достижения.

Чтобы конфликт начал развиваться, необходим инцидент, при котором одна из сторон совершает действия, ущемляющие интересы своих оппонентов или партнеров. Если противоположная сторона отвечает тем же, конфликт из потенциального перерастает в реальный. Инцидент способен возникнуть как по инициативе одной из сторон, так и независимо от воли и желания обеих сторон, вследствие объективных обстоятельств, либо случайно.

**Межличностный конфликт** — это ситуация, в которой люди либо преследуют несовместимые цели, либо придерживаются несовместимых ценностей и норм, пытаясь реализовать их во взаимоотношениях друг с другом, либо в острой конкурентной борьбе одновременно стремятся к достижению одной и той же цели, которая может стать достоянием лишь одной из конфликтующих сторон. Среди иных причин межличностных конфликтов могут быть недостаток информации, неопределенность, малая коммуникабельность, скованность боязнью выбора и т.п.

Часто источником конфликта служат недоверие и раздражительность. Попытки открыто высказать свое раздражение нередко приводят к большим обидам, заканчивающимся скандалами или полным прекращением отношений. Или начинаются разговоры за спиной друг друга. Каждый усматривает в действиях противоположной стороны злой умысел и считает всякое новое действие очередной неприятельской атакой.

Первым шагом выхода из конфликтной ситуации является обнаружение скрытых причин и источников конфликта, следующим - коррекция проблемы путем подходящей реакции на нее. Например, если конфликт обусловлен недостаточным общением, очевидная реакция должна состоять в том, чтобы наладить общение. Если конфликт связан с различием в жизненных планах, реакция будет заключаться в одном из компромиссов, выработанных в результате переговоров и поиска взаимовыигрышных решений. Если в конфликте участвуют трудные в общении люди — грубияны, жалобщики или вовсе отрицательные личности, — реакция должна заключаться в том, чтобы встречать их действия, руководствуясь соответствующей оборонительной стратегией. Если же помехой делу являются ваши собственные страхи и нерешительность, то решение заключается в выработке методов преодоления этих препятствий.

Метод разрешения межличностных конфликтных состояний содержит два ключевых соображения. Во-первых, раздражение должно только частично получать выход. Нельзя давать выход всему накопившемуся гневу, он способен затопить и разрушить все на своем пути. Если человек находится в ситуации, когда его некому остановить в нужный момент, то он обязан сделать это сам. Вы должны сказать себе: “Здесь следует остановиться. Мне необходимо подавить гнев. Сейчас нет времени вспоминать прошлое”. Даже если обидные слова оппонента вас сильно раздражают, заставьте себя успокоиться, и пусть его эмоции частично найдут себе выход. Ключ к ситуации, когда уровень раздражения поднимается слишком высоко или когда эмоции бушуют слишком долго, состоит в том, чтобы дать понять оппоненту, что вы хотите остановить

кипение страстей, иными словами, уладить дело. Объясните, что вы не хотите пренебрегать эмоциями оппонента или отрицать их обоснованность, а только собираетесь сдержать их. Скажите что-то в таком роде: “Да, я вижу, мы оба сильно раздражены, но это раздражение никуда нас не приведет. Согласимся, что в прошлом случилось что-то неладное, в результате чего мы оба рассержены. Но теперь время подумать над тем, чтобы раздражение не возникло в будущем”. Такое поведение особенно полезно в том случае, если вы вступили в конфликт с человеком, с которым должны и далее продолжать общение (сосед, сотрудник, член семьи).

Часто бывает очень трудно выслушивать кого-то в состоянии конфликта: хочется уйти, уклониться от продолжения разговора или сменить тему. Такой образ действий даже бывает конструктивным, если у вас не возникнет в будущем необходимость общаться с этим раздраженным человеком. Иногда так поступают ораторы в толпе: они обрывают речь, уходят и обращаются к другой аудитории. Но если вы хотите сохранить ваши взаимоотношения, нужно слушать, пока другой человек не выговорится и не избавится от своих страхов и сомнений, которые подпитывают конфликт. Когда человеку не дают возможности высказаться, с его стороны обычно возникают враждебность и подозрительность, а общение скатывается к хаосу и напряженности. После релаксации можно начинать обычную беседу.

Во многих случаях, когда человек охвачен гневом или страхом, даже если они неразумны, лучший подход состоит в том, чтобы просто слушать. Поддакивайте, чтобы показать, что вы слушаете и что для волнений нет оснований. Если вы хотите добиться какого-то решения, нужно быть терпеливым и вежливым, хотя вы рискуете услышать одно и то же много раз и вам мучительно хочется прекратить разговор. Такое поведение требует определенного мужества, но вы должны успокоить охваченного раздражением или страхом человека. При правильном поведении с вашей стороны через некоторое время гнев оппонента спадет и развеется, после чего беседа и нормальные взаимоотношения могут возобновиться.

Если вы по складу своего характера не можете спокойно слушать раздраженного человека, то очень полезно еще на ранних этапах конфликтной ситуации убедить себя в необходимости контроля за собой. Скажите себе: “Я обязан быть спокойным. Я должен слушать этого человека”.

Встречаются случаи, когда раздражение и враждебность достигают такого высокого уровня, что лучше всего отказаться от продолжения взаимоотношений и уйти. Сигналом к тому, чтобы уходить, является ощущение бессмысленности происходящего и “пробуждение” старого гнева даже тогда, когда вы просто думаете о возникшей ситуации. Другим сигналом служит самобичевание: вы снова и снова мысленно проигрываете ситуацию, думаете о том, что вами сделано неправильно и не находите выхода. В таких случаях, возможно, наилучший вариант, махнуть на все рукой, поскольку конфликтные взаимоотношения становятся навязчивой идеей, которая питает саму себя, и каждый раз, когда вы думаете об этой ситуации, вы становитесь все более раздражительным и все больше вините себя. Если все ваши усилия разрядить конфликт становятся напрасными, то настало время уходить, прежде чем чувство гнева и раздражения станет вконец разрушительным. Когда издержки на разрешение конфликта превышают пользу от его прерывания, то такой уход будет целиком оправдан.

**ПРИЕМЫ ОСВОБОЖДЕНИЯ ОТ РАЗДРАЖЕНИЯ И ГНЕВА.** Существует несколько эффективных методов освобождения от раздражения и гнева. **Метод визуализации** сводится к тому, чтобы представить самого себя делающим или говорящим что-либо. Он хорош в том случае, когда вы не можете

позволить себе излить свое раздражение (например, на начальника) или если вы предполагаете, что ваш гнев только ухудшит и без того напряженную ситуацию. Например, мысленно выражайте свои чувства человеку, на которого вы разгневались. В результате вы добьетесь ощущения освобождения от гнева, ничем при этом не рискуя.

В варианте избавления от гнева с помощью *заземления* вы сначала представляете гнев, который входит в вас от оппонента как пучок отрицательной энергии. Затем эта энергия опускается через ноги и свободно уходит в землю.

Вариант избавления от гнева с помощью *проецирования* состоит в том, чтобы полностью расслабиться, а затем “излучить” свой гнев на некий мысленный экран и “расстреливать” его из “лучевой пушки”. С каждым “попаданием” ваше раздражение будет ослабевать все больше, пока целиком не исчезнет.

Еще один способ избавления от гнева или иных отрицательных эмоций состоит в *очищении энергетического поля или ауры вокруг себя*. Сядьте ровно и потрите руки над головой, представляя себе, что этими движениями вы очищаете энергетическую оболочку вокруг своего тела и извлекаете из себя раздражение и гнев, а затем стряхиваете их с себя.

Вы можете также избавиться от гнева, который вызывает в вас конкретный человек, представив его намного ниже вас ростом так, чтобы он стал малозначимым для вас. Этот прием особенно полезен, когда вы застопорили свое внимание на каком-то человеке и преувеличиваете его значение в вашей жизни.

Любой из этих методов, используемый многократно, приведет к тому, что гнев и горечь, которые вы чувствовали, оставят вас. Конфликтная ситуация и ваш оппонент нередко могут показаться вам даже смешными.

Еще один способ освобождения от раздражения в конфликтной ситуации состоит в том, чтобы спросить себя: “Какой урок я могу извлечь из этой ситуации, чтобы быть подготовленным к аналогичным случаям в будущем? Как мне приобрести уверенность в себе, если я снова столкнусь с подобным случаем?” Такой подход поможет вам освободиться от отрицательных эмоций, поскольку научит поступать грамотно в аналогичных случаях. Тогда время и усилия, затраченные в конфликтной ситуации, не будут казаться вам потерянными понапрасну.

Некоторые люди как будто заряжены отрицательной энергией. Оказавшись в окружении людей злых, враждебно настроенных, которые причиняют вам при общении массу неудобств, необходимо бывает установить нечто вроде психологического барьера или защиты. Иначе вы можете потерять душевное равновесие и быть легко втянутыми в конфликт, являющийся следствием вашего настроения. Один из способов такой защиты состоит в том, чтобы представить вокруг себя белое свечение чистой положительной энергии или вообразить, что вы находитесь в защитной оболочке. Когда вы почувствуете, что вам угрожает воздействие чьей-либо отрицательной энергии, поднимите свой щит или даже придвиньте его поближе к тому, кто ее излучает.

Порой ничто так не снимает раздражения, как мысль о мщении. К счастью, у человека есть возможность отомстить, не прибегая к насилию, - с помощью воображаемого реванша. Для осуществления мщения можно применять метод символических действий. Например, напишите обидчику грубое письмо, но не отправляйте его. Осуществите символическое метание стрел в мишень, в качестве которой служит лицо вашего обидчика.

**ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА И КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ.** На возникновение конфликтной ситуации существенным образом может влиять

такая черта человеческого характера, как ответственность. Чаще всего конфликт создает как человек, не чувствующий за собой никакой ответственности, так и человек, ответственность которого слишком велика. Конфликтную ситуацию нередко формирует также тот, кто пытается возложить ответственность на людей помимо их воли.

Когда человек не желает брать на себя обязательств, окружающие люди могут быть недовольны тем, что должны сами нести ответственность и выполнять чью-то работу. Когда же он взял на себя слишком большую ответственность и, возможно, приобрел при этом чрезмерное влияние, другие люди могут быть обижены отстранением их от дел.

Каждый человек в конфликтной ситуации, где предметом спора является выяснение ответственности за содеянное, прежде всего должен признать свою долю вины за то, что им сделано в ущерб другому. Часто это сделать трудно, так как предполагается, что виновный обязан что-то исправить или возместить ущерб. Однако если он свою вину не признает, то в конечном итоге это обойдется ему гораздо дороже. Отказ от частичного признания вины, как правило, и продлевает, и усугубляет конфликт.

Согласившись с тем, что вы частично виноваты в случившемся, точно объясните другому партнеру, в чем ваша вина заключается. Это установит атмосферу взаимного уважения и покажет, что вы искренне хотите поправить дело. В любом случае, извинение, объяснение или обоснование - это способ сохранения достоинства в конфликте.

Нередко конфликты порождаются скрытыми нуждами и желаниями, которые по каким-либо причинам не выполняются. При поверхностном рассмотрении непонятно, из-за чего возникла конфликтная ситуация. Распознать истинные причины конфликта, истинные интересы другого человека и действовать, учитывая их, — это большое искусство.

К сожалению, по занимаемой в конфликте позиции или по манере поведения человека бывает непросто установить, какие желания или опасения им движут. Люди часто скрывают свои настоящие чувства, поскольку не хотят ощущать себя беззащитными и уязвимыми; они боятся того, что эти чувства придутся кому-то не по вкусу или же будут неправильно поняты. Бывает, что люди не отдают себе отчета в своих истинных намерениях: они просто хотят чего-то, но не знают почему.

Скрытые планы и интересы питают конфликтные ситуации. Муж ссорится с женой, не желая, чтобы она работала, аргументируя это тем, что тогда у нее будет больше времени на воспитание ребенка. На самом деле он опасается, что ее независимость поставит под сомнение его репутацию как главы семейства. Соседи по квартире ссорятся по поводу шума и мусора, тогда как истинной причиной является различие в стиле их жизни. Один из служащих фирмы конфликтует с другими сотрудниками, ставит им препоны в работе, обвиняет в недобросовестности, в действительности же он обеспокоен своей собственной некомпетентностью и низкими способностями. Для самоутверждения он старается унижить других.

Итак, первым этапом разрешения конфликта является выяснение его скрытых причин. Процесс обнаружения скрытых интересов людей нередко может показаться странной игрой. Здесь не всегда следует полагаться на свою интуицию. Однако если эти интересы удастся обнаружить, то вдруг оказывается, что возможно удовлетворить обе конфликтующие стороны, позиции которых еще недавно были непримиримыми.

На втором этапе выхода из конфликтной ситуации – коррекции проблемы бывает полезно рассмотреть несколько возможностей удовлетворения интересов обеих сторон или подумать над тем, каким образом уступить оппоненту в менее важных для вас и значимых для него вопросах, склонить



его к уступкам в том, что для него имеет не очень большое значение, а для вас представляет насущную необходимость. Очень важно находить способы открытого взаимного обсуждения спорных проблем. Например, позвоните своему оппоненту по телефону или напишите письмо, предлагая обговорить сложившееся положение с целью поиска решения, устраивающего обе стороны.

Когда вы чувствуете, что чья-то исходная позиция вас не устраивает, но может оказаться чем-то полезной, если удастся ее смягчить, то не отвергайте ее сразу. Если вы оказались в ситуации, когда кто-то ведет себя очень эмоционально, противоречиво и неопределенно в отношении собственных желаний, а вы находитесь в чрезвычайно затруднительном положении, попытайтесь проложить путь к взаимовыгодному решению вопроса, постарайтесь отвлечься от внешних проявлений эмоций для того, чтобы обнаружить скрытые интересы и страхи вашего собеседника. С этой целью руководствуйтесь следующей программой действий:

1. Проследите нить рассуждений, которая способна прояснить, чего в действительности хочет ваш собеседник, но в чем не признается ни вам, ни себе самому. Определите то, чему он сопротивляется или что его обижает; чего он на самом деле не хочет, но утверждает обратное.
2. Выступите с предложением, которое, по вашему мнению, удовлетворит скрытые интересы или развеет неосознанные страхи собеседника. Если он почувствует, что это соответствует его истинным нуждам, то такое предложение расчистит путь к решению проблемы. Если же нет, то оно будет просто отвергнуто.
3. Будьте готовы выразить собственные интересы, поскольку наряду с желаниями оппонента вы хотите удовлетворить и свои нужды. После того, как истинные желания открыты, вы оба находитесь в лучшем положении для выработки альтернативных решений, удовлетворяющих обе стороны.

Иными словами, уступая и подчиняясь, быстрее добьетесь желаемого, противостоянием только усилив конфликт.

**КОНФЛИКТЫ КАК РЕЗУЛЬТАТ НАРУШЕНИЯ ПРАВИЛ ОБЩЕНИЯ.** Общение — основной инструмент для разрешения большинства конфликтов — само по себе нередко бывает причиной ссор. К ним способно привести любое нарушение правил общения: иногда человек выражается недостаточно определенно и ясно; кто-то слушает невнимательно; часто возникает непонимание в отношении того, что подразумевается; препятствием могут стать скрытые предположения. В некоторых случаях в результате непонимания, враждебности или обиды общение вообще прекращается. Для преодоления этих препятствий нужно уметь пользоваться правилами межличностного общения. Многие из них в обычных условиях кажутся само собой разумеющимися. Но когда ссора начинает подогреваться эмоциями, не всегда легко сознательно следовать этим правилам.

Если ощущается расхождение между высказанными словами и мимикой или жестами говорящего, то полезно открытое обсуждение вопроса. Привлеките внимание оппонента к тому, что он вас не убедил сказанным, что вас смущает расхождение между его словами и делом и вы хотите понять, что же он имеет в виду на самом деле. Сделайте эти замечания дружелюбно, не оскорбительно, используя по возможности вежливые, мягкие интонации. Например: “Я чувствую, вы чем-то раздосадованы, судя по тону вашего голоса, хотя вы и утверждаете обратное. Я хотел бы узнать, способны ли мы обсудить этот вопрос так, чтобы уладить все, что вас беспокоит”. Уважительное отношение

вынудит оппонента помочь вам понять его, поскольку вы искренне хотите разрешить возникшую проблему. После того как вы открыто сказали о своих впечатлениях, предоставьте вашему собеседнику возможность в свою очередь выразить свои чувства или обсудить скрытые проблемы.

Исходя из опыта общения с собеседником в прошлом вы предполагаете, что определенные обороты речи или манера поведения хорошо подействуют на него. Вы надеетесь, что он, обладая чувством юмора, воспримет сделанное вами замечание как шутку. И когда вы в ходе беседы говорите что-либо, вы предполагаете, что это будет услышано и понято надлежащим образом. Чаще всего эти предположения делаются подсознательно, что позволяет вам сосредоточить свое внимание на содержании сказанного или сделанного оппонентом. Однако иногда ваши предположения могут привести вас к затруднительной ситуации. Например, сделанное вами замечание способно натолкнуть кого-то на ложный путь; ваша шутка может оказаться несмешной, поскольку другой человек не знает о подоплеке, которая положена в ее основу. В более серьезной ситуации вы считаете, что поняты и что с вами согласны, тогда как это не так.

Другой человек в свою очередь тоже может строить неверные предположения в отношении вас, вашей реакции, ваших планов. Такие ситуации способны привести к настоящему конфликту. Если что-то важное остается неясным или четко не высказанным, то можно легко попасть впросак. И поскольку это представляет опасность, каждому человеку необходимо научиться распознавать такие ситуации и контролировать собственные предположения. Нужно быть готовыми корректировать предположения других людей в отношении вас, если они не соответствуют действительности.

Если вы не можете что-то понять с первого раза, никогда не скрывайте этого. Не беспокойтесь, что будете выглядеть смешно или глупо. Напротив, вы только введете всех в заблуждение, если будете вести себя так, будто все поняли, хотя на самом деле это не так. Признавая, что вы чего-то не поняли, вы сохраняете достоинство и доказываете самому себе свою честность и желание все сделать правильно с первого раза.

**ВЫБОР СТИЛЯ ПОВЕДЕНИЯ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ.** Очень важная роль принадлежит выбору стиля поведения, соответствующего конфликтной ситуации. Стиль определяется тактикой, с помощью которой вы собираетесь удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны (действуя совместно или индивидуально).

Различаются **стили** конкуренции, уклонения, приспособления, сотрудничества и компромисса. Каждый из них эффективен только в определенных условиях, и ни один из них нельзя рассматривать априори как наилучший. Предпочитать один стиль другому — естественно, принимая во внимание особенности вашего характера, но жесткое следование какому-то одному стилю чревато ограничением ваших возможностей. Вполне вероятно, что человек предпочтет один или два стиля как исполнитель, имеющий свой собственный репертуар.

Человек, использующий *стиль конкуренции*, обычно весьма активен, предпочитает идти к разрешению конфликта своим путем. Он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, зато способен на волевые решения. Стиль конкуренции эффективен в том случае, когда вы обладаете определенной властью и уверены, что ваше решение в данной ситуации правильно. Однако это не тот стиль, который следовало бы использовать в личных отношениях, когда вы хотите ладить с людьми, он может вызвать у них чувство отчуждения. Если вы не обладаете реальной властью и ваша точка зрения расходится с мнением власть имущих вы рискуете обжечься, используя

стиль конкуренции. Этот подход позволит вам завоевать сторонников, только если он неизменно дает положительные результаты.

*Стиль уклонения* реализуется, когда вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения проблемы или просто уклоняетесь от разрешения конфликта. Он приемлем, если затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не хотите тратить силы на нее или чувствуете, что находитесь в безнадежном положении. Стиль уклонения рекомендуется использовать в тех случаях, когда вы чувствуете себя неправым и предпочитаете правоту оппонента или когда собеседник обладает большей властью. Вы можете изменить тему разговора, выйти из комнаты или сделать что-нибудь такое, что устранил или отсрочит конфликт.

Этот подход бывает полезен, если принимать решение тотчас же нет необходимости. Иногда его применяют, когда для решения нет достаточной информации.

*Стиль приспособления* приемлем, если вы действуете совместно с противоположной стороной, не пытаясь отстаивать свои личные интересы. Он хорош, когда исход дела чрезвычайно важен для оппонента и не очень существенен для вас или когда вы не можете одержать верх из-за обладания малой властью.

Следуя *стилю сотрудничества*, вы активно участвуете в разрешении конфликта и отстаиваете свои интересы, но стараетесь при этом и сотрудничать с оппонентом.

*Стиль компромисса* предполагает частичное удовлетворение интересов обеих сторон путем взаимных уступок, с учетом всех “за” и “против”.

Небезынтересно проанализировать роль сознания и подсознания в конфликтной ситуации. Известен мудрый психоаналитический афоризм: “Сознание размышляет, а подсознание управляет”. Уровень осознания причин конфликта зависит от интеллектуального развития, индивидуального опыта и мудрого применения продуктивных процедур предотвращения конфликтов. Сознание держит в своем распоряжении стереотипный “цензурный аппарат”, который работает четко и неукоснительно, подчиняясь правилам распоряжения сознанием.

Непроизвольность же и рефлекторность подсознательных процессов часто выражаются в непредсказуемости реакций и действий личности. По этой причине очень часто на поверхности сознания — “тишь и благодать”, а в глубинах подсознания “бушует буря”. Подсознание часто предупреждает человека на уровне интуиции: “Внимание! Обман! Назревает конфликт!”. И если человек умеет прислушиваться к голосу интуиции, воспринимать подсознательную информацию и читать по невербальным (несловесным) каналам (мимике, жестам, выражению глаз) скрытую информацию, то конфликт может быть предотвращен. Сложность состоит в том, что подсознание говорит с нами, используя не открытые, а косвенные, скрытые маневры, обходные пути, причем содержание информации часто выражается в мелочах, пустяках и, на первый взгляд, в незначительных для нас проявлениях. Знание этих глубинных механизмов человеческой психики дает возможность понять тонкие приемы возникновения внутренних конфликтов, самых трудных и глубоких, часто хронических и неосознаваемых.

## **2.5. Невербальные особенности в процессе делового общения**

Люди могут обмениваться разными типами информации на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе

взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20-40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, даже не осознавая этого.

Особенностью невербального языка является то, что его проявление обусловлено импульсами нашего подсознания, и отсутствие возможности подделать эти импульсы позволяет нам доверять этому языку больше, чем обычному, вербальному каналу общения.

Успех любого акта делового общения в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт зависит не столько от того, что вы говорите, сколько от того, как вы себя держите. Именно поэтому особое внимание следует обращать на манеру, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и предвидеть, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Такой бессловесный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

### **2.5.1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)**

Изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области **кинесики**.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не отличаются друг от друга. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда они печальны - они хмурятся, когда сердятся - у них сердитый взгляд.

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение. Тактильный контакт оказывается самым первым и самым важным в жизни человека. Прикосновением мать показывает не только физическое благополучие, но и выражает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и приобретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно компенсировать во взрослом состоянии.

Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие - сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутовское похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается

и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год — в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

**РУКОПОЖАТИЕ.** Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

Следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго. Наоборот, западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что она оказывается повернутой вниз своей ладонью, — это властное рукопожатие. Такое рукопожатие свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером.

Когда вы протягиваете руку, развернув ее ладонью вверх, — это покорное рукопожатие. Оно бывает необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения.

Рукопожатие, при котором руки партнера остаются в одинаковом положении, обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Пожатие прямой, не согнутой рукой, как и властное рукопожатие, является признаком неуважения. Его главное назначение состоит в том, чтобы сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве.

Пожатие кончиков пальцев напоминает пожатие прямой, не согнутой рукой, вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнеров по общению на удобном для себя расстоянии.

Жест, называемый “перчаткой”, означает, что его инициатор честен и ему можно доверять. Такой жест применяется только по отношению к хорошо знакомым людям. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность или глубину чувств по отношению к партнеру (рис. 1). Для передачи избыточных чувств используется левая рука, которая кладется на правую руку партнера.

Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладут руку. Если ее кладут на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если руку кладут на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.



Рис. 1

**ЖЕСТЫ И ПОЗЫ.** В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние человека. А. Алонсо, кубинская балерина, пишет о том, как расшифровываются эти знаки в поведении женщины: “Сила женщины не в красоте лица. Женская красота раскрывается именно посредством пластики. Женщина, у которой грациозная походка, отмеренные жесты, которая и на улице и дома держится прямо и собранно, всегда производит хорошее впечатление. И наоборот, когда она движется неуклюже, сгорбившись, и ее движения небрежны — ленивы или слишком нервны, — мы при виде этой дисгармонии человеческого тела невольно думаем, что перед нами человек не очень привлекательный, небрежный и при ведении домашнего хозяйства, и на работе или чересчур нервный, способный на необдуманные действия”.

Действительно, движения рук и тела передают много сведений о человеке.

Во-первых, в них проявляются состояние организма и непосредственные эмоциональные реакции. Это позволяет судить о темпераменте человека (сильные или слабые у него реакции, быстрые или замедленные, инертные или подвижные).

Во-вторых, позы и движения тела выражают многие черты характера человека, степень его уверенности в себе, зажатость или раскованность, осторожность или порывистость.

В позе и движениях проявляется и социальный статус человека. Такие выражения, как “идти с высоко поднятой головой”, “расправить плечи” или, напротив, “стоять на полусогнутых”, представляют собой не только описание позы, но и выражают определенное состояние человека.

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком. Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

В-четвертых, жестам и позе приписываются чисто условные символические значения. Таким образом, они способны передать точную информацию.

**Жесты открытости** свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты “раскрытые руки” и “расстегивание пиджака”. Жест “раскрытые руки” состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх. Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы. Жест “раскрытые руки” демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест “расстегивание пиджака” также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак. Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

**Жесты подозрительности и скрытности** свидетельствуют о недоверии к вам, сомнениях в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас. В этих случаях собеседник машинально потирает лоб, виски, подбородок,

стремится прикрыть лицо руками. Но чаще всего он старается не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, то это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

**Жесты и позы защиты** являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы знаков являются руки, скрещенные на груди. Руки здесь могут занимать три характерных положения.

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера. Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко этот жест сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый — о негативном отношении (скрещенные руки), второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на каблучках. Жест с использованием большого пальца выражает также насмешку или неуважительное отношение к человеку, на которого указывают большим пальцем как бы через плечо.

**Жесты размышления и оценки** отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы. Задумчивое (размышляющее) выражение лица сопровождается жестом “рука у щеки”. Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме. Жест “пощипывание переносицы”, который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы рассматривает что-то вдали, пытаясь найти там ответ на свой вопрос. Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) — это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

**Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими.** К ним относится жест “закладывание рук за спину с захватом запястья”. От этого жеста следует отличать жест “руки за спиной в замок”. Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение “возьми себя в руки”. Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это. Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест “закладывание рук за голову”. Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест. Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с протяннутыми ладонями и скажите: “Я вижу, что это вам известно. Не могли бы вы уточнить некоторые детали?” Затем откиньтесь на спинку стула, ладони оставьте в поле зрения и ждите ответа. Другой способ заключается в том, чтобы заставить такого высокомерного собеседника сменить свою позу, что, в свою очередь, изменит его отношение. Для этого можно взять какой-нибудь предмет и, оставив его на большое от него расстояние, спросить: “Вы не видели это?”, заставив его наклониться вперед. Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако если собеседник в позе “руки за голову” делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

**Жесты несогласия** можно назвать жестами вытеснения, поскольку они проявляются вследствие сдерживания своего мнения. Собирающие ворсинки с костюма является одним из таких жестов. Собеседник, собирающий ворсинки, обычно сидит, отвернувшись от других, и смотрит в пол. Это наиболее популярный жест неодобрения. Когда собеседник постоянно собирает ворсинки с одежды, это является признаком того, что ему не нравится все, что здесь говорится, даже если на словах он со всеми согласен.

**Жесты готовности** сигнализируют о желании закончить разговор или встречу и выражаются в подаче корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, то следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Помимо рассмотренных ранее поз и жестов существуют и другие, которые не менее красноречиво передают то или иное внутреннее состояние собеседников. Так, с помощью потирания ладоней передаются позитивные ожидания. Сцепленные пальцы рук обозначают разочарование и желание собеседника скрыть свое негативное отношение к услышанному.

**МИМИКА** имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека. В специальной литературе встречается более 20000 описаний выражения лица. Для того, чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто



выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть. Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее определенно регистрировать мимические движения. Эта методика получила распространение в медицинской практике. В настоящее время предпринят ряд попыток применить ее в деловом общении. Но эта проблема еще окончательно не решена.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными. Рассмотрим лишь мимические реакции, которые позволяют нам определить, обманывает нас собеседник или нет.

По мнению А. Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим. Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они, во-первых, отработывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полностью отказываются от жестикюляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты. Что же касается других людей, им труднее дается подделка в языке мимики и жестов.

Психологи считают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами. Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет? Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест. Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, то это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстром, почти незаметном прикосновении к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Например, мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отворачивают взгляд в сторону или еще чаще — в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом. Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник — это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа: “Я буду с вами полностью откровенен”. Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью

или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы рассмотрели некоторые жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами и отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости.

### **2.5.2. Проксемические особенности невербального общения**

Пространство и время в деловом общении также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку. Размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему.

Это связано со следующим: недавно было обнаружено, что у человека есть свои “охраняемые” зоны и территории, характерные для разных типов общения. Если мы их изучим и поймем смысл, то мы не только обогатим свое представление о своем собственном поведении и поведении других людей, но и сможем прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения. Американский ученый Э.Холл был одним из первых в области изучения пространственных потребностей человека и в 1969 г. издал книгу “Молчаливый язык”. Он же и ввел термин “проксемика”. Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на 4 зоны:

- 1) интимная зона — от 15 до 45 см;
- 2) личная зона — от 46 до 120 см;
- 3) социальная зона — от 120 до 360 см;
- 4) общественная, или публичная зона — более 360 см.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. Личная зона — это то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. Социальная зона — это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. Публичная зона — это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей. Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например в автобусе или в лифте. Это следующие правила:

- 1) ни с кем не разрешается разговаривать, даже со знакомыми;
- 2) не рекомендуется смотреть в упор на других;
- 3) лицо должно быть совершенно беспристрастным — никакого проявления эмоций не разрешается;
- 4) если у вас в руках книга или газета, то вы должны быть полностью погружены в чтение;
- 5) чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;
- 6) в лифте следует смотреть только на указатель этажей над головой.

Выбор дистанции зависит от взаимоотношений между людьми (как правило, люди стоят ближе к тем, кому они симпатизируют) и от индивидуальных особенностей человека (например, интроверты плохо переносят слишком близкую дистанцию).

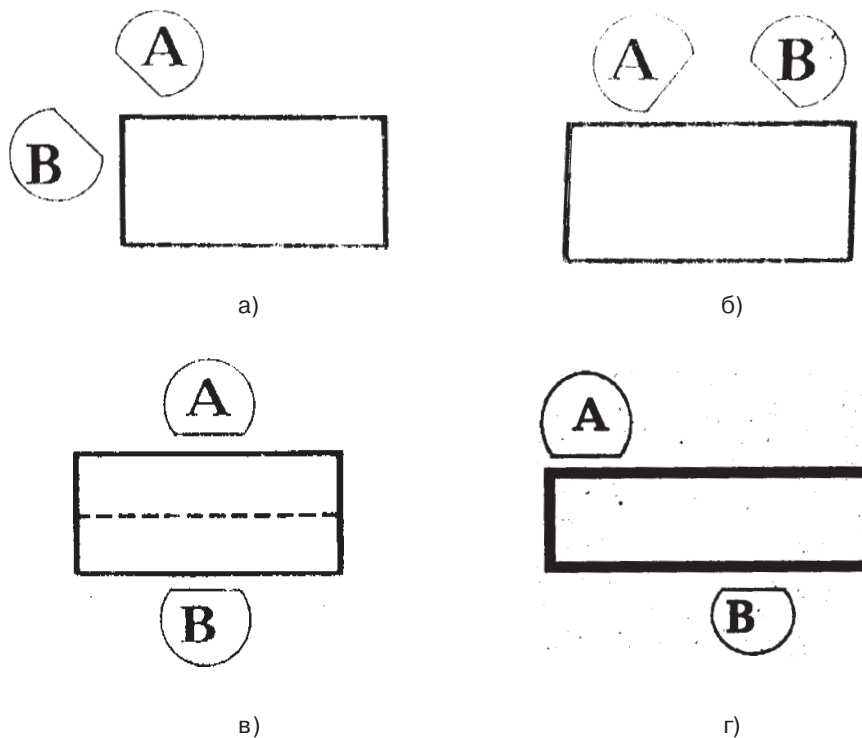
Проксемическое поведение включает не только дистанцию, но и взаимную ориентацию людей в пространстве. Друзья — рядом, участники деловой беседы — через угол стола, конкуренты — через стол. Например, по европейским

правилам этикета в ресторане или кафе даме или уважаемому человеку предлагают место спиной к стене. Это дает наибольший психологический комфорт.

Взаимоотношения людей развертываются не только в пространстве, но и во времени. Как человек распоряжается чужим и своим временем, является важным социальным знаком. Уважение к другому человеку проявляется в повышенной точности, пунктуальности поведения. Заставить другого ждать — значит вольно или невольно заявить о своем праве распоряжаться ситуацией. Фактор времени очень значим в обществе, где «время — деньги», поэтому важно не тратить время зря. В этом, в частности, и нужно искать исток пунктуальности у бизнесменов.

Существуют пространственные правила взаимодействия между участниками общения, и их нужно знать и выполнять. Рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника (рис. 2):

- 1) угловое расположение;
- 2) позиция делового взаимодействия;
- 3) конкурирующе-оборонительная позиция;
- 4) независимая позиция.



**Рис. 2**

Угловое расположение (рис. 2а) характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

Когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия (рис. 2б). Это одна из самых удачных стратегических позиции для обсуждения и выработки общих решений.

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества. Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большее взаимопонимание можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции (рис. 2в). Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится, и нужно как можно быстрее заканчивать разговор.

Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию (рис. 2г). Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата при общении существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас.

За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального

статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять — в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека (это означает, что вы, в случае необходимости, сможете получить поддержку с его стороны).

Таким образом, квадратный (или прямоугольный) стол, который обычно является рабочим столом, используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Это особенно важно, когда вы приглашаете его на торжественный обед к себе домой или в ресторан.

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене. Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной — постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это — окна первого этажа.

Как мы видим, эти, казалось бы, мелочи, имеют немаловажное значение в деловом общении. Именно поэтому очень важно не только знать, но и уметь применить все, что мы узнали, на практике для достижения эффективного результата.

### 2.5.3. Визуальный контакт

**Взгляд**, его направление, частота контакта глаз — еще один компонент невербального общения. Направление взгляда показывает направленность внимания собеседника и вместе с тем дает обратную связь, которая показывает то, как относится собеседник к тем или иным сообщениям. Взгляд используется также для установления взаимоотношений. Когда человек стремится к установлению более теплых взаимоотношений, он ищет взгляд собеседника. Однако если кто-то смотрит нам в глаза слишком долго, то это настораживает.

На протяжении многих веков человечество задумывалось над значением взгляда и о его влиянии на поведение человека. Мы все используем такие фразы, как “У нее большие детские глаза”; “У нее завлекающий взгляд”; “Она бросила на него гневный взгляд”; “У него бегающие глаза”; “У него такой блеск в глазах”.

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков человека и поведение его глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека.

Зрачки глаз полностью независимы от воли и сознания человека. При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в

четыре раза больше по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые глаза-бусинки, или змеиные глаза.

Основа для настоящего общения может быть установлена только тогда, когда вы общаетесь с человеком с глазу на глаз. Если при общении с одними людьми вы чувствуете себя уютно, то с другими — дискомфортно. Это связано главным образом с тем, как они смотрят на вас, какова продолжительность их взгляда и как долго они могут выдерживать ваш взгляд. Именно поэтому очень важно во время деловых бесед и переговоров контролировать выражение своих глаз.

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60-70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор. Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное. Так, например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются. Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, то он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

Более всего нас раздражают люди, которые во время разговора опускают веки. Это подсознательный жест, который является попыткой человека “убрать” вас из своего поля зрения, потому что вы ему надоели или стали неинтересны или он чувствует свое превосходство над вами. При нормальной частоте моргания 6-8 раз в минуту веки этого человека закрываются на секунду или больше, как будто человек моментально стирает вас из своей памяти.

Если человек подчеркивает свое превосходство над вами, то его прикрытые веки сочетаются с откинутой назад головой и долгим взглядом, известным как “взгляд свысока”. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то это означает, что ваше поведение вызывает у него негативную реакцию и нужно что-то изменить, чтобы успешно завершить разговор.

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принадлежит отдельный субъект. Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежде чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность. Для того чтобы научиться “технологии взгляда” и эффективно применять его в общении с другими людьми, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

#### **2.5.4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения**

В настоящее время это одна из проблем человеческого общения. Несовершенное владение речью, ее засоренность, незнание и неумение

использовать паралингвистические особенности не позволяют людям прийти к взаимопониманию.

Имеются большие возможности улучшить качество нашей речи, усовершенствовать ее. Какие же требования предъявляются к хорошей речи? Какие признаки ее характеризуют?

Давайте посмотрим, как относились к речи и как характеризовали ее известные писатели и общественные деятели. По их мнению, речь должна соответствовать следующим требованиям.

**Правильность речи**, т.е. ее соответствие принятым литературно-языковым нормам. Так, Д.И.Писарев писал: “Неправильное употребление слов ведет за собой ошибки в области мысли и потом в практике жизни”.

**Точность речи**, т.е. ее соответствие мыслям говорящего. К.Федин писал: “Точность слова является не только требованием здорового вкуса, но прежде всего — требованием смысла”.

**Ясность речи**, т.е. ее доступность пониманию слушающего. “Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять”, - советовал Квинтилиан, римский учитель красноречия.

**Логичность речи**, т.е. ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления. “Что неясно представляешь, то и неясно выскажешь; неточность и запутанность выражений свидетельствуют о запутанности мыслей”, - писал Н.Г.Чернышевский.

**Простота речи**, т.е. ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, “красивостей слога”. “Под напыщенностью и неестественностью фразы скрывается пустота содержания”, - писал Л.Н.Толстой.

**Богатство речи**, т.е. разнообразие используемых в ней языковых средств. “Задачи, которые вы ставите перед собой, неизбежно и настоятельно требуют большого богатства слов, большого обилия и разнообразия их”, - писал М.Горький.

**Сжатость речи**, т.е. отсутствие в ней лишних слов, ненужных повторений. “Если пишет многословно, — это тоже значит, что он сам плохо понимает то, о чем говорит” (М.Горький).

**Чистота речи**, т.е. устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости. В.Г.Белинский считал: “Употреблять иностранное слово, когда есть равносильное ему русское слово, значит оскорблять и здравый смысл, и здравый вкус”.

**Живость речи**, т.е. отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность. “Язык должен быть живой”, - отмечал А.Н.Толстой.

**Благозвучие речи**, т.е. ее соответствие требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов с учетом их звуковой стороны. По мнению А.П.Чехова, “вообще следует избегать некрасивых, неблагозвучных слов. Я не люблю слов с обилием шипящих и свистящих звуков, избегаю их”.

Как в любом искусстве и в любой науке, наилучших успехов в овладении речью достигают те, кто щедро наделен природой соответствующими дарованиями. Говорить толково — реально для многих. Говорить красиво, чаруя людей своей убедительностью, — удел немногих. Такие люди всегда пользуются популярностью. Им свойственна привлекательная обаятельность, свободные манеры, красивая речь. Не менее важно и другое: владение словом по справедливости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяет ему испытывать необычные по внутренней яркости переживания.

В речевом общении апелляция к рассудку людей — выражение уважения к ним, призыв к честному сотрудничеству. Рассудительность, в отличие от демагогии, является веским доказательством умения говорящего, выражаясь словами Н.В.Гоголя, “мыслить своим умом”. В наше время — время

информативной перегруженности — это нечасто встречаемое явление. Люди чутко улавливают, когда говорят с “чужого голоса”. Им больше импонирует демонстрация незаурядности ума выступающего, а также совершенная технология коммуникационного общения (как на вербальном, так и на невербальном уровне).

Добиться успеха в речевом общении позволяет такое качество как находчивость. Личное самообладание и умение достойно выходить из неожиданно сложившейся ситуации всегда позитивно работают на того, кто обладает этими качествами. В любом общении “в цене” люди, которые владеют мастерством экспромта. Сколько раз на чаше весов лежала судьба имиджа политика или делового человека, когда их речь прерывалась каверзным вопросом. Успех всегда был на стороне того, кто мгновенно и ярко его парировал.

По мнению К.С.Станиславского, речь — это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений К.С.Станиславского, отметим, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи внутреннюю мелодичность. Такие люди обладают оригинальным музыкальным ключом построения речи, что делает ее эмоционально выразительной, порой гипнотически воздействующей на слушателей.

Надо помнить, что всевозможные “риторические уловки” — это эмоциональные возбудители. С их помощью приводятся в действие наши анализаторы ощущений. Чем они восприимчивее к информации, тем громче в нас заговаривают эмоции, образуя различные состояния переживаний. Без них мы буквально глухи к обращенному к нам слову. Следует вызвать не просто эмоции, а определенные эмоции. Для того чтобы добиться подобного результата, следует принять во внимание многие факторы: психологию людей, их жизненные ситуации, эффект своего имиджа и многое другое.

Очень важна в деловом общении и является практически беспримысленной “энергетика речи”: ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует, когда выступающий не суетится, а эмоционально чеканит фразы, не скрывая при этом своих убеждений и всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности используемых аргументов. Такое единство манеры поведения и произнесения речи, как правило, оказывает максимальное впечатление на слушателей и располагает к нему. На этой психологической основе чаще всего и складывается доверие к выступающему.

В речевом общении максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств, а также умелого их использования для достижения своих целей (например, В. Мейерхольд обладал изумительной способностью и техникой интонирования).

Речь базируется на задействовании такого великолепного механизма психики, каким являются ассоциации. Они представляют собой способность нашего интеллекта восстанавливать прошлую информацию по отношению к той, которая принимается человеком. Достигается это благодаря тому, что говорящий создает общее информационное поле общения, помогает слушателям стать деятельными его соучастниками. В итоге они не только получают удовольствие от общения с ним, но и испытывают взлет собственной мысли. Происходит мощная стимуляция душевных и интеллектуальных резервов человеческого организма. Можно привести много примеров такого риторического мастерства.

Проксемические особенности речи дают нам возможность делать выводы о личностных особенностях человека, его характере и темпераменте.

Социальная принадлежность человека сказывается не только на



словарном запасе, которым он располагает и активно пользуется, но и на его выговоре.

Наконец следует упомянуть акцент, который может выдать иностранца даже при том условии, что он правильно подбирает слова и строит фразы.

Таким образом, невербальные особенности речи, с одной стороны, дают нам возможность судить о партнере и, с другой стороны, характеризуют каждого из нас.

### **2.5.5. Межнациональные различия невербального общения**

Невербальный язык может многое рассказать о внутреннем состоянии даже незнакомого человека, не говоря о деловых партнерах, постоянных собеседниках и коллегах. Так, вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, ваше выражение лица, игра интонации, повышение или понижение голоса, пауза, движение всей рукой или только кистью — все имеет свой смысл. Но как и всякий язык, невербальный у каждого народа свой. Действительно, один и тот же выразительный жест у разных народов может иметь совершенно различное значение. Даже ваш костюм и его цвет могут нести неоднозначную информацию в разных частях света. Тот жест, которым русский человек сокрушенно демонстрирует пропашу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия.

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец — на нос. В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. Редко случается, что мы говорим, не сопровождая слова каким-либо действием, в котором главную роль неизменно играют руки. Разные жесты имеют неодинаковые значения в различных странах. Итальянцы и французы известны тем, что они во всем полагаются на свои руки, когда нужно решительно подтвердить слова или придать беседе более непринужденный характер. Опасность заключается в том, что жесты рук воспринимаются по-разному — в зависимости от того, в какой стране мы в данный момент находимся. В США, да и во многих других странах, “нуль”, образованный большим и указательным пальцем, “говорит” о том, что “все нормально”, “отлично” или просто “ОК”. В Японии его традиционное значение — “деньги”. В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный. Когда француз, немец или итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове, а если немец шлепнет себя по лбу открытой ладонью, - это эквивалент восклицания: “Да ты с ума сошел!” Кроме того, немцы, так же, как американцы, французы и итальянцы, имеют обыкновение рисовать указательным пальцем спираль у головы, что означает: “Сумасшедшая идея...” И, напротив, когда англичанин или испанец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой. Несмотря на то, что в этом жесте присутствует доля самоиронии, человек все-таки хвалит себя за сообразительность: “Вот это ум!” Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если же палец укажет в сторону, то это означает, что у того мозги набекрень. Немцы часто поднимают брови вверх в знак восхищения чьей-то идеей. Такое же поведение в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Считается, что наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз хочет сказать о чем-то, что это — верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв

подбородок, посылает воздушный поцелуй, а если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает “здесь что-то нечисто”, “осторожно”, “этим людям нельзя доверять”. Этот жест очень близок итальянскому постукиванию указательным пальцем по носу, все равно, справа или слева; это означает: “берегись”, “впереди опасность”, “похоже, они что-то замышляют”. В Голландии у того же самого жеста другое значение — “я пьян” или “ты — пьян”, а в Англии — “конспирация и секретность”.

Движение пальцев из стороны в сторону имеет много разных значений. В США, Италии, Франции и Финляндии это может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии и Франции такой жест просто означает отказ. Если жестом надо сопроводить выговор, то указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

В большинстве западных цивилизаций, когда встает вопрос о роли правой и левой руки, ни одной из них не отдается предпочтения (если, конечно, не учитывать традиционного рукопожатия правой рукой). Но будьте осторожны на Ближнем Востоке, как и в других исламских странах, таких, как Индонезия или Малайзия. Нельзя протянуть кому-либо еду, деньги или подарок левой рукой. Там она известна как нечистая рука и пользуется дурной славой.

Этот краткий перечень довольно-таки стандартных жестов показывает, как легко непреднамеренно обидеть своих деловых партнеров — представителей другой национальной культуры. Если вы осознанно сумеете предугадать реакцию ваших собеседников, наблюдая за их невербальным языком, то это поможет вам избежать многих недоразумений.

## 2.6. Речевой этикет

**Речевой этикет** – установленный порядок речевого взаимодействия в процессе общения. Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает приветствие. С древних времен люди оказывают друг другу почтение посредством приветствий. 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. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. Головной убор — зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет — трогать не надо. Мужчина снимает перчатку, если обменивается рукопожатием. 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 и нельзя держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Приветствие путем обмена рукопожатиями мужчинам рекомендуется делать 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 они пожимают руку женщине. Рукопожатия не всегда обязательны, когда встречаются знакомые на улице или сотрудники в помещении учреждения или предприятия. Когда посетитель входит к руководителю, достаточно вежливо и корректно ограничиться приветствием: “Доброе утро”, “Здравствуйте”. При этом сделать легкий поклон головой и слегка 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 правило: старший является инициатором рукопожатия, женщина подает 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 тому подобное.

Если, войдя в комнату, где находится несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним человеком, этикетом предполагается обязательно протянуть руку и всем остальным.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются обращения к собеседнику. Обращение “вы” свидетельствует о культуре того, кто обращается. Оно подчеркивает уважение к его 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 слова “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 просто с фразой: “Извините..”, или “Позвольте...”, или “Будьте так добры...”

Важным элементом вежливости в деловой жизни является представление, 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, мужчине — 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.д.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, 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.

В деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться служебная субординация, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. 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 лучше: “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. Такой разговор свидетельствует о том, 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”. 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.

В жизни часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Посетитель 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 не был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от немедленной 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 человеку, 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 им. В любом предложении может быть то, что сразу можно не понять. Поэтому сразу 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 бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен “с ходу” высказываться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые расширяют это представление далеко за пределы своей 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. Любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоставлено этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос “с порога”, еще не выслушав объяснений его 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 старшему по должности 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, которые взыскивают 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 нарушение 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 самостоятельной инициативы, а, напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или бездействие и не дает 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 недостатками своей работы, 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 нарушения или 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 ложность уходят из поля зрения. Сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, 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 его “на место”, показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки к оценке их работы. Начальник, который использует разные мерки 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. Поэтому в разговоре с 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 у обоих 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.

**УМЕНИЕ СЛУШАТЬ КАК ЧАСТЬ РЕЧЕВОГО ЭТИКЕТА.** Умение слушать является одним из главных показателей культуры. Но особо важное значение приобретает это умение в бизнесе, поскольку один из важнейших принципов ведения деловых бесед и коммерческих переговоров – исключительное внимание к говорящему. Если вы покажете ему, что вы заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом. Слушать – значит платить вниманием и заинтересованностью в обмене на информацию и понимание.

Любой собеседник и партнер будет доволен присутствием терпеливого и сочувствующего ему слушателя, который молча слушает, пока партнер выскажет все свои проблемы.

Слушать – дело сложное, требующее напряжения, так как голова всегда занята множеством проблем и, кроме того, человек может устать или нервничать.

Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате не только потеряете драгоценное время, но будете раздражать его и этим осложните дальнейшее развитие ваших отношений.

Принято считать, что при установлении доверительного контакта главная роль отводится говорящему. Но анализ общения показывает, что слушатель далеко не последняя фигура.

Исследования психологов выявили, что не более десяти процентов людей умеют выслушивать собеседника. Типичными ошибками, которые присущи не умеющим слушать, являются недостаточная сосредоточенность на сути разговора, субъективное восприятие отдельных фактов и аргументов, раздражительность по поводу сказанного. Во избежание этого необходимо внутренне настроиться на выслушивание собеседника, приглушить свои эмоции, чтобы объективно оценить полученную информацию и сделать на основе этого соответствующие выводы.

Существует активное и пассивное выслушивание. *Пассивное выслушивание* характеризуется невмешательством в разговор (за исключением лишь таких фраз, как “Это очень интересно”, “Я вас понимаю” и т.п.). Пассивное выслушивание как предупредительная антиконфликтная мера особенно эффективно в тех случаях, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать свою точку зрения, поскольку до этого он не имел такой возможности.

К *активному выслушиванию* психологи относят: “выявление” или “уточнение” слов говорящего собеседника (“Вы хотите этим сказать, что ...”, “Тогда объясните это более подробно”), перефразирование (“Вы думаете, что ...”, “Как я понял вас, из этого следует, что ...”, “Вы говорите, что ...”, “Если я не ошибаюсь, то этим вы хотите сказать, что ...”), резюмирование (“Итак ...”, “Если подвести итог из сказанного вами, то ...”, “Насколько я понял, ваша основная идея заключается в том, что ...”).

Бизнесмен, который говорит только о себе и своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка начинающих коммерсантов, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, это стремление слишком много говорить самим. И им это очень дорого обходится. Особенно часто эту ошибку совершают торговые агенты.

Не делайте такой ошибки. Давайте возможность выговориться собеседнику. Он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Пусть он сообщит вам какие-нибудь сведения.

Если вы не согласны с собеседником, у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого. Выслушайте терпеливо, проявите искреннее сочувствие. Позвольте ему самому завести разговор, например, о товаре, который вы хотите продать. Надо добиться, чтобы партнер сам захотел его купить.

Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое слово. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, у них создается впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои чувства и мысли, но потом неожиданно их выскажут, вызвав этим подчас ряд дополнительных проблем. Поэтому партнеров всегда нужно внимательно выслушивать.

Какие же условия должен соблюдать хороший слушатель?

1. Никаких побочных мыслей. Поскольку скорость мышления в четыре раза больше скорости речи, используйте “свободное время” на критический анализ и выводы из того, что непосредственно слышите.
2. Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос, а тем более говорить контраргументы.
3. Следует сконцентрировать свое внимание только на той теме, о которой идет речь. В любом случае знакомство с мнением партнера значительно облегчает проведение переговоров. Партнеру предоставляется возможность проявить себя, а это существенно притупит остроту его возражений.

Очень часто случается, что в награду за внимательное выслушивание вы получите “открытое сердце” вашего партнера, что существенно облегчает работу и способствует взаимопониманию.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает партнера?

**Ошибка 1. Удаление от основного предмета разговора**, в результате чего можно полностью потерять нить изложения.

**Ошибка 2. Заострение внимания на “голых фактах”**. Они, конечно, важны, но на них нельзя заострять внимание. Психологи утверждают, что даже самые внимательные люди могут сразу точно запомнить не более пяти основных факторов. Все остальное перемешиваются в голове. Поэтому при любом перечислении следует обращать внимание только на наиболее существенные моменты.

**Ошибка 3. “Уязвимые места”**. Для многих людей это такие “критические слова”, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия. Например, слова “рост цен”, “инфляция”, “увольнение”, “ограничение заработной платы” вызывают у некоторых людей “психический ураган”, т.е. у них возникает неосознанное желание протестовать. И такие люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие.

Выслушивая партнера, очень полезно сопровождать его речь репликами типа: “Да”, “Понимаю вас...”, “Это интересно...”, “Приятно это слышать...” и т.д. Такая реакция является приглашением высказаться свободно и непринужденно. Она помогает выразить одобрение, интерес и понимание. Можно проявить стремление получить дополнительные факторы и прояснить позицию партнера: “Пожалуйста, уточните это ...”, “Не повторите ли еще раз?”, “Не объясните ли вы это?”. Помогают сближению такие фразы: “Как я понял вас...”, “Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь ...”, “Другими словами, вы считаете ...” и т.д.

Таким образом, обобщая все вышеизложенное, можно утверждать, что обеспечить психологически правильное выслушивание собеседника и партнера можно при выполнении следующих условий:

- Слушая, чаще улыбайтесь, кивайте головой, смотрите собеседнику в глаза и все время поддакивайте.



- Сами старайтесь в процессе выслушивания собеседника ничего не говорить. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать услышанное.
  - Как можно чаще задавайте вопросы и постоянно уточняйте. Убедитесь, что вы точно поняли собеседника, обращаясь к нему со словами: “Вы хотите сказать, что ...”, “Правильно ли я вас понял, что ...”.
  - Слушая, старайтесь понять, а не выискивать неточности или ошибки говорящего. Никогда не давайте оценок услышанного. Пускай собеседник выговорится до конца.
  - Старайтесь опереживать собеседнику. Для этого посмотрите на вещи его глазами, попытайтесь встать на его место. Только так можно лучше понять говорящего и точнее выявить смысл его речи.
  - В процессе слушания будьте внимательны и не теряйте тему беседы. Не отвлекайтесь на специфические особенности говорящего. Думайте только о том, что он говорит.
  - Если собеседник вам неприятен, то старайтесь сдерживать свои эмоции. Поддавшись чувству раздражения или гнева, вы не все поймете или придадите словам неверный смысл.
  - Будьте терпеливы. Не прерывайте собеседника, не смотрите на часы, не делайте нетерпеливых жестов, не просматривайте свои бумаги, т.е. не делайте то, что свидетельствует о вашем неуважении или безразличии к собеседнику.
  - Всегда выслушивайте собеседника до конца. Слушать с должным вниманием то, что вам хочет сообщить собеседник, - это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость в сфере бизнеса.
- Итак, еще раз в качестве заключения подчеркнем: умейте слушать собеседника. Часто это бывает более ценным, чем умение говорить. Дайте возможность сначала высказаться другому. А потом говорите с учетом услышанного.

## **2.7. Дистантное общение: телефон, телекс, факс**

Дистантное общение – это вид опосредованного (косвенного) общения. Он характеризуется пространственным и временным разделением собеседников и осуществляется с помощью специальных аппаратов – телефона, телеграфа, телекса. В отличие от непосредственного общения, в опосредованном у участников разговора нет возможности использовать невербальные средства общения – мимику, жест, позу и т.д. Затруднена и обратная связь – мы не видим, а только слышим собеседника, поэтому можем только догадываться о его реакции на наши предложения.

Эти особенности дистантного общения накладывают на него определенные требования. Особенно важным является общение по телефону. Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25 процентов своего рабочего времени.

Телефон является неотъемлемым атрибутом современного человека. При помощи телефона повышается оперативность решения огромного количества вопросов, отпадает необходимость посылать письма, телеграммы или ехать в другое учреждение, на предприятие или фирму. Телефонная связь обеспечивает непрерывный двусторонний обмен информацией на любом расстоянии. По телефону проводятся переговоры, отдаются распоряжения, излагаются просьбы, даются консультации, наводятся справки, и часто первым шагом на пути к заключению договора является именно телефонный разговор.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом создания имиджа фирмы. Знание телефонного этикета и рациональных правил телефонного общения необходимо каждому деловому человеку.

Придерживаясь несложных правил ведения телефонных разговоров и учитывая при этом психологические особенности характера ваших собеседников, вы повысите вероятность успеха своего дела.

**Служебный разговор по телефону** обычно включает в себя такие элементы, как взаимные представления, введение собеседника в курс дела, обсуждение вопроса, заключение.

Услышав телефонный звонок, как можно быстрее снимите трубку, так как он является сильным слуховым раздражителем, мешает работать другим людям, отрицательно воздействует на нервную систему. Сняв трубку, сразу же четко представьтесь или назовите свое учреждение: это поможет избавиться от ошибочных вызовов. После представления поприветствуйте абонента. Для него ответ по телефону создает впечатление не только о вас лично, но и об учреждении в целом.

Старайтесь не допускать начала разговора с односложных слов типа “Да”, “Слушаю”. Начинайте приветствие со слов “Добрый день (утро, вечер)”. Если представление сделано невнятно, клиенты зачастую прерывают разговор, решив, что ошиблись номером.

Отрицательное впечатление на собеседника оказывает употребление жаргонных выражений типа “добро”, “идет”, “есть” и др. Неправильный тон в начале разговора может повлиять на его эффективность, вызвав ответную негативную реакцию собеседника. Акустической особенностью телефонного разговора является эффект зеркальности: если вы говорите тихо, то и отвечать вам будут вполголоса, напротив, если говорите громко, то и ответ тоже будет повышенным тоном.

При телефонном общении не употребляйте труднопроизносимые слова, говорите отчетливо, не торопясь, делайте паузы для внимательного выслушивания собеседника. Тональность речи должна быть от средней до низкой. Помните, что слова со сходными окончаниями или гласными могут по телефону звучать одинаково (например, пятнадцать и шестнадцать). Имена и фамилии, которые плохо воспринимаются на слух, нужно произносить по слогам или даже передавать по буквам.

Считается невежливым звонить по телефону по служебным делам после 22 часов.

Не доверяйте только своей памяти содержание телефонных разговоров: лучше записать хотя бы такие данные, как имя и фамилию, должность и место работы абонента, дату и время, номер телефона.

Будьте осторожны при передаче служебной информации по телефону, подумайте, не является ли она конфиденциальной.

Недопустимо занимать служебный телефон разговорами по личным вопросам, особенно в присутствии других сотрудников или посетителей. Для этих целей найдите подходящее время и сделайте разговор максимально кратким.

Никогда не снимайте телефонную трубку, если вы заняты, в противном случае вы будете вынуждены сказать клиенту что-то вроде: “Подождите минутку”, а это создаст у него впечатление, что его проблемы безразличны фирме.

Не употребляйте категоричных утверждений и не навязывайте свои решения клиенту. Недопустимо, например, говорить: “Позвоните через час”. Предоставьте клиенту право выбора.

Если возникает необходимость навести справку и отойти от телефона, то предупредите о продолжительности времени поиска. Лучше назвать абоненту точное время, когда он может перезвонить или предложить самому перезвонить в удобное для абонента время. То же следует сказать и при переносе разговора на другое время.

Если телефонный вызов переадресуется другому сотруднику, абоненту следует назвать его фамилию, имя, отчество, должность и телефон.

Нельзя класть трубку на рычаг аппарата, давая понять абоненту, что вы заняты (или идет совещание). Такой прием — свидетельство вашей низкой культуры и, к тому же, не дает желаемого результата: абонент будет звонить еще и еще, полагая, что неисправен аппарат. Правильным будет ответ: “Извините, идет совещание, позвоните через 15 минут”.

Старайтесь поддерживать беседу с клиентом до тех пор, пока трубку не возьмет интересующий его сотрудник. Не молчите и не оставляйте ожидающего клиента в неведении.

Если телефон зазвонил в разгар вашего веселого разговора с коллегами, не торопитесь брать трубку. Услышав обрывки вашего смеха, у клиента в большинстве случаев создается впечатление, что вы смеетесь именно над ним.

Вырабатывайте у себя привычку быть дружелюбным при ведении телефонных разговоров. Почему-то многие люди разговаривают по телефону грубо, хотя в личной беседе ведут себя вполне тактично.

Никогда не позволяйте себе раздражаться. Всегда относитесь к собеседнику с сочувствием и пониманием. Вашими главными принципами должны быть вежливость, доверительный тон, оптимизм. Придерживаясь их, вы добьетесь того, что ваш собеседник поведет разговор в нужном вам тоне. Если, к примеру, он рассержен или недоволен, то доброжелательный ответ по телефону может в корне изменить ситуацию. Во время делового разговора не следует говорить о здоровье родных и близких, о погоде и вообще касаться тем, не имеющих отношения к решаемой проблеме.

По сложившемуся этикету при завершении разговора мужчина кладет трубку после того, как это сделает женщина. Молодой человек не должен заканчивать разговор раньше старшего по возрасту или по служебному положению.

Если вы звоните в другой город, назовите свой город, затем себя, название учреждения. После представления скажите, кого и по какому вопросу вы хотели бы пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. Начинать разговор целесообразно со слов: “Мне поручено...” или “Мы вынуждены обратиться...”. Для междугородных переговоров особенно важны краткость (говорить только по существу), точность и четкость изложения вопроса. При заказе междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени. При передаче телефонограммы говорят: “Примите телефонограмму” — и дают время собеседнику подготовить все необходимое для записи. Телефонограмму диктуют четко, не спеша, с паузами для записи. После записи просят повторить текст, исправляют ошибки, если они допущены. В конце называют фамилию передавшего телефонограмму, время передачи и свой телефон.

Статистически установлено, что наибольшее число телефонных разговоров в месяц приходится на декабрь и январь, а в течение одного дня — на понедельник.

Если вы звоните кому-либо на работу, то ждать ответа следует в течение отрезка времени, по длительности не превышающего четырех гудков. На работе человек, как правило, находится рядом с телефоном, и если он не берет трубку, то занят и не может ответить вам. При звонке домой подождать можно до пятого или шестого гудка, так как ваш знакомый может находиться в другой комнате и не способен быстро подойти к телефонному аппарату.

Большинство разговоров по телефону вполне можно уложить в три минуты — это так называемый “европейский стандарт” телефонного разговора.

Существует ряд правил подготовки телефонного разговора и такой его организации, которая помогает в оптимальное время получать максимум информации. В частности, нужно сделать пометку на календаре, когда вы планируете разговор, с кем и на какую тему. На отдельном листке целесообразно набросать примерный план разговора. Важно четко себе представить, каков должен быть тон и стиль разговора, ибо это небезразлично для его результатов. На листке бумаги желательно перечислить фамилии, даты, цифры, которые могут понадобиться при беседе, чтобы не бегать за справкой и не заставлять собеседника ожидать вас. Надо выбрать оптимальное время, когда удобнее всего позвонить, не создавая человеку дополнительных трудностей. Нередко можно сэкономить много времени, если заранее узнать, кто наиболее компетентен в интересующем вопросе.

Немаловажным является местоположение телефонного аппарата. Если он один и стоит в комнате, где работают несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередно устанавливать его на каждый рабочий стол. Если в комнате сидят несколько сотрудников разного ранга, то телефон лучше ставить на стол самого младшего по должности. При наличии отдельного кабинета и отсутствии секретаря снимать трубку придется вам самому. Поэтому телефонный аппарат должен располагаться на расстоянии 30-40 см от вашего левого локтя (для правой).

Если у вас есть секретарь, поручите ему запомнить тот круг лиц и организаций, с которыми вас следует соединять в определенные часы или немедленно. Секретарь должен также знать характер вопросов, входящих в вашу компетенцию или в компетенцию других сотрудников фирмы, и направлять абонента к соответствующему сотруднику. Делегируйте секретарю право решать вопрос о том, целесообразно ли обращение абонента к вам с данным вопросом по телефону или же это лучше сделать при личной беседе.

Безусловным требованием телефонных разговоров должны быть четкость и оперативность. Особенно важно соблюдать пунктуальность при деловых переговорах. Ведь рабочее время у вашего собеседника может быть расписано по минутам, и, опоздав со звонком, вы нарушите все его расписание.

По правилам этикета существуют такие ситуации, когда не принято прибегать к услугам телефона. В частности, неловко по телефону благодарить за добрую услугу или дорогой подарок. Это лучше сделать лично. Неудобно также поздравлять по телефону с днем рождения пожилого человека. Не принято телефонным звонком выражать соболезнование или приглашать к себе на свадьбу людей преклонного возраста. Лучше это сделать с помощью письма.

Телефонные переговоры с зарубежными странами требуют знания некоторых традиций, обычаев, особенностей образа жизни. К примеру, англичане являются в свои фирмы и конторы ровно в 9.30 утра, однако не любят, когда в это время звонит телефон. В начале рабочего дня они предпочитают заниматься бумагами или пьют кофе, собираясь с мыслями. До англичан трудно дозвониться и после 17.30, даже если они еще и на рабочих местах: с этого часа телефонистки в конторах отключаются. Бизнесменам с континента следует помнить: прежде чем звонить британским коллегам в конце рабочего дня, надо заранее выяснить, есть ли у них прямая телефонная связь с кабинетом. Обеденный перерыв у англичан начинается в 13.00.

Французы, как и немцы, приступают к делам раньше британцев, но они намного чаще прерываются на "рабочие завтраки". Обеденный перерыв здесь начинается в 12.00. В Турции бизнесмены и служащие придерживаются примерно того же распорядка дня, что и британцы. В Италии проблема заключается в отсутствии государственных служащих на своих местах. Чаще всего они работают с 8.00 до 14.00, а потом спокойно отправляются домой.

Чтобы связаться с ними, звонить следует исключительно по утрам, а после полудня любые попытки могут быть бессмысленны. В Греции деловые люди, как правило, не звонят с 14 до 17 часов, поскольку в эти часы греки по традиции любят вздремнуть. Норвежцы приходят в свои фирмы в 8.00, а в 11.00 прерываются на ленч. Обедают же они в 17.00. В Швейцарии начинают работать весьма рано. Цюрихские банкиры часто назначают деловые встречи на 7.00, причем клиент должен прибыть на встречу пятью минутами раньше. У немцев рабочий день обычно заканчивается в 16.00.

В заключение отметим, что главными требованиями к телефонному общению являются краткость и содержательность разговора. Общее правило таково: чем больше загружена линия, тем менее продолжительным должен быть телефонный разговор. Умение пользоваться телефоном в том и состоит, чтобы максимально реализовать предоставляемые им возможности при минимальном ущербе другим трудовым процессам - ущербе себе и всем лицам, с которыми абонент взаимодействует.

Не менее часто, чем телефон, в наше время используется телефакс. Общение с помощью факса, чаще всего, состоит из 2-х частей:

1) Телефонного разговора, где обсуждаются какие-либо проблемы, принимаются решения. В ходе этого разговора стороны приходят к выводу, что им необходимо обменяться какой-либо письменной информацией, и договариваются о сроках ее передачи (получения).

2) Передача письменной информации с помощью телефакса.

Телекс – международная сеть абонентского телеграфирования, которая служит для непосредственного двустороннего обмена телеграфными сообщениями между абонентами. Она обеспечивает возможность круглосуточной передачи информации.

Помимо общих характеристик, присущих любому виду общения, общение с помощью телекса и телефакса имеет и специфические черты. К ним относятся: 1. Адресность. Посылая сообщение с помощью телексов или телефонов следует непременно, даже если была предварительная договоренность о сообщении, указать конкретного адресата.

2. Известность отправителя. Дистантное общение требует, чтобы любое посылаемое сообщение было подписано и получателю не пришлось гадать, от кого оно. Можно установить на аппаратах логотипы или аббревиатуры фирмы, и тогда все сообщения будут подписываться автоматически.

3. Обязательность. Дистантное общение предполагает, что реакции участников разнесены и в пространстве и во времени. Чтобы это общение было эффективным, каждая сторона должна каким-либо, заранее согласованным образом, реагировать на “высказывания” другой стороны. Это может быть просто уведомление о получении сообщения, выполнение какого-либо другого действия в ответ на пришедшее сообщение. Если факсы и телексы будут идти в “никуда”, то дистантное общение может быть прервано.

## 2.8. Имидж делового человека

“Имидж — это искусство управлять впечатлением.” Э.Гофман

Для каждого человека важно, как он выглядит в глазах окружающих. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания — имиджология. **Имидж** (от англ. image — образ) — это визуальная привлекательность личности. Многие индивиды от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, чаще симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности.

Для того, чтобы выглядеть привлекательно в глазах окружающих, недостаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить

ряд рекомендаций о том, как располагать к себе людей. Природным достоянием, которым следует умело распорядиться являются благоприятные внешние данные.

Например, десятки тысяч девушек мечтают стать фотомоделями, но удаётся это лишь сотням. И только единицы становятся топ-моделями, достигшими подлинных вершин этого вида бизнеса. Среди элитарных красавиц — американка Синди Крауфорд. Где бы она ни появлялась — везде ее сопровождает успех. В чем ее секрет? Она умна и элегантна, у нее прекрасные внешние данные. Но главное, ей свойственна тонкая манера выражения своего душевного состояния. Всякий, кто с ней общается, попадает под ее человеческое обаяние.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев, по меньшей мере в восьми, наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

Однако отсутствие привлекательных внешних данных не перекрывает дорогу к созданию благоприятного личного имиджа. Для этого только надо хотеть и уметь наилучшим образом самовыразить свои привлекательные личностные качества. Более того, в каждом индивиде имеется способность нравиться людям. Как показывают исследования, чем больше прилагается усилий в проявлении способности нравиться людям, тем ярче высвечиваются интеллектуальные, художественные и информационные характеристики личности. Тем более, когда всему этому способствует склонность к общению и лидерству.

Быть обаятельным — своего рода мужество, так как требуется непрерывная работа над собой. Бывают и поражения, но их следует достойно переносить.

И в прошлом, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние — это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям.

К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди сами себе создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям. Человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуетя внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред.

Обладание высшей духовностью выступает в качестве неперемного условия создания достойного имиджа.

Каковы же приоритетные качества, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа? Условно их можно разделить на три группы.

В первую группу входят такие природные качества, как коммуникабельность (способность легко сходитьсь с людьми), эмпатичность (способность к сопереживанию), рефлексивность (способность понять другого человека) и красноречивость (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием “умение нравиться людям”. Обладание данными способностями и постоянные упражнения в их развитии — залог успешного создания личного имиджа.

Во вторую группу входят характеристики личности связанные с ее образованием и воспитанием. К ним относятся нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению.

К третьей группе следует отнести то, что приобретается с жизненным и профессиональным опытом. Особенно ценно, когда этот опыт помогает человеку обострить интуицию на ситуацию общения.

Какая-либо самоуверенность и стереотипное поведение негативно воздействуют на восприятие людьми личности, которая заинтересована в признании и доброжелательном к себе отношении. Во многих случаях имидж — это результат умелой ориентации в конкретной ситуации, а поэтому правильного выбора своей модели поведения.

### 2.8.1. Модели поведения

**Модели поведения** – это целостный комплекс знаков (речевых, неречевых, поведенческих), направленный на создание некоторого образа. Модель поведения может быть выбрана осознанно или сформироваться самопроизвольно.

В повседневной жизни мы воспринимаем поведение другого человека как целостный образ. Выражая свою позицию, мы делаем это одновременно разнообразными средствами. Так, желая проявить симпатию к какому-либо человеку, мы, как правило, не только скажем ему о своих чувствах, но и передадим их в мягких интонациях голоса, в приветливом взгляде. Этот комплекс знаков образует **модель** поведения. Модель воспринимается как единое целое.

Например, авторитарное поведение включает в себя безапелляционность суждений, категоричный тон, характерную жестикуляцию. Увидев человека, ведущего себя таким образом, мы можем предвидеть некоторые его реакции и поступки.

Целостность модели нарушается, когда входящие в ее состав элементы противоречат друг другу; например, печальная новость, о которой сообщается с ироничной интонацией.

В жизни каждая модель поведения у разных людей воплощается по-разному. Большая часть моделей поведения в повседневной жизни не является объектом специального изучения, но среди множества моделей имеются такие, которые осмысливаются людьми, становятся предметом специального изучения. Это *этикетные модели (предписания) и стратегические модели*.

**Этикетные модели** – правила поведения, предписываемые каждой профессии. Например, этические требования, предъявляемые к врачу и дипломату, различаются между собой. Если мы досконально будем знать этические предписания, то возникает вопрос: как достичь этого образца, с помощью каких средств? Ответ на этот вопрос дает стратегическая модель. **Стратегические модели** фактически представляют собой рекомендации о том, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумываем, какие слова сказать собеседнику для того, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

Необходимость изобретения поведенческих стратегий обусловлена проблемами, возникающими в процессе общения. Эффективность процесса общения зависит от множества факторов, имеющих человеческую природу. К ним относятся психофизические характеристики человека, его мыслительные особенности, черты характера и установки. Одни факторы являются очевидными, и мы учитываем их автоматически, другие требуют специального рассмотрения. Гораздо сложнее выявить и учесть влияние внутренних позиций человека на его поведение с тем или иным партнером.

Рассмотрим один из важнейших моментов, который лежит в основе многих стратегий, — отношение партнера по общению к самому себе. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. Например, если человек по жестам окружающих замечает, что их чувства не соответствуют его представлениям,

то он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного “я”, так называемые *защитные механизмы*. В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим замечаниям, перенос своих негативных чувств на других людей, рационализация собственных неразумных поступков. Эти реакции мешают взаимопониманию и взаимодействию. Для того, чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологическую защиту, нужно помочь человеку в осознании того, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь. *Обратная связь* — это информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение. Приведем несколько тезисов из книги польского психолога Е.Мелибруда, в которой раскрываются условия эффективного механизма обратной связи.

“1. В своих замечаниях постарайтесь затронуть прежде всего особенности поведения партнера, а не его личности; старайтесь говорить о конкретных поступках партнера.

2. Говорите больше о своих наблюдениях, а не заключениях, к которым вы пришли. Возможно, что с вашей помощью партнер придет к более глубоким и правильным выводам. Но если все же вам захочется высказать свои соображения и выводы, то не создавайте иллюзии, что ваши выводы объективно отражают реальность.

3. Старайтесь высказаться скорее в описательном ключе, чем в форме оценок...

4. Описывая поведение другого человека, старайтесь не пользоваться категориями “ты всегда...”, “ты никогда...”.

5. Старайтесь сосредоточивать свое внимание на конкретных поступках вашего партнера в ситуациях, имевших место совсем недавно, а не на историях далекого прошлого.

6. Старайтесь давать как можно меньше советов: лучше высказывать свои соображения, как бы делясь мыслями и информацией с партнером.

7. Обеспечивая человеку обратную связь, старайтесь подчеркнуть то, что может быть ценным для него, а не то, что может принести удовлетворение лично вам. При этом следует стараться не злоупотреблять в выражении чувств, не прибегать к эмоциональной разрядке, стараться не манипулировать другими. Обратную связь, как и любую форму помощи, следует скорее предлагать, чем насильно навязывать.

8. Старайтесь давать партнеру такую информацию и в таком количестве, чтобы он был в состоянии воспользоваться ею.

9. Внимательно следите за тем, чтобы момент обеспечения обратных связей был подходящим... Важно выбрать для этого удачное время, место и ситуацию. Нередко в ответ на обратную связь партнер реагирует глубокими эмоциональными переживаниями. Поэтому нужно быть очень щепетильным и трезво оценивать возможности собеседника.

10. Помните, что давать и принимать обратные связи можно при наличии известной смелости, понимания и уважительного отношения к себе и другим”.

Ваше мнение о партнере должно быть выражено так, чтобы не вызвать у него и у того, с кем он делится своими наблюдениями и оценками, чувств обиды, возмущения и протеста. Это особенно важно, если мы имеем дело с человеком внутренне незрелым, чрезвычайно неуверенным в себе, тяжело переживающим любую критику. Следует иметь в виду, что не только тот, кто страдает “комплексам”, требует осторожного, тактичного обращения. Каждый, даже вполне уверенный в себе человек, нуждается в подтверждении собственной значимости в глазах окружающих. Ничто так болезненно не переживается, как неуважение к личности и оскорбление чувства собственного достоинства.



Напротив, обратная связь, в которой фиксируются позитивные качества человека, обладает колоссальным положительным потенциалом.

Только сознавая заложенные в себе позитивные задатки, веря в возможность их развития, человек может уважать себя и стремиться к дальнейшему самосовершенствованию. Выражение чувства симпатии, признание заслуг и достоинств человека вызывают у него, как правило, ответную симпатию, настрой продолжить общение, идти навстречу пожеланиям собеседника. В этом случае, если мы действительно уважаем и ценим другого человека, то выражение подобных чувств не только нравственно оправданно, но и желательно для обоих партнеров.

Но в случае, если психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду, если она становится средством манипуляции сознанием и поведением другого человека, то ее нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Большую популярность в мире получили советы Д.Карнеги, сформулированные им в книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей» (М., 1989). Большая часть рекомендаций Д.Карнеги основывается на потребности человека в самоуважении, уважении со стороны собеседника, во внимании к его потребностям.

Вот некоторые из советов: «Будьте искренне заинтересованы в других людях»; «Запомните, что имя человека является для него самым приятным словом»; «Сделайте так, чтобы собеседник почувствовал свою важность, значительность, и сделайте это искренне»; «Покажите, что вы уважаете точку зрения собеседника. Никогда не говорите ему, что он не прав»; «Дайте своему собеседнику почувствовать, что идея принадлежит ему»; «Обращая внимание на ошибки человека, не делайте это «в лоб»; «Прежде чем критиковать другого, говорите о собственных ошибках»; «Давайте возможность человеку спасти свое лицо»; «Хвалите человека за каждое его, пусть незначительное, достижение. При этом будьте искренни и щедры на похвалу» и т.д.

Конечный результат, ради которого Д.Карнеги предлагает использовать свои рекомендации, сводится к тому, чтобы извлечь из общения максимум выгоды. В качестве наиболее сильных аргументов в пользу своих советов Д.Карнеги говорит о том, что с их помощью можно получить денежную прибыль, заключить выгодные контракты, сделать успешную карьеру. Некоторые наши соотечественники, ознакомившись с советами Д.Карнеги, не поняли его основной идеи, считая, что в нашем обществе они неприменимы, так как учат лицемерию и ханжеству.

Это, конечно, неверно. Сама по себе данная модель поведения не несет манипуляторской окраски. Она может быть использована и для партнерского взаимодействия, когда обе стороны получают позитивный эффект от общения.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели поведения, — это идея о необходимости *самоподачи, самопрезентации*. Партнер по общению действует в соответствии со своими планами исходя из своего определения ситуации. Для того чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников должен подать себя в соответствии со своим замыслом. Мы осуществляем самопрезентацию сознательно или бессознательно, прямо или косвенно.

Например, самопрезентация осуществляется прямо, когда при знакомстве с человеком мы называем свой статус, страну или город, откуда приехали, семейное положение, и косвенно, с помощью намеков и высказываний («когда я в последний раз был в Париже...»), костюма, подчеркнута элегантно или небрежно, определенных манер и атрибутов.

Чрезвычайно важна самопрезентация в профессиональном общении.

Не следует забывать, что при выборе модели поведения мы не столько зависим от самих себя, сколько от многих внешних обстоятельств. Это не освобождает нас от персональной ответственности за свое поведение.

Каковы критерии выбора модели поведения?

1. *Нравственная безупречность.* При всей нашей склонности к субъективному трактованию морали в обществе существуют общепринятые подходы к объяснению таких понятий, как честность, справедливость и совесть.

2. *Учет конкретной ситуации,* в которой личность действует или оказалась по стечению обстоятельств.

3. *Цель,* которую ставит перед собой личность.

4. *Самокритичная оценка* собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Умелое использование критериев выбора моделей поведения вместе с искусным вхождением в свои жизненные роли — одно из важнейших положений имиджологии.

Например, в нашей жизни всегда имеются определенные устойчивые параметры поведения. Так, некоторые, встав утром, начинают день с физической зарядки. В течение дня мы совершаем ряд одних и тех же действий. Таким образом, существует конкретный набор моделей поведения повседневного назначения. Это не исключает “вклинивания” в них каких-то других моделей поведения, обусловленных конкретной обстановкой.

Русское слово “модель” произошло от французского слова “modele” — образец. Выбор модели поведения не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствия в них живого темперамента, своеобразия мышления, самобытности, привычек. Выбор модели поведения — это воспроизводство таких вариантов поведения, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

При *типологии моделей поведения* можно выделить модели поведения в официальном общении и неофициальном (семейном, товарищеском, бытовом). Модели поведения могут быть активного (агрессивного) и пассивного (оборонительного) характера.

Деловая сфера — самая многообразная сфера общения. Ее характерной чертой является то, что в ней все субъекты общения выступают в официальных статусах, участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта, что неотвратимо обуславливает их модели поведения.

За рубежом не существует каких-либо сомнений в обязательном создании имиджа фирмы или делового человека. Подобное отношение к нему “вмонтировано” в менталитет людей, независимо от занимаемого ими места на служебной лестнице. Имидж выступает как составная часть культуры делового общения. Без него наивно рассчитывать на серьезные успехи в бизнесе, а также пользоваться достойной репутацией в различных кругах общества. Обретение привлекательного имиджа — не самоцель для делового человека. Однако овладение им составляет весьма существенную его личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

### 2.8.2. Тактика общения

Для имиджа делового человека очень важна *тактика общения*. **Тактика поведения** — это варианты поведения в конкретной ситуации, включающие умения оперативно пользоваться механизмами психологического взаимодействия. Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка обнаружим, что в процессе общения были допущены какие-то просчеты или

что-то получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

Почему же не удалось реализовать свою стратегию общения? Верная стратегия — еще не абсолютная гарантия успеха живого общения. В общении огромное значение имеет правильный выбор тактики его осуществления.

Многие на собственном опыте неоднократно убеждались, насколько велико значение вариативности и маневренности в деловом общении. Не все, конечно, можно заранее просчитать, но отработанные варианты желательны. В полезности этого совета нетрудно удостовериться при анализе практики проведения деловых переговоров и бесед. Максимальный успех сопутствует тем, кто, даже имея большой опыт участия в переговорах, каждый раз тщательно к ним готовится.

Какие же требования предъявляются к тактике общения?

1. Необходимо обладать несколькими вариантами поведения в однотипной ситуации и уметь ими оперативно пользоваться.

2. В любом общении, прежде всего в деловом, не следует допускать какой-либо конфронтации, а тем более — конфликта. При конфронтации общение никогда не будет успешным. С ней неизбежны психологические потери. Конечно, возможны жаркие споры и расхождения оппонентов по принципиальным позициям. Главное, чтобы противостояние не переросло в личную неприязнь.

3. Следует умело использовать механизмы психологического взаимодействия.

К механизмам воздействия относятся:

*Привязанность*, которая является результатом привыкания людей друг к другу. За годы совместной учебы или работы складываются добрые взаимоотношения. Обрывание привычных связей нередко бывает болезненным.

*Симпатия* — это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

*Доверие*. Если привязанность и симпатия являются неосознанной (эмоциональной) ориентацией на кого-то, то доверие выступает как вера в конкретного человека или в какие-то его качества. Весьма сложно зафиксировать, какой психологический компонент — подсознательный или сознательный — сыграл решающую роль при возникновении доверия. Бесспорно лишь то, что без симпатии оно не образуется. Доверие — это сгусток чувств и оценочного отношения. Надежность отношений решающим образом зависит от баланса доверия, которое сложилось между людьми.

*Уважение* — это добровольное признание личности, занимаемого ею статуса. Претензия на уважение должна быть подкреплена наличием незаурядных данных у того, кто его добивается.

У каждого делового человека свой личный образ, свой стиль. Что же является основополагающим? Это манеры, внешний облик, походка, одежда, взгляд и улыбка, макияж и прическа.

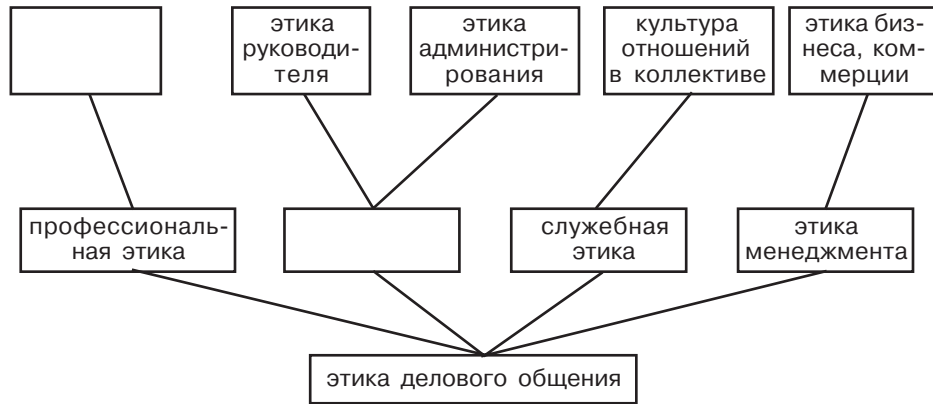
Имидж — это внешнее отражение человеческого образа, наглядно-выразительный “срез” его личностных характеристик. Создание имиджа связано с созданием привлекательного образа. Делать самого себя — наиболее сложная работа, но, безусловно, она представляет интерес для каждого человека. Это обусловлено тем, что имидж — своего рода фирменный знак (чем лучше он представлен, тем выше репутация человека).

Следует иметь в виду, что именно репутация является ключом к решению многих деловых и жизненных проблем.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме курса.*

2. Восстановите пропущенные элементы в схеме:



3. В первой колонке таблицы дается понятие, во второй его определение. Необходимо найти ошибки и дать правильное определение понятиям.

Понятия	Определения
Метод снятия напряженности	Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы
Метод «зацепки»	Означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления
Метод прямого подхода	Позволяет установить тесный контакт с собеседником

4. Определите, как следует обходиться с разными типами участников обсуждения в ходе дискуссии.

№ п/п	Участник дискуссии	Способ поведения с данным участником в ходе дискуссии
1	<b>Спорщик</b>	Адресовать его вопросы группе.
2	<b>Всезнайка</b>	Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
3	<b>Позитивист</b>	Спросить его о работе. Привести примеры из сферы его интересов.
4	<b>Словоохотливый</b>	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
5	<b>Негативист</b>	Избегать прямой критики, применять технику «да, но...».
6	<b>Застенчивый</b>	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
7	<b>Не проявляющий</b>	Признать, оценить его знания и опыт.
8	<b>Распрашивающий</b>	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
9	<b>«Крупная шишка»</b>	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.

5. Определите, какие из приведенных ниже речевых штампов относятся к соответствующим этапам проведения деловой беседы, а какие нет.

#### **Речевые штампы, помогающие провести деловую беседу**

*Начало беседы:*

1. Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...
2. Сегодня я предлагаю обсудить...
3. Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне бы хотелось сразу перейти к обсуждению...
4. Думаю, что мы можем договориться и о...
5. Мне бы хотелось начать нашу беседу с...
6. Я полностью согласен с вашим мнением о...
7. Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...
8. Я думаю, что мы начнем наш разговор с...
9. Мое представление ... полностью совпадает с вашим.

*Фразы, свидетельствующие о завершении беседы:*

1. Итак, мы подходим к концу нашей беседы.
2. Давайте подведем итоги наших договоренностей.
3. В заключение беседы я хотел бы...
4. На это можно ответить только в самых общих чертах.
5. Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.
6. У меня большое сомнение в необходимости...
7. Я считаю, что проблему ... можно считать решенной.
8. Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

*6. Найдите обобщающие слова для следующих средств общения:*

1. слово
2. мимика
3. речь
4. интонация
5. взгляды
6. темп речи
7. жесты
8. позы
9. язык

*7. Исключите лишнее слово:*

1. идентификация, эмпатия, рефлексия, аффект
2. заражение, сохранение, внушение, убеждение
3. переговоры, беседа, игра, совещание
4. предупреждение, повтор, цитирование, опрос
5. менторский, конфронтационный, авторитарный, информационный
6. деятельность, ассоциативность, экспрессивность, интенсивность
7. конкуренции, интраверсии, уклонения, приспособления

*8. Вычеркните лишнее:*

А. Размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом: угловое, деловое, конкурирующе-оборонительное, независимое, позиционное.

Б. Основными этапами деловой беседы являются: начало беседы, информирование партнеров, аргументирование выдвигаемых положений, принятие решения, завершение беседы.

В. Существуют основные группы вопросов собеседников при деловой беседе: закрытые, открытые, риторические, переломные, однополюсные, вопросы для обдумывания.

Г. Набором коммуникационных эффектов являются: эффект визуального имиджа, первых фраз, аргументации, квантового выброса информации, анкетирования, интонации и паузы, художественной выразительности, релаксации.

### 9. Решите тест “Речевые барьеры при общении”.

Для того чтобы оценить, насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете “подать информацию”, предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В.Маклини.

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?
6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы узнать их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, когда противоречите аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?
14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили “да” на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

### Интерпретация результатов

**35—65 баллов.** Вы обладаете великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**35 баллов и менее.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удастся далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать “через силу”. При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым”.



**КУРС: ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

**ЮНИТА 1**

Редактор Л.С. Лебедева  
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

---

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.98 г.  
Тираж

Сдано в печать  
Заказ

---

Современный Гуманитарный Университет