

Ф.А. Кузин

Культура делового общения

Практическое пособие

Москва

УДК 159.98
ББК 88.5 К89

Кузин Ф. А.

К89 Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2002.- 320 с.:ил.

ISBN 5-86894-625-1

В пособии сделана попытка рассмотреть деловой разговор в сфере предпринимательской деятельности с позиций его речевой, логической, психологической и невербальной культуры, а также на основе обобщения отечественного и зарубежного опыта описать основные его формы (деловая беседа, коммерческие переговоры, деловые совещания, служебный телефонный разговор, прием посетителей и сослуживцев и общение с ними).

Пособие рассчитано на бизнесменов, учащихся экономических вузов, колледжей и курсов, специализирующихся в области бизнеса и рыночной экономики. Оно может представить интерес также и для тех, кто хочет самостоятельно повысить культуру своей устной деловой речи.

ББК 88.5

ISBN 5-86894-625-1

© Кузин Ф.А., 1996 г.
© Оформление. «Ось-89», 2000 г.

От автора

В условиях перехода России к рыночной экономике значительная часть населения все более активно вовлекается в экономическую деятельность. Появилось много людей, основной профессией которых стало предпринимательство, позволяющее развернуть свои творческие способности и деловые качества.

Однако эти способности и качества, как показывает практика современного российского бизнеса, дают наибольшую отдачу лишь при умении вести деловой разговор — одном из наиболее важных условий коммерческого успеха. К сожалению, у большинства наших предпринимателей крайне низка культура устной речи, что существенно снижает их деловой потенциал и не позволяет максимально реализовать свои возможности.

Специальных пособий, помогающих повысить культуру такой речи, пока нет, хотя они, как показывает деловая жизнь, очень нужны. Цель настоящего пособия — в какой-то мере устранить этот пробел в профессиональной подготовке наших предпринимателей.

В книге предпринята попытка описать деловой разговор с позиций его речевых, логических и психологических основ, охарактеризовать его с точки зрения использования невербальных средств общения, а также обобщить сведения, касающиеся основных форм этой разновидности устной деловой речи.

Материал книги условно разделен на две части. Первая часть состоит из глав, которые в своей совокупности служат как бы теоретической основой для сознательного освоения последующего материала. Главы второй части являются, по сути дела, практическими, поскольку раскрывают конкретную методику ведения деловой беседы, коммерческих переговоров, служебного телефонного разговора, делового совещания, приема посетителей и общения с ними. Эти формы делового разговора рассматриваются не по отдельности, как это до сих пор делалось, а в их единстве и взаимосвязи на общей теоретической базе.

В книге мною были использованы последние работы западных психологов и консультантов по менеджменту, а также труды известных отечественных лингвистов, логиков и специалистов по психологии управления. Список их работ приводится в конце книги, чтобы читатели, стремящиеся глубже разобраться в отдельных вопросах устного делового общения, могли без труда сделать это самостоятельно. В пособии также использованы материалы моих недавно вышедших книг, содержание которых во многих вопросах созвучно рассматриваемой в данном пособии теме.

Читая книгу, следует иметь в виду, что содержащиеся в ней выводы и рекомендации предполагают наличие развитых деловых отношений, которые в практике отечественного предпринимательства пока отсутствуют, а потому их не нужно воспринимать как истину в последней инстанции. Главное — уяснить принципиальные положения

книги, что же касается конкретных советов и частностей, то их следует критически осмысливать и творчески использовать применительно к условиям сегодняшней российской действительности. Только при таком подходе книга может оказаться действительно полезной для читателей.

Написать всеохватывающую работу по культуре делового разговора вряд ли возможно. Слишком сложна эта задача, чтобы ее можно было решить в одной книге. Сознавая это, автор избрал жанр не научного труда, а практического пособия, в котором поставил перед собой вполне конкретную цель: помочь всем желающим овладеть первоначальными навыками ведения делового разговора, повысить культуру своей деловой речи.

Проф. Ф. А. Кузин

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Деловой разговор как особая разновидность устной речи Деловой

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

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

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

Деловой разговор — это в первую очередь устная деловая речь, которая имеет существенные различия с ее письменной формой. Прежде всего деловой разговор представляет собой непосредственное общение, которое предполагает конкретного собеседника (или собеседников), что дает возможность непосредственно воздействовать на него (или на них). Наличие собеседника позволяет использовать мимику, жесты, интонацию и другую технику общения, что существенно отличает устную деловую речь от ее письменной формы.

Непосредственное общение исключает возможность предварительного обдумывания, а потому деловой разговор полон непринужденных форм общения, а также некоторых грамматических и стилистических особенностей. Так, для этой разновидности деловой речи характерен определенный отход от обычных морфологических норм общелитературного языка, которые в деловом общении нередко рассматриваются как излишество, не позволяющее точно и кратко передать смысл высказывания. Уже стало нормой употребление в деловой речи единственного числа в значении множественного тех существительных, которые имеют собирательное значение, например: «Эти агрегаты состоят из генератора постоянного тока, соединенного эластичной муфтой с двигателем внутреннего сгорания». Или: «На этом стенде представлены три токарных станка с резцом принципиально нового образца».

В деловой устной речи стало обычным употребление во множественном числе тех существительных, которые в общелитературном языке имеют форму только единственного числа (табаки, масла, стали, битумы, бумаги, ремонты и др.), а также «усечение» окончания в родительном падеже ряда имен существительных мужского рода. Например:

«Напряжение сети 120 вольт» (вместо вольт). «Сила тока в цепи не превышает 12 ампер» (вместо амперов). «Толщина пластин прибора не превышает 7 микрон» (вместо микронов).

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

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

Сугубо деловой и конкретный характер описания товаров и процессов их производства и реализации препятствует, как уже отмечалось, проникновению в деловую речь грамматико-стилистических средств художественной литературы, что, например, так характерно для обычной речи. И тем не менее разговорная речь деловых людей складывается из общих, присущих и письменной деловой речи грамматико-стилистических явлений. Специфика языка устной деловой речи проявляется лишь в том, что отдельные лексические образования и синтаксические конструкции встречаются в ней несколько чаще, чем в ее письменной форме.

Высокий научно-технический уровень производства промышленных товаров предопределяет большой удельный вес в разговорной деловой речи специальной лексики, оборотов профессионального характера и речевых формул, связанных с наименованием различных товаров и их комплектующих. Среди них на первом месте производственные термины, т. е. слова и словосочетания, которые, с одной стороны, служат основой профессионального языка производителей промышленной продукции, а с другой — являются официально закрепленными названиями специальных технических и технологических понятий.

Наряду с производственными терминами в разговорной речи деловых людей встречается большое количество наименований конкретных систем и типов технических устройств, а также видов сырья и материалов. Подобные лексические элементы по своей природе довольно специфичны. Они представляют собой как бы собственное имя аппарата, прибора, механизма или машины в форме марки завода-изготовителя, которая прикрепляется к ним произвольно и является условной.

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

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

автомобилей — наименования именно такого типа: «Москвич-2142», «Москвич-21412», «Жигули-2104», «Жигули-2105», «Волга-2410», «Волга-2411» и т. д.

Много также и таких наименований конкретных типов производимой и реализуемой техники, которые представляют собой начальные буквы основных слов (с соответствующим числовым обозначением), из которых состоит полное название того или иного прибора, механизма, машины или завода-изготовителя. В качестве примера сошлемся на ту же автомобильную технику, где заводские марки грузовых машин даются только через буквенные сокращения типа: ГАЗ-24-10, ГАЗ-24-11; УАЗ-3151, УАЗ-31512 и т. п.

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

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

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

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

Употребление сложных предложений — отличительная черта письменной деловой речи. В разговорной речи деловых людей в основном используются простые предложения, причем очень часто — неполные (отсутствие тех или иных слов восполняется жестами, мимикой, телодвижениями). Это объясняется тем, что содержание высказываний обычно не требует сложных синтаксических построений, которые отражали бы логико-грамматические связи между частями высказывания.

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

В деловой разговорной практике используется большое количество выдержек из технической документации, технических условий, стандартов и других документов. Вполне естественно, что такой язык тяготеет к характерным для подобных изданий емким синтаксическим конструкциям (причастные обороты, отглагольные существительные и т. п.). Указанные формы не воспринимаются здесь как стилистический недостаток, поскольку они придают устной деловой речи необходимую для точной передачи деловой информации строгость.

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

Основные требования к деловому разговору

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи. Рассмотрим каждое из них в отдельности.

Первое и неперемное требование к деловому разговору — ПРАВИЛЬНОСТЬ РЕЧИ говорящих. Хотя нормы устной деловой речи не так строги, как у ее письменной формы, говорящие обязаны стремиться к правильности своего языка. Необходимость соблюдения этого требования продиктована тем, что большинство участников деловой беседы, которые сами допускают речевые погрешности, не упустят случая отметить (если не вслух, то про себя) наиболее очевидные ошибки в речи беседующего с ними партнера. К тому же пока вы не будете твердо знать, что ваша речь с точки зрения ее лексико-стилистических норм является правильной, вам не избавиться от ощущения неуверенности. Только полная уверенность в этом отношении дает возможность сосредоточиться не на словах, а на деле.

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением. Между тем ошибки в словоупотреблении — наиболее распространенный речевой недостаток участников деловых разговоров. Возьмем такой пример: «Погода *СОПУТСТВОВАЛА* разгрузке платформ» (вместо «*БЛАГОПРИЯТСТВОВАЛА*»). В данном случае использовано слово без учета его семантики. Подобные ошибки возникают в результате стилистической небрежности говорящих, невнимательного отношения к слову или плохого знания языка.

Употребление слов без учета их семантики часто меняет значение высказывания. Например: «Возведение основного корпуса завода совпало с резким ухудшением *КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ*». Говорящий имел в виду, конечно, погодные условия (плохую погоду),

климат не может измениться за несколько месяцев, в течение которых велось строительство упомянутого заводского корпуса.

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

Не всегда говорящие умело пользуются в своей речи антонимами. Рассмотрим следующую довольно часто звучащую в деловых разговорах фразу: «*В СИЛУ СЛАБОГО* контроля...». Здесь первое из слов ан-тонимической пары, выступая в функции предлога, не должно было бы сохранить первоначальное лексическое значение, но из-за близкого соседства его антонима это значение «проявилось», и соединение несовместимых понятий стало причиной нелогичности высказывания.

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

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

Причиной стилистических погрешностей очень часто становится неудачный выбор синонима. Например, во фразе «Необходимо *ОГРАДИТЬ* товар от усушки» вместо глагола «оградить» следовало бы употребить его синоним «*УБЕРЕЧЬ*».

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

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

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

Грубые лексические ошибки в речи могут быть вызваны ложными

ассоциациями, которые часто возникают под влиянием неправильного выбора паронима. Нередко путают слова «статут» и «статус», «апробировать» (т.е. дать официальное одобрение на основании проверки) и «опробировать» (т.е. подвергнуть испытанию, пробе до применения). Для правильного употребления слов в речи недостаточно знать их точное значение, необходимо еще учитывать лексическую сочетаемость слов, т.е. их способность соединяться друг с другом. Непроизвольное нарушение лексической сочетаемости — весьма распространенный недостаток устной речи. Так, часто говорят: встреча созвана, беседа прочитана, завершить обязательства, усилить внимание, повысить кругозор. Нередко можно услышать фразу «УДОВЛЕТВОРЯТЬ современным ПОТРЕБНОСТЯМ», в которой смешаны сочетания УДОВЛЕТВОРЯТЬ ТРЕБОВАНИЯ и ОТВЕЧАТЬ ПОТРЕБНОСТЯМ. Или еще пример: «С поставщика ВЗЫСКАЛИ МАТЕРИАЛЬНЫЙ УЩЕРБ в пользу заказчика» (материальный УЩЕРБ может быть ВОЗМЕЩЕН, ВЗЫСКАНЫ могут быть ДЕНЬГИ).

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

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

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

Нередко встречается неправильный выбор предлога или неуместное его использование, например: «Дирекция указала *О ТОМ*, что...» (надо: указала *НА ТО*, что...). «Фирма-поставщик настаивает *О ТОМ*, чтобы...» (надо: настаивает *НА ТОМ*, чтобы...).

Особенно часто в деловом разговоре используется без должных оснований предлог «по». Например: «Инструктаж проведен по той же теме» (вместо: на ту же тему). «Составлен *ГРАФИК ПО ПРОВЕДЕНИЮ* дополнительной доставки товаров» (вместо: ГРАФИК ПРОВЕДЕНИЯ). «Предприятие добилось большого успеха *ПО СНИЖЕНИЮ* себестоимости своей продукции» (вместо: успеха В СНИЖЕНИИ).

При пользовании причастными оборотами следует учитывать существующие им грамматические особенности, чтобы предупредить возможные нарушения литературной нормы. Часто в деловых разговорах встречаются следующие ошибки:

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

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

— неудачно используются возвратные формы (на -ся), которые могут иметь различные значения (страдательное, возвратное и др.), например: «Куры, *ОТПРАВЛЯЮЩИЕСЯ* на дополнительный откорм» (вместо: ОТПРАВЛЯЕМЫЕ).

Как уже указывалось, характерной особенностью языка деловых людей является широкое использование отглагольных существительных. Однако неумелое употребление этой лексической категории порождает стилистическую неполноценность, а значит, и неправильность деловой речи. Большое количество отглагольных существительных утяжеляет слог, делает его сухим и трудноусвояемым. Обычны в деловом разговоре следующие недостатки при использовании конструкции с отглагольными существительными:

— усложнение речи, например: *ПРОИЗВЕСТИ ПОВЕРТЫВАНИЕ* рукоятки (вместо: ПОВЕРНУТЬ РУКОЯТКУ);

— использование слов, имеющих искусственный характер словообразования, например: разбитие тары, непредоставление складских помещений, невхождение в структуру фирмы и т. п.

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

— неправильный выбор союза, например: «Расходимость товара повышается лишь тогда, *ЕСЛИ* активно ведется его реклама» (вместо «если» нужен союз «КОГДА», соотносительный со словом «тогда» в главном предложении);

— постановка рядом двух однозначных союзов (но однако, что будто бы и т. п.);

— повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в кото-

ром сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: «*ЕСЛИ БЫ* эти рекомендации были *БЫ* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее);

— повторение одних и тех же союзов или союзных слов при последовательном подчинении придаточных предложений: «Развитие дочерних фирм идет так быстро, *ЧТО* можно надеяться, *ЧТО* они скоро станут конкурентоспособными».

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

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

Очень часто в устной деловой речи ее точность нарушается в результате синонимии терминов. **ТЕРМИНОВ-СИНОНИМОВ В ОДНОМ ВЫСКАЗЫВАНИИ БЫТЬ НЕ ДОЛЖНО!**

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

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

Нельзя также признать правомерной замену привычных, вошедших в язык терминов новыми, образованными на иностранный манер (сейчас это особенно модно). Например, вместо понятного всем слова «штабелеукладчик» можно часто услышать «штабилер» и даже «шта-биятор». Еще хуже, когда в результате такой замены появляется не совсем благозвучный термин, например, вместо «сортировочной машины» — «сортиратор». От слова «блюдо» работники современной ресторанной службы образовали уродливые термины «блюдаж» и «разблюдовка».

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

официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера. Например, в производстве и эксплуатации автомобильной техники бытуют профессионализмы *БА-РАНКА* — рулевое колесо, *КОРЗИНКА* — механизм сцепления. В устной речи полиграфистов можно услышать: *ХВОСТ* — нижнее наружное поле страницы, а также нижний край книги, противоположный ее головке, *ЗАБИТЫЙ* шрифт — шрифт, находящийся долгое время в набранных гранках, и т. п.

Преимущество профессионализмов перед их общеупотребительными эквивалентами в том, что они служат для разграничения близких понятий, которые для неспециалиста имеют одно общее название. Благодаря этому специальная лексика для людей одной профессии является средством точного и лаконичного выражения мысли. Однако информационная ценность профессионализмов утрачивается, если с ними сталкивается неспециалист. Поэтому использование профессионализмов в речи бизнесменов нежелательно, и его следует отнести к недостаткам словоупотребления.

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

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

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

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

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

«остойчивость судна» — на «устойчивость судна», «реф-люкс» — на «рефлекс», «уайт-спирит» — на «спирт», «цилиндровый» — на «цилиндрический» и т. д.

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

Точность и ясность устной деловой речи обусловлена не только целенаправленным выбором слов и выражений. Не менее важен выбор грамматических конструкций, предполагающий точное следование нормам связи слов во фразе. Возможность по-разному объединять слова в словосочетания порождает двусмысленность. Так, двузначна конструкция: «В других товарах подобные маркировки отсутствуют» (другие товары или подобные маркировки отсутствуют — неясно).

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

КРАТКОСТЬ — важнейшее требование к любой форме деловой речи, поскольку такая речь характеризуется, как мы уже отмечали, сугубо прикладным характером в подаче сообщаемых сведений. Это означает, что говорящий не злоупотребляет временем и терпением слушателя, избегая ненужных повторов, излишней детализации и словесного мусора. Каждое слово и выражение служит здесь цели, которую можно сформулировать следующим образом: по возможности точнее и короче изложить слушателям суть дела. Поэтому слова и словосочетания, не несущие никакой смысловой нагрузки, должны быть полностью исключены из деловой речи.

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

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

Речевая избыточность может принимать форму **ПЛЕОНАЗМА**, под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная

суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т.п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный; смелый и мужественный; только лишь; однако тем не менее). Разновидностью плеоназма является *ТАВТОЛОГИЯ*, то есть повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе *МЕСЯЦЕ*», «*СХЕМАТИЧЕСКИЙ* план», «пять *ЧЕЛОВЕК* шахтеров», «семь *ШТУК* трансформаторов» и т. п.

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

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

К речевой избыточности деловой речи следует отнести и употребление без надобности иностранных слов, которые дублируют русские слова и тем самым неоправданно усложняют высказывание. Зачем, например, говорить «ничего экстраординарного», когда можно сказать «ничего особенного»; вместо «ординарный» — «обыкновенный», вместо «индифферентно» — «равнодушно», вместо «игнорировать» — «не замечать», вместо «лимитировать» — «ограничивать», вместо «ориентировочно» — «примерно», вместо «функционировать» — «действовать», вместо «диверсификация» — «разнообразие», вместо «детерминировать» — «определять», вместо «опробировать» — «проверить» и т. д.

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

К стилистическим формам многословия следует отнести прежде всего злоупотребление канцеляризмами, засоряющими язык деловых людей, придающими ему казенный оттенок. Примером могут служить следующие фразы: «Эти товары *ДОПУСТИМЫ К ПРОДАЖЕ* только после специальной обработки», «Переходные кольца в этом узле служат *В КАЧЕСТВЕ* изоляции», «Подача напряжения осуществляется здесь *ЧЕРЕЗ ПОСРЕДСТВО* двухполюсного контактора», «Разгрузку товаров

производят *НА БАЗЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ленточного конвейера*».

Особенно часто канцеляризмы проникают в речь деловых людей в результате неуместного использования так называемых отыменных предлогов (в деле, по линии, за счет, в части), которые лишают такую речь эмоциональности и краткости. Например: «В *ЧАСТИ* удовлетворения запросов населения», «В *ДЕЛЕ* повышения экономичности работы двигателя», «ЗЛ *СЧЕТ* снижения налогообложения», «Выступая *ПО ЛИНИИ* критики».

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

Для того чтобы добиться этой цели, известный американский ученый П. Сопер в своей книге «Основы искусства речи» (М.: Прогресс, 1992) рекомендует использовать вспомогательный материал речи: определения, сравнения, примеры. Начнем с определений.

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

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

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

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

ПРИМЕР — наиболее эффективный и доходчивый прием речи. При его помощи удастся как бы приблизить предмет к слушателю. Существенное качество примера — конкретность. Примеры могут быть краткими или более подробными, фактическими или предположитель-

ными, шуточными или серьезными.

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

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

Риторический инструментарий деловой речи

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

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

Если все это конкретизировать, то можно утверждать, что для того, чтобы научиться хорошо говорить, надо поставить перед собой следующие вопросы:

- Как сказать правильно?
- Как сказать понятно?
- Как сказать красиво?
- Как сказать убедительно?

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, мы уже говорили в главе, посвященной основным требованиям к деловому разговору. О том, как сказать убедительно, можно прочесть в главе «Логическая культура делового разговора». Здесь же мы поговорим о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — риторика, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Особо

подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей. Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде потребителей. Поэтому в самых общих чертах опишем сущность ораторского искусства.

Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения.

Первый такой фактор - это СОСТАВ АУДИТОРИИ, ее культурно-образовательные, национальные, возрастные и профессиональные особенности.

Второй фактор - СОДЕРЖАНИЕ и характер самого ВЫСТУПЛЕНИЯ. Здесь недопустим авторитарный тон, безапелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.

Третий фактор — объективная САМООЦЕНКА докладчиком своих личностно-деловых качеств, компетенции в тех вопросах, с которыми он выступает перед людьми. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

Условно выделяют следующие стили 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 определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

Бизнесменам и менеджерам надо стремиться всячески избегать менторского тона при общении, а также остерегаться, чтобы с профессиональными успехами у них в голосе не начали появляться поучительно-назидательные нотки. Никакой позы, никакого проявления своего интеллектуального превосходства над людьми, игнорирования их реакции на излагаемую информацию.

«Информационная» манера общения у бизнесменов и менеджеров популярностью не пользуется. Они чаще всего прибегают к «одухотворяющей» манере, а в отдельных случаях используют «конфронтационный» стиль общения. Обычно к нему прибегают, когда хотят активизировать внимание слушателей, втянуть их в обсуждение проблемы.

В риторике используются следующие психолого-дидактические 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 то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расщеления каждой аудитории. Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

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, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

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

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

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЭФФЕКТЫ. Рассмотрим их более подробно.

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

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

Сопровождающие речь жесты являются одним из средств передачи информации, которые призваны ее усиливать и помогать убеждать

слушателей. Целесообразность использования жестикуляции заключается в том, что в значительной части человеческая деятельность осуществляется при помощи рук, и поэтому их положение и движение стали наиболее характерными для выражения наших переживаний.

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Осмысленная и выразительная работа рук от кистей до самых плеч создает впечатление мужественной силы и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Говорящий не должен специально придумывать жесты, но контролировать их он обязан. При этом следует руководствоваться следующими правилами.

1. Жесты должны быть естественными. Прибегайте к жесту только по мере ощущения потребности в нем.

2. Жестикуляция не должна быть непрерывной. Не жестикулируйте на протяжении всей речи. Не каждая фраза нуждается в подчеркивании жестом.

3. Управляйте жестами. Жест не должен отставать от подкрепляемого им слова.

4. Вносите разнообразие в жестикуляцию. Не пользуйтесь без разбора одним и тем же жестом во всех случаях, когда нужно придать словам выразительность.

5. Жесты должны отвечать своему назначению. Их количество и интенсивность должны соответствовать характеру речи и аудитории.

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

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

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

Эффект ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ВЫРАЗИТЕЛЬНОСТИ — это грамотное построение предложений, правильные словоударения, ис-

пользование метафор, гипербол и т.п. Как утверждал Вольтер, прекрасная мысль теряет свою цену, если она дурно выражена.

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

Главным понятием риторики является оратор (от латинского «оратор» — говорить). Люди, к которым обращены его слова, составляют аудиторию (по латыни «audire» — слышать). Оратор и аудитория в процессе публичного выступления взаимодействуют друг с другом.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи равнозначны. Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга. В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид эмоционально-интеллектуального творчества, воплощаемого посредством живого слова: она одновременно воздействует и на сознание, и на чувства человека. Мастерство публичного выступления и состоит в том, чтобы умело использовать обе формы человеческого мышления.

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

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

Важнейшими **ЛЕКСИЧЕСКИМИ СРЕДСТВАМИ** выразительности речи (тропами) являются: *гипербола* (образное преувеличение), *олицетворение* (одушевление неодушевленного), *эпитет* (образное определение), *сравнение* (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства

другого), *метафора* (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту), *метонимия* (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий), *синекдоха* (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

К лексическим средствам выразительности относятся также и *фразеологизмы* — устойчивые сочетания слов с полным или частично переосмысленным значением, которые отражают национальную специфику языка, его самобытность. Во фразеологии запечатлен богатый исторический опыт народа, в ней отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность. Очень хорошим пособием в этом может служить «Фразеологический словарь русского языка» (М.: Сов. энциклопедия, 1967). К фразеологизмам примыкают пословицы, поговорки, присловия, крылатые слова и афоризмы. Здесь большую помощь может оказать широко известный труд В. И. Даля «Пословицы русского народа» (М.: ИНН, 1994), а также другие сборники подобного рода.

Другая группа средств выразительности речи — это СИНТАКСИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА (фигуры речи). К ним принято относить: *риторический вопрос* (утверждение или отрицание, облеченное в форму вопроса, которое в себе самом содержит ответ и предназначается для активизации внимания и привлечения интереса слушателей), *повтор* — многократное повторение одного и того же слова или словосочетания с целью выделить или подчеркнуть наиболее существенные места высказывания. Разновидность повтора — *анафора*, т.е. повтор начальных слов, и *эпифора*, т.е. повтор заключительных слов, *антитеза* (оборот, в котором для усиления выразительности речи резко противопоставляются противоположные понятия), *инверсия* (намеренное нарушение обычного порядка слов), *градация* (расположение слов, при котором каждое последующее превосходит предыдущее по интенсивности), *риторическое восклицание* (особо эмоциональное утверждение или отрицание, цель которых привлечь внимание аудитории или побудить ее разделить мнение оратора).

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может быть весьма полезен в разговоре деловых людей. В заключение дадим наиболее ОБЩИЕ СОВЕТЫ ПО ОРАТОРСКОМУ ИСКУССТВУ, которые являются кратким обобщением всего ранее изложенного.

1. Выступайте только тогда, когда вам есть что сказать и когда вы уверены в важности или полезности вашей речи.

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть секунд 15-20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите «здравствуйте».

3. Если вы решили прочесть свою речь, делайте это так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите «без бумажки», все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, пусть даже вы их помните. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

4. Речь должна быть ограничена предметом обсуждения и опираться на строго проверенные и отобранные факты.

5. Не останавливайте взгляд на отдельных лицах. Помните, что долгий пристальный взгляд оставляет неприятное чувство. Поэтому скользите взглядом по отдельным слушателям. Это привлекает внимание слушающих и вызывает их расположение.

6. Говорите выразительно, ибо выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли.

7. Используйте весь запас слов своего лексикона. Старайтесь исключить из своей речи канцеляризмы и вульгаризмы. Избегайте также книжного стиля.

8. Возбуждайте внимание слушателей. Ожидание вызывает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекайте, что главное будет впереди и несколько раз напомните об этом. Надо с первых же слов посадить слушателя на «крючок» интереса, на ожидание «сюрприза».

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

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

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

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

13. Стремитесь избегать менторского тона, поучительно-назида-

тельных ноток в голосе.

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

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

Техника речи

Для делового разговора большое значение имеет техника речи, составными частями которой являются постановка речевого дыхания, дикция и орфоэпия (т.е. правильное литературное произношение). Суть техники речи — в координации дыхания, голоса, артикуляции при соблюдении норм произношения. Такая организация обеспечивает такие качества голоса, как звучность, темп, тембр, высота, четкость дикции.

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

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

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

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

Многие ораторы ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если же вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса. Хорошая звучность заключается не в том, чтобы на данные звуки затратить тот или иной запас воздуха, а в том, чтобы за ними был обеспечен воздушный столб, непрерывно и с силой подпирающий и выталкивающий их. Поэтому дышать надо часто, поддерживая по-

стоянный запас воздуха, причем вдох делать следует во время естественных (логических) пауз и незаметно.

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

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

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

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

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

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать, что зависит от их значения и выражаемых ими чувств. Нервные, порывистые ораторы для наиболее выразительного звучания больше налегают на громкость, чем на протяжность звучания. В результате возникает неприятная для слуха резкость.

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

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

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи. Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, овладеть своими чувствами, думать в момент выступления только о нем и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос

его будет звучать хорошо и верно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

В технике речи большое значение придается работе над дикцией. Многие ораторы говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки, и в результате аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании выступающего.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т. е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может.

Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла.

Особенно распространенным недостатком среди деловых людей являются ошибки в произношении и ударении, которые отвлекают их собеседников от существа сказанного и создают негативный психологический фон. Поэтому надо постоянно следить за правильным произношением и ударением. В качестве примера приведем слова, в которых в процессе делового разговора чаще всего делаются неправильные ударения: валовОй (не вАловый), оптОвый, экспЕрт, созвонИмся, принЯть, алкогОль, вИдение (способность видеть), видЕние (призрак), департАмент, каталОг, диалОг (не диАлог), дистиллирОванный, добЫча, договОр (мн. договОры), докумЕнт, занятОй (человек), зАнятый (дом), заслуженный, избалОванный, квартАл (четверть года), киломЕтр, колОсс, магазИн.

Если вы не уверены в правильном произношении или употреблении какого-либо слова, обратитесь к словарю ударений, толковому и орфографическому словарям.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Хорошая дикция предполагает умение «держать паузу». Пауза облегчает дыхание, дает возможность сообразить, к какой мысли следует перейти дальше. Она позволяет важным соображениям глубже проникнуть в сознание слушателя. Короткая пауза перед кульминационным моментом речи и после — один из способов выделить его. Пауза применяется между отдельными элементами мысли (фразами, придаточными предложениями, законченными суждениями). Она также оттеняет наиболее существенные слова.

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории и дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи ошеломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого привлечь внимание, вызвать интерес.

Учеными экспериментально установлено, что интонации и паузы способствуют 10—15-процентному приращению информации, вызывая у собеседников ассоциации и предложения.

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Чаще всего такие паузы возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль. Эти паузы — свидетельства прерывистости устной речи, совершенно естественного ее свойства.

Если случаев прерывистости в речи говорящего немного и они отражают поиски необходимого средства выражения мысли, их наличие не только не мешает аудитории, но порой даже активизирует ее. Однако, когда прерывистость речи очень сильна, это свидетельствует либо о незнании оратором предмета речи, либо о его чрезмерном волнении, либо о плохом владении словом.

Речевой этикет

Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает прежде всего 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 и перчатку. Когда он приветствует кого-либо на расстоянии, то делает легкий поклон и прикасается рукой к шляпе или слегка ее приподнимает. На иные головные уборы — зимнюю шапку, лыжную шапочку, кепку или берет — это правило не распространяется. Во всех случаях для женщин это необязательно. Если женщина все-таки снимает перчатку — это знак особого уважения. По отношению к женщинам и мужчинам пожилого возраста это должно быть нормой. В любом случае в момент приветствия во рту не должно быть сигареты, нельзя также держать руку в кармане. Женщины слегка наклоняют голову и отвечают на приветствие улыбкой, они могут не вынимать руки из карманов пальто, жакета.

Обмениваться рукопожатиями при встрече мужчинам рекомендуется всегда, женщинам — по обоюдному согласию. Символично, что еще в древности рукопожатие означало акт дружбы и мира. Когда мужчину представляют женщине, руку первой предлагает женщина. Тот же приоритет принадлежит и более пожилым людям, и старшим по иерархии: старшая по возрасту женщина протягивает первой руку младшей, женщина — мужчине, руководитель — подчиненному.

Женщине в знак приветствия никогда не целуют руку на улице, это делают только в помещении. У нас принято целовать руку лишь замужней женщине. Целуя руку женщине, не следует поднимать ее слишком высоко, старайтесь сами наклониться.

Мужчины, здороваясь друг с другом, могут не снимать перчатки. Но если один снял, должен снять и другой. На улице первым кланяется проходящий мужчина стоящему.

При рукопожатиях не нужно слишком крепко жать руку приветствуемого лица. Это правило особенно надо помнить мужчинам, когда 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 ограничиться приветствием: «Доброе утро», «Здравствуйте» и т. п., при этом сделать легкий поклон головой и улыбнуться.

Инициатором рукопожатия почти всегда должна быть женщина. Но в некоторых случаях женщина, а также мужчина первыми не протягивают руку лицу намного старше себя по возрасту и выше по служебному положению. Есть общее положение: старший является инициатором рукопожатия, женщина 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 спро-

суть: «Как здоровье супруги», «Как дела у ваших детей», «Как поживает ваша мама?» и т. п.

Если, войдя в комнату, где находятся несколько человек, вы хотите обменяться рукопожатием с одним из них, по этикету следует обязательно протянуть руку и всем остальным.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются ОБРАЩЕНИЯ к собеседнику. Обращение «вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уважение к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

К деловым партнерам, которые хорошо знакомы, а также к своим коллегам предпочтительно обращаться по имени и отчеству или по фамилии с добавлением слов «господин» (раньше «товарищ»).

Не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято уважительно называть людей по имени и отчеству, такова наша традиция. По имени можно обращаться к ближайшим коллегам, если они молоды и не возражают против такого обращения.

К незнакомому человеку можно обратиться со словами: «гражданин», «господин», «сударь» или «сударыня», «девушка», «молодой человек». В сегодняшней России нет устоявшейся формы такого обращения. И надо признать, что некоторые из названных слов в конкретных случаях не совсем удачны. Потому мы часто обращаемся к незнакомому человеку безлично: «Извините...», «Позвольте...» или «Будьте так добры...»

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписанный закон: расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми). Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, и у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте).

Расстояние от трех метров и более — это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания. Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог,

придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

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, мужчину — женщине, более молодую женщину — старшей и т.д.

Момент представления имеет важное значение. При этом следует избегать вольностей, лучше употреблять простые фразы типа: «Это Иван, мой коллега», «Представляю вам Анну» и т. п.

Когда мужчину представляют женщине, он встает и слегка кланяется, сидящая женщина в таких случаях не встает. Представляя ближайшего родственника, говорят: «Мой отец», «Мой брат Петр», опуская фамилию. Только что прибывшие на встречу или прием не представляются лицам, которые уже покидают его.

Если возникла необходимость быть представленным, а вокруг нет никого, кто мог бы вам в этом помочь, то следует просто подать руку и четко назвать себя.

В деловых разговорах руководителя с подчиненными должна соблюдаться СЛУЖЕБНАЯ СУБОРДИНАЦИЯ, однако при этом всем участникам таких разговоров необходимо соблюдать вежливость. Так, в случае, когда нужно поручить подчиненному что-либо сделать, суть распоряжения лучше всего изложить в форме не приказа, а просьбы. Распоряжение, высказанное в форме просьбы, сближает людей, способствуя более уважительному отношению друг к другу. Например, вместо того, чтобы сказать: «Иван Иванович! Я требую...» (или несколько мягче: «Иван Иванович! Я прошу...»), лучше сказать: «Иван Иванович! Не смогли бы вы...»

Для подчиненного конечно же ясно, что это не просьба, а распоряжение, но современный служебный речевой этикет требует всегда, когда это возможно, придерживаться демократической формы служебного разговора. Такая форма свидетельствует, что руководитель учитывает интересы подчиненного, но, поскольку необходимо выполнить более срочную работу, он просит прервать текущую работу и заняться другой.

Желательно, чтобы каждый раз, отдавая подчиненным устные распоряжения, руководитель исключал личные местоимения «я», «мне». Это нужно для того, чтобы у окружающих не создавалось впечатление, что руководитель говорит о своих личных нуждах. Однако сказанное не распространяется на такие выражения руководителя, которые начинаются со слов «Я думаю», «Мне думается». Здесь нет подмены общественной потребности личной. Желание быть правильно понятым — это потребность личности.

На практике часто случается, что руководитель, чтобы подчеркнуть свою занятость, упирает взгляд в бумаги и не поднимает головы при появлении посетителя. Тот уже вошел и поздоровался, а начальник все еще не отрывается от бумаг. Надо ли говорить, что такого рода ситуация демонстрирует неуважение к человеку?

Вошедший — будь он руководитель рангом ниже или рядовой работник — должен с первого мгновения, как только он переступил порог, почувствовать, что он воспринят не в качестве неодушевленного предмета, к которому обращают взор, лишь когда нужно его использовать, а в качестве человека, заслуживающего уважения. Как бы руководитель ни был занят, он во всяком случае должен извиниться за задержку разговора и как можно быстрее закончить дело, отвлекающее его от беседы с вошедшим.

Разговаривая с подчиненным, естественно, необходимо быть предельно внимательным к нему и не отвлекаться от обсуждения вопроса на какие-либо посторонние дела. Так, нужно до минимума свести телефонную беседу, которая неожиданно может состояться, или диалог с третьим лицом, вторгшимся во время встречи. Особенно это относится к телефонным разговорам неслужебного характера. Такое поведение не только может быть истолковано как отсутствие должного уважения к собеседнику, но и представляет собой растрату времени самого руководителя, ибо беседа с перерывами порождает необходимость вновь возвращаться к уже рассмотренному вопросу, а следовательно, напрасную трату времени.

Всегда необходимо серьезное, внимательное отношение к содержанию того, что говорит подчиненный. Опыт показывает, как важно не торопиться с окончательными суждениями по поводу того или иного предложения, высказанного подчиненным. В любом предложении может быть то, чего нельзя сразу понять. Поэтому мгновенно высказанное безапелляционное суждение никак не свидетельствует о глубине ума, мудрости, основанной на большом жизненном опыте. Обладающий же этими качествами руководитель хорошо знает о существовании скрытых трудностей познания истины и будет стараться всесторонне продумать свою реакцию на любое предложение, высказанное подчиненным.

Однако у многих руководителей старой советской закваски бытует до сих пор ложное представление о том, что он должен «с ходу»

высказаться, причем в самой категоричной форме, по любому служебному вопросу. А некоторые практикуют такой подход и в вопросах, лежащих далеко за пределами их профессиональной компетенции.

Такие руководители ошибочно полагают, что категоричность и безапелляционность суждений — главный фактор, способствующий авторитету. В действительности тот руководитель, который допускает ошибки, явившиеся следствием непродуманных оценок, решений, теряет свой авторитет. Совершенно очевидно, что любое проявление категоричности суждений, раздражительность в разговоре с подчиненным противопоказано этике деловых взаимоотношений. Перебивать подчиненного, устраивать, например, разнос «с порога», еще не выслушав его объяснений по тому или иному вопросу, прерывать репликами, в которых в той или иной степени проявляется высокомерие, — значит делать то, что исключает атмосферу доверия и уважительности в деловом разговоре.

Каждому 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, кто взыскивает без учета тяжести совершенной ошибки или нарушения, исходя из порочной «педагогике», суть которой сводится к правилу: строгость не помешает. Такого рода руководители полагают, что «выдать на всю катушку» даже за сравнительно мелкое нарушение или ошибку — значит предупредить их в будущем. Однако, во-первых, пытаться стимулировать труд лишь замечаниями и разносами — значит способствовать возникновению у подчиненных неприязни к их работе вообще, ибо немалому числу людей свойственно переживать отрицательные эмоции, связанные с оценками их деятельности. Во-вторых, видеть в отрицательных оценках и замечаниях главное содержание своих обязанностей — значит не стимулировать творческого отношения к делу, не развивать у сотрудников самостоятельности, инициативы, а напротив, препятствовать этому.

Опытный руководитель, будучи вынужден дать отрицательную оценку действию подчиненного, характеризует факт, действие или без-

действие и избегает общих оценок работника как такового. Это, конечно, не значит, что подобные оценки неправомерны и не нужны. В надлежащих случаях они, разумеется, необходимы. Однако если старший по должности в связи со сравнительно небольшой ошибкой или нарушением со стороны подчиненного делает в его присутствии общие выводы о нем как о работнике, то это никак не способствует установлению между ними нормальных деловых отношений.

Не следует при третьих лицах давать отрицательные оценки действиям подчиненного в его отсутствие. Ведь здесь вполне реальна опасность дополнения того, что сказал руководитель, различного рода «подробностями», которые настолько исказят его слова, что подчиненный вместо того, чтобы задуматься над своими недостатками, будет стремиться «выяснить отношения» с руководителем или затаит на него обиду, которая всегда мешает интересам дела.

Необходимо также знать, что не всегда уместно давать отрицательную оценку публично. Здесь необходимо учитывать и характер ошибки, и особенности личности работника. Сверх меры самолюбивый человек воспринимает болезненно сам факт высказывания отрицательной оценки при других людях. В подобном случае содержание этой оценки, ее истинность или неистинность уходят из поля зрения, ибо все сознание заполняется переживаниями уязвленного самолюбия.

Форма высказывания отрицательной оценки, а также тон, каким она дана, даже выражение лица руководителя, — все это небезразлично подчиненному. Важно, чтобы сотрудник усмотрел в форме выражения отрицательной оценки заботу об интересах дела, а не стремление унижить его, поставить «на место», показать ему власть руководителя.

Речевой служебный этикет требует, чтобы ко всем членам коллектива применялись одинаковые мерки при 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 подходе к подчиненным наиболее целесообразен принцип эмоциональной нейтральности, требующий ко всем сотрудникам относиться равно и выдержанно вне зависимости от личных симпатий и антипатий.

Особенно щепетильным следует быть с подчиненными во вне-служебных отношениях. Личные просьбы руководителя к подчиненному, если они с готовностью выполняются, нередко порождают между этими лицами двусмысленные отношения, при которых оказавший мелкую услугу ожидает от начальника, что тот перестанет замечать его мелкие, а то и не мелкие нарушения. Другое дело, если между руководителем и подчиненным существуют прочные товарищеские или даже дружеские отношения. Здесь, как правило, личные просьбы носят взаимный характер и при наличии принципиальности того и другого не могут идти в ущерб делу.

Положительные оценки деятельности подчиненных, выраженные в самых разных формах, — одно из наиболее важных средств морального стимулирования труда. Даже простое «спасибо» или «благодарю», сказанное руководителем, и притом не обязательно в присутствии других людей (что, конечно, желательно), а с «глазу на глаз» подчиненному, — уже есть та положительная оценка, которая становится важным моральным стимулом труда для работника. Важно при этом знать, что поощрение в любой форме не должно откладываться в «долгий ящик», а следовать непосредственно за тем, что явилось поводом для него.

Если речь идет о добром слове со стороны руководителя, то надо иметь в виду не только похвалу за хорошо сделанную работу, но и любое иное проявление человеческой теплоты. Так, внимательный к сотрудникам руководитель не забудет поздравить их с наступающим праздником. Он знает памятные для сотрудников даты, особенно годовщины трудовой деятельности, и понимает, что даже небольшой знак внимания к человеку способствует созданию атмосферы взаимного уважения и доверия.

ЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Наблюдая интеллектуально-речевую деятельность в сфере бизнеса, мы часто позитивно или негативно оцениваем различные приемы логической организации деловой речи, т.е. то, что составляет логическую культуру личности бизнесменов и окружающих их людей.

Подобно тому, как человек учится говорить в контактах с другими людьми, он учится и мыслить. Поэтому все люди владеют навыками логического мышления (как, кстати, и правильной речи), однако уровень их логической культуры (как и речевой) весьма различен. Особенно показательна в этом отношении деловая жизнь. Те бизнесмены, которые хорошо умеют оперировать понятиями и суждениями, умозаключать и доказывать, как правило, делают свой бизнес более успешно, чем бизнесмены, не владеющие этими навыками логического мышления. Другими словами, без высокой логической культуры вести любой серьезный деловой разговор бессмысленно. Поэтому стоит более подробно поговорить о логической культуре делового общения. Начнем с основных логических законов и их применения в деловой речи.

Основные логические законы и их применение в деловой речи

Деловой разговор отличается от всякого другого прежде всего своей логичностью, поскольку он ориентирован на соблюдение строгости речи, т. е. ее четкости и определенности. Какие бы ошибки с точки зрения логики ни допускали бизнесмены, можно всегда показать, что любая из них сводится в конечном счете к нарушению требований

того или иного логического закона: закона тождества, закона противоречия, закона исключенного третьего и закона достаточного основания.

Как уже отмечалось, отличительной чертой деловой речи является ее определенность. Деловой разговор имеет ясное содержание, если он с достаточной степенью точности отражает предмет речи и одинаково понимается и тем, кто передает сообщение, и тем, кто его принимает. Поскольку в таком разговоре используются понятия и суждения, очевидно, что прежде всего именно эти смысловые единицы должны удовлетворять требованию определенности.

Это требование находит свое выражение в ЗАКОНЕ ТОЖДЕСТВА, согласно которому предмет мысли в пределах одного рассуждения должен оставаться неизменным, т.е. A есть A ($A = A$), где A — любая мысль.

Такой закон требует, чтобы в ходе сообщения все понятия и суждения носили однозначный характер, исключая двусмысленность и неопределенность.

На первый взгляд содержащееся в законе тождества требование представляется предельно простым. В самом деле, надо лишь проявлять минимальную строгость, не смешивая различные (пусть даже и близкие) мысли, отграничивая их друг от друга с достаточной степенью четкости. Однако по ряду причин эта простота является обманчивой. К таким причинам, прежде всего, относится большой слой явлений языка и речи. Ведь в любом разговоре мы имеем дело не с «чистой» мыслью, а с единством ее содержания и словесной формы. Между тем хорошо известно, что внешне одинаковые словесные конструкции могут иметь разное содержание, и наоборот, одна и та же мысль может быть выражена по-разному. Первое явление называется омонимией, второе — синонимией. Омонимия делает возможным неправомерное отождествление объективно различного, синонимия — ошибочное различение тождественного.

В деловых разговорах очень часто встречаются ошибки, которые возникают из-за многозначности слов и словосочетаний повседневного языка. Эти ошибки делятся на три основных вида: ошибки *эквивокации*, ошибки *логомахии* и ошибки *амфиболии*.

Ошибка *ЭКВИВОКАЦИИ* заключается в том, что собеседник несколько раз использует многозначное слово то в одном, то в другом значении, считая, что использует его однозначно. Так, если собеседник в одном месте употребил слово «мир» в смысле «вселенная», а в другом месте использовал это слово в значении «спокойствие, отсутствие раздоров и войн», то здесь явная ошибка, относимая к логической эк-вивокации.

Ошибка ЛОГОМАХИИ (спор о словах). Это тот случай, когда спорить бессмысленно, если не уточнить значение употребляемых слов.

Ошибка АМФИБОЛИИ проявляется тогда, когда собеседник выс-

казывает многозначное суждение чаще всего непреднамеренно, не замечая этой многозначности, например: «Все члены генеральной дирекции переизбраны». Здесь непонятно, полностью ли обновлен состав генеральной дирекции или полностью сохранен в прежнем составе.

В тех случаях, когда собеседник увлекается темой разговора, он может совершить ошибку амфиболии, которая нередко создает комический эффект. Так, один руководящий работник местной администрации, рассказывая присутствующим об успехах животноводства в его районе, сообщил: «Другой наш фермер широко применяет разовые опоросы. Он уже покрыл 145 разовых свиноматок, что дало в итоге около 1200 поросят. В следующем году он надеется покрыть еще больше».

На преднамеренной амфиболии построены некоторые софизмы. В учебниках логики чаще всего приводится такой пример: «Тот, кто не потерял рога, имеет их. Ты не потерял рога, значит имеешь их». Суждение «ты не потерял рога» можно понимать двояко: «имел и не потерял» и «не имел и не потерял». Именно эта многозначность суждения «ты не потерял рога» и привела к логическому казусу, хотя внешняя видимость правильного рассуждения налицо.

Нарушение закона тождества может вызываться и ПОЛИСЕМИЕЙ, особенно в тех случаях, когда слово обладает рядом близких значений и к тому же соотносится с недостаточно определенным (различным) понятием.

Наш язык изобилует выражениями, которые обладают неясным значением. Естественно, что два человека могут вкладывать в подобные выражения существенно разный смысл. На этой основе возникают ситуации, в которых говорящий и слушающий понимают его по-разному. Внешнее, видимое тождество в действительности скрывает в себе различие. И наоборот, люди часто не могут сойтись во мнении только потому, что одну и ту же мысль облачают в разные формы, вследствие чего она кажется им нетождественной. Типичным выражением подобных ситуаций являются дискуссии, участники которых, в сущности, не понимают друг друга (степень непонимания иногда такова, что спорщики, как принято выражаться, «говорят на разных языках»).

Отождествление различных понятий представляет собой одну из наиболее распространенных логических ошибок в деловом разговоре — подмену понятия. Сущность этой ошибки состоит в том, что вместо данного понятия и под видом его употребляют другое понятие, причем эта подмена может быть как неосознанной, так и преднамеренной. Подмена понятия означает подмену предмета разговора. Разговор в этом случае будет относиться к разным предметам, хотя они будут ошибочно приниматься за один предмет.

Требование непротиворечивости мышления выражает закон ПРОТИВОРЕЧИЯ. Согласно этому закону не могут быть одновременно истинными два высказывания, одно из которых что-либо утверждает, а другое отрицает то же самое. Закон утверждает: «Неверно, что А и не А

одновременно истинны».

В основе закона противоречия лежит качественная определенность вещей и явлений, относительная устойчивость их свойств. Отражая эту сторону действительности, закон противоречия требует, чтобы в процессе разговора мы не допускали противоречивых утверждений. Если, например, предмет А имеет определенное свойство, то в суждениях об этом предмете мы обязаны утверждать это свойство, а не отрицать его и не приписывать данному предмету того, чего у него нет.

Закон противоречия имеет огромное значение для делового общения. Его сознательное использование помогает обнаруживать и устранять противоречия в высказываниях, вырабатывать критическое отношение к неточности и непоследовательности в мыслях и поступках.

Закон противоречия обычно используется в доказательствах: если установлено, что одно из противоположных суждений истинно, то отсюда вытекает, что другое суждение ложно. Уличение говорящего в противоречивости является сильнейшим аргументом против его утверждений.

Однако закон противоречия не действует, если мы что-либо утверждаем и то же самое отрицаем относительно одного и того же предмета, но рассматриваемого 1) в разное время и 2) в разном отношении.

Возьмем для иллюстрации первый случай, когда говорящий утверждает, что «Дождь благоприятен для сельского хозяйства», а в другой раз этот же человек высказывает противоположную мысль: «Дождь не благоприятен для сельского хозяйства». Но то и другое высказывание может быть истинно. В первом случае имеется в виду весна (перед всходом растений). Во втором случае — осень (перед уборкой урожая).

В качестве примера второго случая возьмем ситуацию, когда о сотруднике Петрове можно сказать, что он хорошо знает английский язык, так как его знания удовлетворяют требованиям вуза. Однако этих знаний недостаточно для его работы в качестве переводчика. В этом случае можно утверждать: «Петров плохо знает английский язык». В этих суждениях знание Петровым английского языка рассматривается с точки зрения разных требований, т.е. один и тот же сотрудник, если его рассматривать в разных отношениях, дает основание для противоположных, но одинаково истинных оценок.

В деловом разговоре нельзя игнорировать и требования закона **ИСКЛЮЧЕННОГО ТРЕТЬЕГО**. Этот закон утверждает, что из двух противоречащих друг другу суждений одно из них ложно, а другое истинно. Третьего не дано. Он выражается формулой «А есть либо В, либо не В». Например, если истинно суждение «Наша фирма является конкурентоспособной», то суждение «Наша фирма не является конкурентоспособной» — ложно.

Такой закон не действует на противоположные суждения, т.е. на такие суждения, каждое из которых не просто отрицает другое, а сообщает сверх этого дополнительную информацию. Возьмем два суждения:

«Этот лес хвойный» и «Этот лес смешанный». Здесь второе суждение не просто отрицает первое, а дает дополнительную информацию, т.е. речь идет не просто о том, что неверно, будто этот лес хвойный, но говорится, какой именно этот лес.

Важность закона исключенного третьего для ведения делового разговора состоит в том, что он требует соблюдения последовательности в изложении фактов и не допускает противоречий в высказываниях. Такой закон формулирует важное требование к деловому разговору: нельзя уклоняться от признания истинным одного из двух противоречащих друг другу суждений и искать нечто третье между ними. Если одно из них признано истинным, то другое необходимо признать ложным, а не искать третье, несуществующее суждение, так как третьего не дано.

Важность соблюдения закона исключенного третьего для деловых людей состоит также и в том, что он требует от них ясных, определенных ответов, указывая на невозможность искать нечто среднее между утверждением чего-либо и отрицанием того же самого.

Требование доказательности мышления, обоснованности суждений выражает закон ДОСТАТОЧНОГО ОСНОВАНИЯ, который формулируется следующим образом: «всякая истинная мысль имеет достаточное основание».

Достаточным основанием для какой-либо мысли может служить любая другая мысль, из которой с необходимостью вытекает истинность данной мысли.

Почему говорят «достаточное основание», а не просто «основание»? Дело в том, что под одно и то же утверждение можно подвести бесконечно много оснований. Однако из них только некоторые могут рассматриваться как достаточные, если данное утверждение истинно. И ни одно не будет достаточным, если оно ложно.

Так, софисты, пытаясь доказать заведомо ложное положение, выдвигают в пользу своего тезиса (т.е. положения, которое надо доказать) некое основание, но основание явно недостаточное. Основание является достаточным тогда, когда оно доказывает истинность данного утверждения.

Закон достаточного основания особо важен для делового общения в том смысле, что он требует, чтобы всякое суждение, которое мы используем в деловом разговоре, прежде чем быть принятым за истину, должно быть обосновано.

Таким образом, обоснованность — важнейшее требование к любому деловому разговору. Во всех случаях, когда мы утверждаем что-либо или убеждаем в чем-либо наших партнеров или клиентов, мы всегда должны доказывать наши суждения, приводить достаточные основания, подтверждающие истинность наших высказываний. Фиксируя внимание на высказываниях, обосновывающих истинность выдвигаемых положений, этот закон помогает отделить истинное от ложного и прийти к верному выводу.

Умозаключения и их использование в деловой разговорной практике

Значительная часть деловой информации, передаваемой в устной форме, носит характер выводных суждений, т.е. суждений, не полученных путем непосредственного восприятия каких-то фрагментов действительности, а выведенных из других суждений, которые как бы извлечены из их содержания. Логическим средством получения таких выводных знаний и является умозаключение, т.е. мыслительная операция, посредством которой из некоторого количества заданных суждений выводится иное суждение, определенным образом связанное с исходным.

Все *логические методы*, которые используются при получении умозаключений, можно классифицировать как индуктивные и дедуктивные. ИНДУКЦИЯ — умозаключение от частного к общему, ДЕДУКЦИЯ — умозаключение от общего к частному. Мы применяем индукцию (или обобщение), если из наблюдения массы частных случаев делаем обобщающий вывод о всей совокупности таких случаев.

Индукция бывает полная и частичная. Полная индукция состоит в исследовании каждого случая, входящего в класс явлений, по поводу которого делаются выводы. Подобная возможность предоставляется редко, поскольку отдельных случаев бесконечное множество. Таким образом, мы делаем обобщения на основе изучения типичных случаев. Например, сводки по изучению общественного мнения даются по обобщенным данным. Они основываются на примерных мнениях, а не на поголовных исчерпывающих данных о состоянии общественного мнения.

Иногда весь ход делового разговора может принять форму обобщения с использованием примеров, не имеющих целью убедить слушателя. ПРОВЕРКУ ПРИМЕНЕНИЯ ПРИМЕРОВ С ЦЕЛЬЮ ДОКАЗЫВАНИЯ можно проводить одним из пяти способов.

1. Установить, правилен ли пример, положенный в основу обобщения. Иногда неправильность при подсчете или неточность примера может резко подорвать доверие не только к данному обобщению, но к самому говорящему.

2. Выяснить, имеет ли пример отношение к заключению. Допустим, что краска марки А стоит дешевле, чем краска марок Б, В и Г. Казалось бы, неизбежен вывод, что краска марки А выгоднее других. Но такое заключение было бы неправильным, потому что приведенные примеры не обладают качеством относимости к выводу. Они относимы только к заключению, что краска марки А — самая дешевая. Лучшие качества краски других марок делают их более выгодными. Это одна из самых обычных ошибок в индуктивных заключениях.

3. Определить, достаточно ли приведено примеров. Решение этого вопроса зависит от количества примеров, способа их отбора и видоизменяемости. Взяв два случая некомпетентности отечественных бизнесменов, еще нельзя прийти к выводу, что все наши бизнесмены — люди некомпетентные. В России много тысяч предпринимателей. При отборе нескольких примеров большую роль играет фактор случайности. Российские бизнесмены, как и вообще все люди, очень различны.

4. Установить, типичны ли подобранные примеры. Этот способ проверки имеет прямое отношение к изложенному выше. Достаточно или недостаточно примеров, зависит от того, насколько они типичны.

5. Проверить, имеются ли отрицательные примеры, которые следует принять во внимание. Отрицательный — это пример, не подтверждающий заключения. Он — исключение из правила. Если слушатели знают о таком отрицательном примере, который выпадает из поля зрения говорящего, они могут по одной этой причине отвергнуть то, что он хотел сказать.

Главный вариант обобщения — заключение от частного к частному. Это — аналогия или умозаключение по аналогии. Два предмета похожи один на другой, по крайней мере с какой-то точки зрения аналогичны. Отмечая сходство и делая вывод, что схожие предметы тождественны и в других отношениях, мы рассуждаем по аналогии.

Есть аналогия в буквальном смысле слова, когда сравниваемые предметы в основном одного и того же порядка, но есть еще аналогия фигуральная, отмечающая сходство в предметах различного порядка. Вспомним библейское изречение «Не мечите бисер перед свиньями» (т.е. нельзя расточать истину перед глупцами). Здесь ясно видно, что, поскольку есть существенная разница между бисером и истиной, свиньями и глупцами, фигуральная аналогия представляет только риторическую, а

не логическую ценность. Вполне естественно, что такая аналогия, примененная в качестве иллюстрации, придает высказыванию образность, но было бы явно ошибочно пользоваться ею как доказательством.

Далеко не многие буквальные аналогии логичны, поэтому необходима их проверка. Существуют два способа такой проверки. Первый — действительно ли уместно сравнение явлений? Второй способ — нет ли существенного различия между ними?

Два и более явлений могут быть существенно схожи и все же отличаться отсутствием подобия, необходимого с точки зрения доказываемого положения. Следующий очевидный абсурд, приводимый в качестве примера во многих учебниках логики, выявляет возможную в этом отношении ошибку: «Киты и слоны — млекопитающие, следовательно, и те и другие водятся на суше». Здесь наши обычные знания — защита от подобного ошибочного вывода.

Истина в том, что нет полной логической аналогии, ибо не бывает двух совершенно одинаковых совокупностей обстоятельств. Поэтому аналогией редко можно пользоваться, не обращаясь к другим видам доказательств. Поэтому рассмотрим другой вариант индукции — *суждение о причинной зависимости*, которое играет особенно важную роль в деловом разговоре. Именно здесь чаще всего приходится держать речь о смене явлений. Заключение о причине и есть логическое рассуждение о перемене: оно представляет вывод, что при данном положении вещей результатом будет то или иное (заключение от причины к следствию) или что данное положение вещей вызвано другими известными условиями (заключение от следствия к причине). Вариантом этих видов умозаключения будет вывод от следствия к следствию, если у того и другого одна общая причина.

В заключении от причины к следствию причина известна, и из нее выводится следствие. Например: «Стоимость нефти повысилась, следовательно, поднимется цена и на бензин».

В заключении от следствия к причине известно следствие, и о причине делается вывод. Например: «У рабочих промышленных предприятий, где зарплата больше, производительность труда выше, чем на предприятиях, где оплата труда меньше. Следовательно, заработная плата — причина разницы в производительности труда».

В каждом спорном случае *умозаключения* О ПРИЧИННОЙ ЗАВИСИМОСТИ применяются следующие правила проверки.

1. Возникает ли предполагаемое следствие, когда отсутствует предполагаемая причина? Если ответ — «да», то вы не вправе утверждать, что предшествующее явление — единственно возможная причина. Или нет никакой связи между двумя явлениями, или есть другая возможная причина.

2. Отсутствует ли предполагаемое следствие, когда предполагаемая причина налицо? Если ответ — «да», то вы не вправе утверждать, что последующее явление есть единственно возможное следствие. Или

нет никакой связи между двумя явлениями, или есть другое возможное следствие.

3. Не представляет ли единственная связь между следствием и его предполагаемой причиной только случайное возникновение одного после другого? Этот способ позволяет выявить характерное заблуждение в умозаключении о причине, хорошо известное под названием «после этого, следовательно, по причине этого». Данная ошибка представляет форму беспечного обобщения отрывочных сведений.

4. Нет ли других возможных причин? Волнующая нас причина или ближайший повод явления обычно кажутся более очевидными, чем основная причина. Уклонение от установления основной причины — обычная форма уловок.

5. Нет ли других возможных последствий? В большинстве случаев заключение от причины к следствию представляет на самом деле предсказание будущих событий. В таких случаях абсолютная проверка невозможна. Так как заключение от причины к следствию имеет в виду будущее, оно подвержено влиянию произвольного мышления, т.е. мышления, которое определяется желаниями и чаяниями.

Уяснив основные варианты индукции, перейдем теперь к умозаключениям из общего положения, т. е. к дедукции. Дедукция — кратчайший путь к познанию. В этом ее характерное преимущество. Дедукция проста в том смысле, что состоит из трех суждений: 1) общего положения, именуемого большой посылкой; 2) связанного с ним суждения, ведущего к его применению, под названием малой посылки; 3) заключения. Весь этот трехзвенный процесс называется СИЛЛОГИЗМОМ. Например: «Ни один нечестный человек не будет избран в совет директоров. Петров — нечестен. Следовательно, он не будет избран в совет директоров». Сформулированный в таком виде силлогизм — это категорический силлогизм.

Иногда одна из посылок или заключение не указываются. Этот сокращенный силлогизм называется ЭНТИМЕМОЙ. Например: «Наше правительство не умеет работать, потому что все демократические правительства не умеют работать». (Опущена малая посылка: наше правительство — демократическое).

Чтобы восстановить энтимему в полный силлогизм, следует руководствоваться следующими правилами.

1. Найти заключение и так его сформулировать, чтобы больший и меньший термины были четко выражены;

2. Если опущена одна из посылок, установить, какая из них (большая или меньшая) имеется. Это делается путем проверки, какой из крайних терминов содержится в этом суждении;

3. Зная, какая из посылок опущена, а также средний термин (он имеется в той посылке, которая дана), определить оба термина недостающей посылки.

Дедуктивные умозаключения проверяются двумя способами.

1. Правильны ли посылки?

2. Следует ли из них данный вывод?

Хотя искусство пользования силлогизмами представляет огромную ценность для деловых людей, вряд ли целесообразно в этой главе далее их подробно рассматривать. Дело в том, что правила, относящиеся к пользованию силлогизмами, очень сложны. Поэтому тем читателям книги, которые захотят поглубже разобраться в этом, мы можем рекомендовать обратиться к полнообъемным учебникам логики, которые в последние годы стали издаваться в нашей стране в гораздо большем количестве, чем это было раньше.

Логические правила аргументации

Главное в труде бизнесмена — выработка правильного управленческого решения, умение доказать его верность своим партнерам или клиентам или опровергнуть их доводы. Именно аргументирование, построенное на законах логики, помогает правильно соразмерить ближние и дальние цели, развить умение «смотреть под ноги, но видеть горизонт», сочетать текущие выгоды и будущие блага.

АРГУМЕНТИРОВАНИЕ — это сугубо логический процесс, суть которого в том, что в нем обосновывается истинность нашего суждения (т. е. аргументов или, как их проще называют, доводов).

Аргументация достигает цели, когда соблюдаются правила доказательства. Начнем с правил формулирования предмета нашего доказательства, т. е. с **ПРАВИЛ ПОСТРОЕНИЯ ТЕЗИСА**.

1. **ТЕЗИС** доказательства нужно **СФОРМУЛИРОВАТЬ ЯСНО И ЧЁТКО**. При этом нельзя допускать двусмысленности (Например, формулировка тезиса «законы надо выполнять» — двусмысленна, ибо неясно, о каких законах идет речь: о законах природы или о законах общественной жизни, которые не зависят от воли людей, либо о законах юридических, которые зависят только от воли граждан).

Это требование очень важно, ибо любая ошибка в выборе слова, возможность двоякого истолкования фразы, нечеткая форма изложения мысли — все это может быть истолковано против вас, когда вы хотите что-либо доказать.

2. В ходе доказательства **ТЕЗИС ДОЛЖЕН ОСТАВАТЬСЯ НЕИЗМЕННЫМ**, т. е. должно доказываться одно и то же положение. В противном случае вы не сможете доказать свою мысль. Значит, в те-

чение всего доказательства нельзя отступать от первоначальной формулировки тезиса. Поэтому на протяжении всего доказательства вам вашу формулировку тезиса надо держать под контролем.

Теперь укажем на основные *ОШИБКИ В ПОСТРОЕНИИ ТЕЗИСА*.

1. *ПОТЕРЯ ТЕЗИСА*. Сформулировав тезис, мы забываем его и переходим к иному тезису, прямо или косвенно связанному с первым, но в принципе уже другому. Затем затрагиваем третий факт, а от него переходим к четвертому и т. д. В конце концов мы теряем исходную мысль, т. е. забываем, о чем начали спорить.

Чтобы так не получилось, нужен постоянный самоконтроль. Следует зафиксировать последовательную связь основных положений и в случае произвольного ухода в сторону вновь вернуться к исходному пункту доказательства.

2. *ПОЛНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА*. Выдвинув определенное положение, вы начинаете доказывать нечто другое, близкое или сходное по значению, т. е. подменяете основную мысль другой.

Подмена тезиса возникает в результате неряшливости в рассуждениях, когда мы предварительно не формулируем четко и определенно свою основную мысль, а подправляем и уточняем ее на протяжении всего доказательства.

Тезис подменяется и тогда, когда в дискуссии вместо ясного ответа на поставленный вопрос мы уклоняемся в сторону, либо начинаем ходить «вокруг да около», прямо не отвечая на него.

Разновидностью подмены тезиса является *УЛОВКА*, когда при обсуждении конкретных действий определенного лица или предложенных им решений незаметно переходят к обсуждению персональных качеств этого человека, т. е., как говорится, «переходят на личность» и начинают вспоминать его прежние грехи, не связанные с обсуждаемым вопросом.

Другой разновидностью подмены тезиса является ошибка, которую называют *«ЛОГИЧЕСКАЯ ДИВЕРСИЯ»*. Чувствуя невозможность доказать или опровергнуть выдвинутое положение, выступающий пытается переключить внимание на обсуждение другого, возможно и очень важного утверждения, но не имеющего прямой связи с первоначальным тезисом. Вопрос об истинности тезиса при этом остается открытым, ибо обсуждение искусственно переключается на другую тему.

3. *ЧАСТИЧНАЯ ПОДМЕНА ТЕЗИСА*, когда в ходе разговора мы пытаемся видоизменить собственный тезис, сужая или смягчая свое первоначальное слишком общее, преувеличенное или излишне резкое утверждение.

Если в одних случаях под влиянием контраргументов мы стремимся смягчить свою очень резкую оценку, ибо в таком случае ее легче защищать, то в других случаях наблюдается обратная картина. Так, тезис оппонента нередко стараются видоизменить в сторону его усиления или расширения, поскольку в таком виде его легче опровергнуть.

К аргументам, чтобы они были убедительными, предъявляются следующие требования:

1) в качестве аргументов могут выступать лишь такие положения, истинность которых была доказана или они вообще ни у кого не вызывают сомнения;

2) аргументы должны быть доказаны независимо от тезиса, т.е. должно соблюдаться правило их автономного обоснования;

3) аргументы должны быть непротиворечивы;

4) аргументы должны быть достаточны.

Итак, требование истинности аргументов определяется тем, что они выполняют роль фундамента, на котором строится все доказательство. Аргументы должны быть такими, чтобы ни у кого не возникло сомнения в их бесспорности, или они должны быть доказаны ранее. Опытному критику достаточно поставить под сомнение хотя бы один из наших аргументов, как сразу ставится под угрозу весь ход нашего доказательства.

Нарушение этого требования приводит к двум ошибкам. Первая из них носит название «ложный аргумент», т. е. использование в качестве довода несуществующего факта, ссылка на событие, которого не было, указание на несуществующих очевидцев и т. п. Вторая ошибка — «предвосхищение основания», когда истинность аргумента не устанавливается с несомненностью, а только предполагается. В этом случае в качестве аргументов используются недоказанные или произвольно взятые положения: ссылки на расхожее мнение или высказанные кем-то предположения, якобы доказывающие наше утверждение.

Требование автономности аргументов означает, что аргументы должны быть доказаны независимо от тезиса. Поэтому, прежде чем доказывать тезис, следует проверить аргументы.

Требование непротиворечивости аргументов означает, что доводы не должны противоречить друг другу.

Требование достаточности аргументов определяется тем, что аргументы в своей совокупности должны быть такими, чтобы из них с необходимостью вытекал доказываемый тезис. Нарушение этого требования часто заключается в том, что в ходе доказательства используют аргументы, логически не связанные с тезисом и потому не доказывающие его истинность. Это нарушение обозначается словами: «не вытекает», «не следует». Здесь встречается два вида ошибок.

1. **НЕДОСТАТОЧНОСТЬ АРГУМЕНТОВ**, когда отдельными фактами пытаются обосновать очень широкий тезис: обобщение в этом случае всегда будет «слишком поспешным». Причина: недостаточность анализа фактического материала с целью отбора из множества фактов лишь достоверных и наиболее убедительно доказывающих наш тезис. Обычно оппоненту в этом случае говорят: «Чем еще вы это можете подтвердить?»

2. **«ЧРЕЗМЕРНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО»**. Принцип «чем больше

аргументов — тем лучше» не всегда подходит. Трудно признать убедительными рассуждения, когда, стремясь во что бы то ни стало доказать свое предположение, увеличивают число аргументов. Действуя таким образом, вы незаметно для себя начнете приводить явно противоречащие друг другу или малоубедительные аргументы. Но, как известно, «кто много доказывает, тот ничего не доказывает». Таким образом, достаточность аргументов надо понимать не в смысле их количества, а с учетом их весомости и убеждающей силы.

Очень часто допускаются ошибки в способах доказательства, т. е. ошибки в демонстрации. Это ошибки, связанные с отсутствием логической связи между аргументами и тезисом.

Часто случается, что человек приводит многочисленные факты, цитирует солидные документы, ссылается на авторитетные мнения. Создается впечатление, что его речь достаточно аргументирована. Однако при ближайшем рассмотрении оказывается, что концы с концами не сходятся. Исходные положения — аргументы — логически «не склеиваются» с конечным выводом — тезисом. В общем виде отсутствие логической связи между аргументами и тезисом называют ошибкой «мнимого следования».

Одна из форм такого несоответствия — неоправданный логический переход от узкой к более широкой области. В аргументах, например, описывают свойства определенного сорта товара, а в тезисе необоснованно утверждают о свойствах данного товара в целом, независимо от его сорта.

Другая форма несоответствия — переход от сказанного с условием к сказанному безусловно. Например, когда используются аргументы, справедливые лишь при определенных условиях, в определенное время или в определенном месте, а их считают верными при любых обстоятельствах.

Наряду с указанными ошибками «мнимого следования» недобросовестные люди применяют *ЛОГИЧЕСКИЕ УЛОВКИ*, когда для обоснования своего тезиса они приводят логически не связанные с обсуждаемым вопросом аргументы. Такими уловками являются следующие.

«Аргумент *К НЕВЕЖЕСТВУ*» — использование неосведомленности, экономической непросвещенности или просто малоопытного собеседника и навязывание ему мнений, которые не находят объективного подтверждения.

«Аргумент *К ВЫГОДЕ*» — вместо логического обоснования обоюдной общей пользы агитируют за принятие решения, исходя только из сиюминутной выгоды, не заботясь о последствиях.

«Аргумент *К* так называемому «*ЗДРАВому СМЫСЛУ*». Часто используется как апелляция к обыденному сознанию вместо реального обоснования, хотя известно, что понятие «здравого смысла» весьма относительно. Нередко оно оказывается обманчивым, если речь идет не о

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter
вещах домашнего обихода.

«Аргумент *К СИЛЕ*» — вместо логического обоснования тезиса прибегают к внелогическому принуждению — экономическому, политическому, административному, физическому и другим видам воздействия.

«Аргумент *К АВТОРИТЕТУ*» - ссылка на авторитетную личность или коллективный авторитет вместо обоснования конкретного тезиса.

«Аргумент *К СОСТРАДАНИЮ*» проявляется в тех случаях, когда вместо реальной оценки конкретного поступка или действия прибегают к таким чувствам, как жалость, сострадание, права человека и т.п. «Аргумент *К ВЕРНОСТИ*» — вместо обоснования тезиса как истинного склоняют к его принятию в силу верности, привязанности или уважения к данной фирме.

Способы опровержения доводов оппонента

Опровержение — это разновидность доказательства, когда доказываемая не истинность, а ложность суждения или неправильность самого доказательства. Опровержение, таким образом, направлено на разрушение доказательства путем установления ложности или необоснованности ранее выдвинутого тезиса.

В процессе деловой беседы или ведения коммерческих переговоров нередко сталкиваются различные мнения по одному и тому же вопросу, предлагаются различные варианты решений. Обсуждение в этом случае приобретает характер дискуссии между участниками делового разговора.

Дискуссию по спорным, еще не решенным вопросам, предполагающую наряду с обоснованием выдвинутых тезисов критический взаимный анализ предложений, называют полемикой. Вести полемику — значит участвовать в критическом обсуждении спорного вопроса и прежде всего уметь опровергать доводы оппонента.

Поскольку операция опровержения направлена на разрушение ранее состоявшегося доказательства, то в зависимости от целей критического выступления оно может быть выполнено следующими тремя способами: критикой тезиса, критикой аргументов и критикой демонстрации.

Первый способ - КРИТИКА (ОПРОВЕРЖЕНИЕ) ТЕЗИСА. Его цель — показать несостоятельность (ложность или ошибочность) выставленного проponentом тезиса. Опровержение тезиса может быть прямым либо косвенным.

Прямое опровержение строится в форме рассуждения, получившего название «сведение к абсурду». Аргументация в этом случае строится следующим образом: вначале условно допускают истинность выдвинутого проponentом положения и выводят логически вытекающие из него следствия.

Рассуждают при этом примерно так: допустим, что проponent прав

и его тезис является истинным, но в этом случае из него вытекают такие-то и такие-то следствия.

Если при сопоставлении следствий с фактами окажется, что они противоречат объективным данным, то тем самым их признают несостоятельными. На этой основе заключают, что несостоятелен и сам тезис, рассуждая по принципу: ложные следствия всегда свидетельствуют о ложности их основания.

В качестве примера опровергнем положение «Земля является плоскостью». Временно примем это утверждение за истинное. Из него следует, что Полярная звезда должна быть видна везде одинаково над горизонтом. Однако это противоречит установленному факту: на различных географических широтах высота Полярной звезды над горизонтом различна. Значит, утверждение «Земля плоская» является несостоятельным, т. е. «Земля не плоская».

В процессе аргументации прямое опровержение выполняет разрушительную функцию. С его помощью показывают несостоятельность тезиса пропонента, не выдвигая никакой идеи взамен.

Косвенное опровержение строится по другому. Оппонент может не анализировать тезис противоположной стороны, не проверяя ни аргументов, ни демонстрации пропонента. Он сосредоточивает внимание на тщательном и всестороннем обосновании собственного тезиса.

Если аргументация основательна и удастся убедить слушателей в правильности суждения, то вслед за этим делается второй шаг — приходят к заключению о ложности тезиса пропонента. Такое опровержение применимо, разумеется, только в том случае, если тезис и антитезис регулируются принципом «третьего не дано», т. е. истинным может быть лишь одно из двух доказываемых утверждений.

Рассмотрим теперь второй способ разрушения ранее состоявшегося доказательства, который называется «КРИТИКА АРГУМЕНТОВ». Поскольку операция доказательства — это обоснование тезиса с помощью ранее установленных положений, следует пользоваться аргументами, истинность которых не вызывает сомнений.

Если оппоненту удастся показать ложность или сомнительность аргументов, то существенно ослабляется позиция пропонента, ибо такая критика показывает необоснованность его тезиса. Например, пусть кто-либо пытается доказать, что некто Иванов как предприниматель обладает собственностью, и при этом рассуждает так: «Все предприниматели обладают собственностью. Иванов — предприниматель. Следовательно, Иванов обладает собственностью».

Опровергаем это доказательство указанием на сомнительность аргумента «все предприниматели обладают собственностью», так как есть предприниматели, собственностью не обладающие. Здесь мы не опровергаем тезиса «Иванов обладает собственностью». Этот тезис может оказаться истинным, хотя в данном случае и не доказанным в должной мере. Но позиция того, кто этот тезис доказывал, оказалась

существенно ослабленной.

Критика аргументов может выражаться в том, что оппонент указывает на неточное изложение фактов, двусмысленность процедуры обобщения статистических данных, выражает сомнения в авторитетности эксперта, на заключение которого ссылается проponent, и т. п.

Обоснованные сомнения в правильности доводов с необходимостью переносятся на тезис, который вытекает из таких доводов, и потому он тоже расценивается как сомнительный, а следовательно, нуждается в новом самостоятельном подтверждении.

КРИТИКА ДЕМОНСТРАЦИИ - это третий способ опровержения. В этом случае показывают, что в рассуждениях проponentа нет логической связи между аргументами и тезисом. Когда тезис не вытекает из аргументов, то он как бы повисает в воздухе и считается необоснованным.

Следует иметь в виду, что для создания видимости логической связи между аргументами и тезисом искусственные полемисты с целью воздействия на слушателей в публичной дискуссии могут прибегать к языковым уловкам, вроде следующих:

«Со всей определенностью можно сказать, что из приведенных фактов вытекает (следует)...»;

«Всем ясно, что в данной ситуации можно сделать лишь один вывод...»;

«Факты убедительно подтверждают идею о том, что...».

Как критика аргументов, так и критика демонстрации сами по себе лишь разрушают доказательство. Заявлять о том, что тем самым опровергается и сам тезис противоположной стороны, нельзя. О нем можно лишь сказать, что он требует нового обоснования, так как опирается на неубедительные доводы или эти доводы не имеют прямого отношения к тезису.

Таковы основные правила аргументирования, построенные с использованием основных законов логического доказательства и опровержения. Только соблюдая их, можно успешно пользоваться чисто техническими приемами ведения дискуссии и полемики. В этой связи дадим несколько конкретных советов.

В ходе аргументации пользуйтесь только теми аргументами, которые вы и ваш оппонент понимаете одинаково.

Не преуменьшайте значимость сильных аргументов противника — наоборот, лучше подчеркивайте их важность и свое правильное их понимание.

Если ваш аргумент не принимается, найдите причину этого и далее в разговоре на нем не настаивайте.

Свои аргументы, не связанные с тем, что говорил противник, приводите после того, как вы ответили на его доводы.

Ограничивайте количество своих аргументов. Излишняя убедительность всегда вызывает отпор, так как превосходство партнера в

споре всегда обидно. Приведите один-два ярких аргумента и, если достигнут желаемый эффект, этим ограничьтесь.

Говорите не только о плюсах своих доказательств или предложений, но и о минусах. Этим вы придадите своим аргументам больший вес, так как двусторонний обзор (плюсы и минусы) лишает их легковесности и обезоруживает оппонента.

Используйте в качестве аргументов только то, что принимает ваш оппонент. Не путайте факты и мнения.

Подавайте аргументы, демонстрируя уважение к оппоненту и его позиции. Помните, что друга убедить легче, чем врага.

Ссылки на авторитет, известный вашему оппоненту и воспринимаемый им тоже как авторитет, усиливает возможности ваших аргументов. Ищите авторитетное подкрепление им. Не отвергайте доводы партнера, а признавая их правомерность, переоценивайте их силу и значимость. Усиливайте значимость потерь в случае принятия его позиции или уменьшайте значимость выгод, ожидаемых партнером.

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

Типичные алогизмы деловой речи

Справедливости ради следует отметить, что в деловом разговоре не всегда пользуются положениями формальной логики. Иногда в интересах общения их приходится нарушать. Покажем это на примере выше рассмотренного закона исключенного третьего. Согласно этому закону из двух противоречащих одно другому суждений одно является истинным, а другое ложным, поэтому в отношении каждого из них ответ может быть либо «да», либо «нет». Примером может служить такой разговор двух коммерсантов: «Вы не знаете, какую скидку с цены предоставляют немецкие фирмы «Флорена» и «Лонда»? Формальный ответ на этот вопрос: «знаю» или «не знаю». Вроде бы все правильно, но в повседневном деловом общении подобный ответ не удовлетворит спрашивающего: ведь его интересует не степень коммерческой осведомленности партнера, а ответ по существу.

Однако это не значит, что в деловом разговоре законами и правилами формальной логики можно пренебречь. Порой это приводит к смысловым речевым ошибкам — алогизмам. Укажем на наиболее распространенные из них.

Очень часто в устной деловой речи нарушаются логические правила **ДЕЛЕНИЯ ПОНЯТИЙ**. Задача деления заключается в том, чтобы перечислить все виды делимого понятия. Поэтому *объем членов деления должен быть равен в своей сумме объему делимого понятия*.

Это правило требует, чтобы ни один из членов деления не был пропущен. Когда это не соблюдается, то деление является неполным. Если, например, при делении услуг, предоставляемых банками

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

населению, будут указаны 1) вклады «до востребования»; 2) выигрышные вклады; 3) долгосрочные вклады и 4) срочные вклады, то правило соразмерности деления будет нарушено, так как два члена деления (краткосрочные и целевые вклады) оказались пропущенными.

Правило соразмерности будет нарушено и в том случае, если мы укажем лишние члены деления, т.е. понятия, не являющиеся видами данного рода. Такая ошибка будет иметь место, если, например, при раскрытии понятия «ассоциативные организационные структуры», кроме их типов (корпорация, хозяйственная ассоциация, концерн, холдинговая компания, консорциум, картель и трест), будут указаны производственные кооперативы и малые предприятия. Суть логической ошибки в том, что здесь деление является избыточным, с лишними для данного случая членами деления, поскольку кооперативы и малые предприятия относятся не к крупномасштабному (каковыми являются ассоциативные организационные структуры), а к маломасштабному бизнесу.

На протяжении всего деления избранный нами ПРИЗНАК ДОЛЖЕН ОСТАВАТЬСЯ ОДНИМ И ТЕМ ЖЕ и не подменяться другим признаком. Например, все автомобили по виду перевозимого груза мы разделяем на легковые (перевозящие людей) и грузовые (перевозящие различные виды груза), а по проходимости — на обычные машины и автомобили-вездеходы. Но нельзя смешивать эти признаки и делить их, например, так: 1) легковые автомобили; 2) грузовые автомобили и 3) автомобили-вездеходы, так как, во-первых, деление окажется неполным, а во-вторых, члены деления частично совпадут друг с другом, ибо среди автомобилей-вездеходов есть как легковые, так и грузовые машины.

По смыслу ЧЛЕНЫ ДЕЛЕНИЯ ДОЛЖНЫ ИСКЛЮЧАТЬ ДРУГ ДРУГА, а не соотноситься между собой как часть и целое. Так, нельзя с точки зрения логики признать правильным высказывание бизнесмена, который на презентации своей медицинской фирмы так рекламировал ее продукцию: «Этот препарат особенно рекомендую женщинам, детям и кормящим матерям». Суть логической ошибки в том, что «женщины» и «кормящие матери» перечислены здесь как самостоятельные члены деления, хотя они на самом деле таковыми не являются, так как кормящие матери — это те же женщины.

Деление должно быть НЕПРЕРЫВНЫМ, т. е. в процессе деления нужно переходить к ближайшим видам, не перескакивая через них. Ошибка, возникающая при нарушении этого правила логики, носит название «скачок в делении». Так, издательскую продукцию можно разделить по признаку материальной конструкции на книги, брошюры, журналы и газеты. Но нельзя переходить от деления на виды одного порядка к делению на виды другого порядка, например, делить ту же издательскую продукцию по признаку периодичности на книги, брошюры и периодические издания. Такое деление лишено последовательности, поскольку по этому признаку издательская продукция делится на две части: периодические и непериодические издания, а те, в свою очередь, могут быть разделены на виды издательской продукции более низкого порядка деления. Ошибку можно было бы исправить так: периодические издания (газеты и журналы) и непериодические издания (книги и брошюры).

В деловых разговорах очень часто допускается *ПОДМЕНА КОНКРЕТНЫХ ПОНЯТИЙ ОТВЛЕЧЕННЫМИ*, что нарушает логичность высказываний. Возьмем такой пример: «В условиях перехода книжного дела на рельсы рыночной экономики резкого снижения продажи художественной и детской литературы не наблюдается». Продавать литературу, как известно, нельзя, ибо это понятие отвлеченное. Поэтому указанную фразу было бы более правильно с точки зрения логики выразить хотя бы в такой форме: «В условиях перехода книжного дела на рыночные отношения резкого снижения продажи художественных и детских книг не происходит».

В логически построенном высказывании встречаются *ОПРЕДЕЛЕНИЯ*, которые в сжатой и обобщающей форме раскрывают их основное содержание. Чаще всего их дают через родовой признак и ближайшее видовое отличие. Обычно вначале называется родовое понятие, в которое определяемое понятие входит как составная часть. Затем называется тот признак определяемого понятия, который отличает его от всех ему подобных, причем этот признак должен быть самым важным и существенным.

Чтобы дать адекватное определение чему-либо, надо соблюдать несколько требований, которые принято называть правилами. *Правило СОРАЗМЕРНОСТИ* требует, чтобы объем определяемого понятия был равен объему определяющего понятия. Иначе говоря, эти понятия должны находиться в отношении тождества. Например: «Банкир — это собственник денежного капитала, который специализируется на ведении банковских операций». Если же «банкир» определяется как лицо, специализирующееся на ведении банковских операций, то правило соразмерности будет нарушено: объем определяющего понятия (лицо, специализирующееся на ведении банковских операций) уже объема определяемого понятия (банкир). Такое нарушение правила соразмерности называется ошибкой *СЛИШКОМ УЗКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ*.

Ошибка будет иметь место и в том случае, если мы определим банкира как собственника денежного капитала. В этом случае определяющее понятие будет значительно шире, чем определяемое, поскольку собственниками денежного капитала являются не только банкиры. Такую ошибку называют ошибкой *СЛИШКОМ ШИРОКОГО ОПРЕДЕЛЕНИЯ*.

Если при определении понятия мы прибегаем к другому понятию, которое, в свою очередь, определяется при помощи первого, то такое определение содержит в себе *КРУГ*. Разновидностью круга в определении является тавтология — ошибочное представление, в котором определяющее понятие повторяет определяемое. Например: «Экономист — это лицо, занимающееся экономикой». Подобное определение не раскрывает содержания понятия. Если мы не знаем, что такое экономиста, то указание на то, что экономист занимается экономикой, ни-

чего не прибавит к нашим знаниям.

Укажем еще одно из требований к определениям, которое хотя и не имеет непосредственного отношения к логике, но тем не менее регламентирует весьма существенные стороны делового разговора. Дело в том, что нередко определение, будучи правильным с собственно логической точки зрения, не достигает своей цели вследствие того, что оно просто непонятно собеседнику. Действительно, если понятие определяется через другое понятие, признаки которого неизвестны тем, к кому обращена речь, то это ведет к ошибке, называемой *ОПРЕДЕЛЕНИЕМ НЕИЗВЕСТНОГО ЧЕРЕЗ НЕИЗВЕСТНОЕ*. Таким образом, определения, используемые в устном деловом общении (как, кстати, и в письменной деловой речи), должны указывать известные признаки, сами не нуждающиеся в определении, т.е. такие определения должны быть ясными и доступными для понимания тех, с кем ведется деловой разговор.

Правило ясности определения требует также, чтобы в деловом разговоре определения не подменялись сравнениями и метафорами, которые имеют важное значение для характеристики предмета, однако определениями не являются.

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Психологическая культура делового разговора — это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях, что позволяет создать благоприятный психологический климат деловой беседы и процесса коммерческих переговоров, производить хорошее впечатление о себе, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных

собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать, а также использовать технику бесконфликтного общения с собеседниками различных психологических типов.

Рассмотрим эти приемы и способы поведенческой техники более подробно в порядке их перечисления. Начнем с создания в процессе деловой беседы и в ходе коммерческих переговоров благоприятного психологического климата.

Создание благоприятного психологического климата

Чтобы расположить к себе собеседника или партнера по переговорам, ни при каких обстоятельствах не следует стремиться к достижению односторонних выгод для себя. Заметив возможность подобного исхода, рекомендуется даже сказать об этом партнеру. Тот, кто ищет для себя слишком большую выгоду, рискует попасть в разряд малоинтересных партнеров для последующих переговоров. Поэтому прежде всего необходимо заинтересовать партнера своим предложением. Нужно так повести разговор, чтобы ваш партнер сам высказал то, что вы хотели бы услышать от него. Для этого надо встать на его точку зрения и попробовать увидеть вещи под его углом зрения.

Существует несколько эффективных приемов, разработанных крупным специалистом в области человеческого общения Д. Карнеги, которые позволяют в самом начале деловой беседы быстро расположить к себе партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

Суть одного из них заключается в том, что в самом начале разговора, как бы вскользь, отдельными фразами вам следует начать внушать партнеру сознание его собственной значимости или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это надо искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. И тогда его расположение к вам будет обеспечено.

Объяснять действенность этого приема не нужно. Дело в том, что глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек страстно стремится быть оцененным по достоинству. Это один из важнейших законов человеческого поведения.

Действительно, почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, и вы найдете верный путь к его сердцу, если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете его значимость и признаете ее искренне.

Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время делового разговора очень важно проявлять исключитель-

ное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей.

Помните, что человека, с которым вы разговариваете, в сто раз больше интересует он сам, его нужды и его проблемы, чем вы и ваши дела. Это обязательно нужно помнить, когда вступаете в деловую беседу. Поэтому говорите о том, что интересует вашего партнера, или о том, что он хорошо знает.

Задавайте вопросы, на которые вашему партнеру приятно будет отвечать. Поощрите его к тому, чтобы он рассказывал и о достижениях своей фирмы. Поощряйте других говорить о самих себе.

Д. Карнеги утверждал, что все люди любят свои имена. В деловом общении очень важно обратиться к человеку по имени как можно более непринужденно, давая понять, что его имя для нас много значит. Он рекомендовал записывать в специальную книжку имена всех людей, с которыми приходится иметь деловые контакты, и регулярно (например перед сном) ее просматривать. Тогда, встретив случайно одного из таких партнеров, поприветствовав его и обратившись к нему по имени, вы не только доставите ему удовольствие, удивите его своей памятью, но и получите аванс доверия на будущее сотрудничество.

Чтобы приобрести навыки быстрого и твердого запоминания имен партнеров и важных для делового разговора событий и фактов, следует хотя бы в самых общих чертах знать сущность процесса запоминания, основные законы которого очень доходчиво сформулировал Д. Карнеги. Таких законов, по его мнению, три.

Рассмотрим первый закон памяти — *закон ВПЕЧАТЛЕНИЯ*. Первое условие запоминания — необходимо получить яркое и сильное впечатление о том, что вы хотите запомнить. А для этого нужно сосредоточиться в течение пяти минут. Когда вы сосредоточитесь, необходимо внимательно наблюдать. Мозг обыкновенного человека не воспринимает и тысячной доли того, что видит глаз.

Познакомьте обыкновенного человека с двумя или тремя вашими друзьями, и может случиться, что через две минуты он не будет помнить ни одного из названных ему имен. Он, вероятно, скажет вам, что у него плохая память. Нет, просто у него плохая наблюдательность, так как он не проявил к этим людям достаточного интереса.

Здесь нужна внимательность. В данном случае необходимо правильно расслышать фамилию (или имя и отчество) нового знакомого. Попросите повторить ее. Спросите, как она пишется. Таким образом вы получите ясное и сильное впечатление.

Желательно получить впечатление при помощи как можно большего числа органов чувств. Но самое главное — это увидеть. У человека в большей степени развито зрительное восприятие. Мы часто узнаем человека в лицо, но не можем вспомнить, как его зовут. Недаром есть пословица: «Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать». И это понятно с чисто физиологической точки зрения: нервы, ведущие от глаза

к мозгу, в двадцать пять раз толще, чем те, которые ведут от уха к мозгу.

Записывайте номер телефона, фамилию партнера, дату встречи, которые вы хотите запомнить. Посмотрите на эти записи несколько раз и мысленно воспроизведите их.

Второй закон памяти — ПОВТОРЕНИЕ. Можно запомнить все что угодно, если достаточно часто повторять это.

Однако необходимо не машинальное, а осознанное заучивание. Человек, непрерывно повторяющий текст с целью его запоминания, затрачивает вдвое больше времени и энергии, чем это требуется для достижения того же результата, если процесс повторения будет совершаться с разумными интервалами. Прочитайте текст один или два раза, потом отложите его в сторону и позднее снова и снова возвращайтесь к нему. Повторение с интервалами позволит выучить текст гораздо быстрее.

Эту особенность процесса запоминания можно объяснить двумя факторами. Во-первых, в промежутках между повторениями наше подсознание занято закреплением ассоциаций. Во-вторых, мозг, работая с перерывами, не так быстро утомляется.

И еще один важный фактор, объясняющий, почему мы забываем. Психологи доказали, что из нового материала, проработанного нами, за первые восемь часов забывается больше, чем за последующие тридцать дней. Поэтому непосредственно перед совещанием или беседой просмотрите ваши материалы, припомните важные факты, освежите вашу память.

Третий закон памяти — АССОЦИАЦИИ. Чтобы хорошо запомнить факт, его надо связать с каким-либо другим фактом. Тренированная память опирается на организованную систему связей, т. е. на ассоциации. Таким образом, секрет хорошей памяти — это секрет установления многочисленных ассоциаций со всеми фактами, которые мы хотим запомнить. Но связать ассоциацию с фактом — это значит как можно больше думать о факте. Иначе говоря, из двух людей, получающих одинаковую информацию, тот, кто больше обдумывает получаемые сведения и устанавливает между ними более тесные взаимосвязи, будет обладать лучшей памятью.

Как увязать между собой известные нам факты? Надо уяснить их значение, осмыслить их со всех сторон. Поставьте себе такие вопросы: «Почему это так?», «Как получилось, что это так?», «Когда так бывает?», «Где так бывает?», «Кто сказал, что это так?»

Чтобы запомнить фамилию незнакомого человека (если фамилия эта обычная), нужно ее ассоциировать с каким-либо приятелем с такой же фамилией. Если же она необычна, нужно попросить этого человека рассказать что-нибудь о ней, показать, как она пишется. Внимательно взгляните во внешность этого человека. Попробуйте связать его фамилию с его лицом. Узнайте, чем он занимается, и попробуйте придумать какую-нибудь мнемоническую фразу, которая свяжет его имя с его

занятием или внешностью.

Чтобы запомнить даты, ассоциируйте их со знаменательными датами, которые вы знаете. Полезно применять этот прием, когда нужно запомнить номер телефона.

Во время переговоров бывает очень трудно отстоять свою точку зрения. Но никоим образом нельзя делать это с помощью спора, поскольку, как известно, в девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, убеждается в собственной правоте.

Если вы спорите или возражаете, вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, ибо вы никогда не добьетесь расположения вашего партнера. Поэтому решайте сами, что для вас является более предпочтительным: показная победа или его расположение. Когда партнер не прав, то можно дать понять ему это взглядом, жестом или интонацией. Но если вы прямо скажете, что он не прав, то нанесете прямой удар по его самолюбию и чувству собственного достоинства. Это вызовет у него желание защититься, доказать обратное, но отнюдь не изменить свою точку зрения.

Если вы начнете с фразы: «Я вам это докажу», то это будет равносильно тому, чтобы сказать: «Я умнее вас». Естественно, что такое заявление вызовет у вашего партнера внутреннее сопротивление и желание сразиться с вами прежде, чем вы начнете спорить с ним.

Такое поведение вашего партнера вполне закономерно. Он продолжает верить в то, что привык принимать за истину, и ваше недовольство, вызываемое сомнением в справедливости сложившегося у него мнения, заставляет его искать всяческого оправдания и цепляться за него. Совершенно очевидно, что такой человек дорожит не самой идеей, а своим самолюбием, для которого возникает угроза. Доказать что-либо ему в этом случае просто невозможно.

Как же быть, когда партнер явно неправ? В данном случае можно прибегнуть к фразе: «Подумать только, я-то считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты».

Почему нужно именно так повернуть разговор? Да потому, что он никогда не станет возражать, если вы скажете: «Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты». А факты, если вы сами знаете их лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

Можно сказать по-другому: «Я думаю иначе. Но, конечно, и я могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня поправите, если я в чем-то буду неправ». Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы избежите затруднительного положения.

Имеет смысл взять за правило избегать прямого противоречия мнениям других и не стремиться самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии «острых углов» в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: «не-

сомненно», «конечно», «только так и не иначе». Их лучше заменять на такие фразы: «Мне так кажется», «Я полагаю», «Я думаю».

Когда ваш партнер утверждает что-либо явно ошибочное, надо отказать себе в удовольствии немедленно его уличить, а начать свой ответ с замечания, что в определенных условиях и при известных обстоятельствах его мнение было бы правильным, но в данном случае дело обстоит иначе.

Манера выражать свое мнение как можно скромнее всегда вызывает меньше возражений. Если выяснится, что вы ошиблись, это доставит вам значительно меньшее огорчение. Если окажется, что вы правы, то вам будет значительно легче убедить партнера присоединиться к вашей точке зрения.

Если же столкновение взглядов неизбежно, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Припомните подobaющие данному случаю оскорбительные (для себя) слова, которые может высказать вам разгоряченный оппонент. Но выскажите их прежде, чем это сделает он. Этим вы выбьете у него почву из-под ног.

Действительно, все люди хотят утвердиться в сознании своей значительности, и потому, когда вы утверждаете, что ваш партнер абсолютно прав, а вы не правы (и делаете это сразу и искренне), это польстит самолюбию оппонента, и он сам начнет смягчать вашу вину. Суть этой ситуации заключается в том, что вы занимаете сторону партнера, а он — вашу.

Только глупец пытается оправдать свои ошибки и промахи. Умный же человек, если он неправ, всегда признает это быстро и решительно, помня выражение: «Дракой никогда многого не добьешься, но с помощью уступок можно получить больше, чем ожидаешь».

Вывод из этого в более обобщенном виде таков. Если вы правы, то попробуйте переубедить партнера вежливо и тактично. Если же вы ошиблись (что бывает на удивление часто), то сразу признайте свои ошибки.

Никогда не спорьте с партнером. Не говорите ему, что он неправ. Проявляйте уважение к его мнению. Будьте с ним немного дипломатом. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Личная критика или категорическое осуждение не приводят к переубеждению, а только вызывают дух сопротивления, стремление оправдать себя, встать на защиту своей чести. Для достижения коммерческого успеха можно позволять партнерам побеждать вас в незначительных спорах. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

Не говорите партнеру обидных слов. Психология спора подчиняется закону «эмоционального зеркала»: нервозность одного рождает нервозность другого, злость порождает злость. Чтобы ваше слово подействовало, говорите деликатно, не оскорбляя.

Чтобы критика была воспринята без обиды, необходимо создать у партнера благоприятный психологический фон для восприятия замечаний. Всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением.

Гораздо легче выслушивать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что он сам не безупречен. Прежде чем критиковать других, укажите на свои собственные ошибки.

Во всякого рода неприятностях и ошибках люди обычно винят не себя, а других. Если же случилось нечто хорошее, то, конечно, каждый желает сделать себя «героем» успеха. Таков один из основных законов человеческой психологии.

В неприятностях и конфликтах всегда виноваты обе стороны. Поэтому надо научиться в целях сохранения нормальных деловых отношений разделять ответственность и брать на себя определенную долю вины за случившееся. Не следует сразу обвинять другого, прежде критически оцените свое поведение. Если же обвиняют вас, то принимайте вину на себя (когда вы действительно сделали промах). Этим вы обезоружите обвиняющих: они ожидали, что все будет иначе, и им уже приходится как бы вас защищать, действуя по правилу: «Это может случиться с каждым».

В деловом общении можно выделить два вида отношения к окружающему миру: позитивное и негативное. Позитивное мышление более всего способствует созданию благоприятного психологического климата в любой беседе и в процессе ведения любых коммерческих переговоров.

В самом деле, максимальный выигрыш от негативного мышления равен нулю. Вы больше выиграете, если «перестанете искать пятна на солнце». Вы большего достигнете, если направите свой ум на решение проблем, вместо того чтобы сетовать на их существование.

Практика делового общения доказывает, что очень полезна принципиальная установка: «Если я мало получаю от жизни, то в этом виноват только я сам». Позитивно мыслящие люди чаще прибегают к слову «и» («У меня много идей, и поскольку шеф очень занят, я должен постараться выбрать самый удобный момент для их изложения»). Негативно мыслящие люди употребляют слово «но» («У меня много идей, но мой шеф не находит времени меня выслушать»),

В технике, обеспечивающей создание благоприятного психологического климата, очень важное место отводится доверительному взаимопониманию, которое в деловом общении создается выполнением следующих поведенческих действий.

1. Сокращайте физическую и социальную дистанцию. Начиная с первого контакта приветствуйте собеседника искренней улыбкой,

доброжелательным взглядом и крепким рукопожатием, вставайте ему навстречу, обращайтесь к нему только по имени и отчеству.

2. Постоянно показывайте ваше желание понять позицию собеседника. Уясните, что он хочет, а затем излагайте свои доводы и предложения с позиции его интересов, раскрывайте их пользу именно для него. При этом ориентируйтесь на желаемый собеседником результат.

3. Старайтесь выявлять положительные качества вашего собеседника, предполагайте только его хорошие намерения и выражайте свою заинтересованность в перспективах ваших взаимоотношений.

4. Выражая собственные чувства, учитывайте эмоциональное состояние собеседника.

5. Подчеркивайте равенство позиций, ищите единство в интересах и мнениях, ведите себя уверенно, спокойно и доброжелательно, но без нежелательных для вас уступок.

6. Эмоционально поддерживайте разговор (активное и внимательное слушание, легкие кивки головой, доброжелательное выражение лица, постоянные реплики типа «Да, да...», «Я вас слушаю»). Собеседник видит ваше желание его слушать и сопереживать и потому проникается чувством благодарности к вам за это.

Многочисленные психологические исследования позволили выявить факторы, обеспечивающие любому человеку хорошее психологическое самочувствие. Кратко результаты этих исследований можно сформулировать так: если вы хотите, чтобы у вашего собеседника (партнера или клиента) было хорошее настроение, вам надо всего лишь:

- улыбаться;
- смотреть ему в глаза;
- сосредоточить на нем все свое внимание;
- установить с ним положительный контакт с помощью мимики и жестов;
- говорить с той же скоростью и в том же голосовом регистре, что и ваш собеседник;
- положительно отзываться о личности собеседника, его действиях и позиции или показывать, что вы относитесь к нему с симпатией и уважаете как человека, независимо от его возраста, пола и социального положения;
- показывать, что вы уважаете своих коллег и свое предприятие;
- демонстрировать своим поведением, мимикой и жестами, что вы доброжелательный, радующийся жизни человек, который находится в ладу с самим собой и окружающими;
- вести себя спокойно и непринужденно;
- выглядеть опрятным и отдохнувшим.

Создание хорошего впечатления о себе

Чтобы произвести в процессе делового разговора хорошее впечатление о себе, необходимо помнить о соблюдении общепринятых правил поведения.

Прежде всего надо ВЕСТИ СЕБЯ ЕСТЕСТВЕННО. Лучший способ испортить первое впечатление о себе — вести себя напряженно и скованно. Но не годится и повышенная раскованность и тем более фамильярность. Не следует также напускать на себя вид очень серьезного, занятого важными делами человека. Окружающие эту фальшь поведения очень быстро распознают.

Чтобы произвести первое хорошее впечатление, надо также как можно быстрее сориентироваться в обстановке и в людях, вас окружающих. Это приводит к формированию у них достаточно устойчивых впечатлений, которые долго не исчезают.

Каждый человек — это уникальное создание со своими сильными и слабыми сторонами, которыми для создания о себе хорошего впечатления необходимо умело пользоваться, т.е. активно использовать сильные стороны и стараться не проявлять слабые. Однако это не значит обманывать собеседников — просто следует выстраивать поведение, опираясь на свои лучшие человеческие и профессиональные качества.

Дальнейшая техника создания благоприятного впечатления у окружающих требует выполнения следующих действий.

1. Постоянно высказывать искренний интерес к другим людям. Демонстрация такого интереса — лучший способ произвести хорошее впечатление. Следует, однако, помнить, что самое опасное — это перейти границы искренности и превратиться в льстеца. Такое происходит, когда, пытаясь произвести выгодное впечатление, человек в своих словах начинает преследовать очевидные цели. В этом случае фальшь становится заметной мгновенно. Сдержанность и такт особенно важны при общении с начальником и подчиненными.

2. Поддерживать моменты общности. Отношения лучше всего строить на тех интересах и привязанностях, которые являются общими, т. е. объединяют.

3. Выражать искреннее одобрение. Все люди любят, когда их хвалят. Во всех ситуациях надо найти, за что похвалить собеседника — за знания, умения, внешний вид, состояние кабинета или дома, личные качества родных или друзей. Замечайте в первую очередь все то, что вам нравится в людях и в их поведении. Говорите об их достоинствах. Может быть, эти достоинства еще в зачатке, но человек захочет оправдать ваши ожидания и «закрепить» эти положительные качества.

Один из самых эффективных приемов формирования положительного отношения к себе - это ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМПЛИМЕНТОВ, т. е. слов и выражений, содержащих небольшое преувеличение положительных качеств человека, благодаря которым срабатывает психологический феномен внушения, вследствие чего человек старается «дорастить» до тех качеств, которые подчеркнуты в комплименте.

Получая комплимент, человек неосознанно стремится оправдать ожидания, что формирует ответную симпатию к вам, снимает его психологическую защиту и закрытость.

В деловом разговоре комплимент настраивает партнера на взаимную симпатию, доверие и приятные отношения, создает чувство надежности, желание ответить взаимностью, формируя хорошее впечатление о вас. Кроме того, комплимент помогает снять сопротивление вашего оппонента, настраивает его на согласие и сотрудничество и создает неосознанное желание идти на уступки. А при первой встрече комплимент — самое удачное начало разговора и лучший способ поднять настроение будущего партнера или клиента, да и себе тоже.

Комплименты бывают трех видов. Первый их вид — когда **МЫ ХВАЛИМ НЕ САМОГО ЧЕЛОВЕКА, А ТО, ЧТО ЕМУ ДОРОГО**: фирму, где он работает, ее успехи, известность и т. п.

Второй вид — это комплименты, когда **МЫ ДАЕМ СОБЕСЕДНИКУ МАЛЕНЬКИЙ «МИНУС», А ПОТОМ БОЛЬШОЙ «ПЛЮС»**. После «минуса» собеседник теряется и готов уже возражать, но в этот момент на контрасте вы говорите для него нечто очень лестное. Психологи считают такой комплимент наиболее эмоциональным и запоминающимся, но, как все сильно действующее, он довольно рискован. Если «минус» окажется сильнее «плюса», последствия для вас могут оказаться крайне нежелательными.

Третий вид комплиментов состоит в том, что **ВЫ СРАВНИВАЕТЕ ВАШЕГО СОБЕСЕДНИКА С ЧЕМ-НИБУДЬ ДЛЯ ВАС ОЧЕНЬ ДОРОГИМ**. Например: «Я бы очень хотел иметь своим сыном такого ответственного человека, как вы». Этот вид комплимента самый тонкий и наиболее приятный для собеседника. Но границы его использования довольно узки. Чтобы он не выглядел искусственным, во-первых, необходимо наличие близких и доверительных отношений между собеседниками. И, во-вторых, собеседник должен знать, сколь важно для нас то, с чем мы сравниваем.

Есть еще одна форма комплимента, способная вызвать положительные эмоции даже у тех, кто занимает по отношению к вам крайне отрицательную позицию. Эта форма называется **«КОМПЛИМЕНТ НА ФОНЕ АНТИКОМПЛИМЕНТА САМОМУ СЕБЕ»**. Усиленное воздействие такого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей вашего собеседника:

- в усовершенствовании какой-то его черты характера, способности, привычки, умения;
- в реализации его установки на критику партнера по деловому разговору.

Противопоказаний комплинтам практически нет. Любая деловая беседа, любые коммерческие переговоры можно начинать с комплиментов присутствующим. Однако на первых порах целесообразно заранее, готовясь к деловому разговору, приготовить небольшой набор

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

комплиментов для разных случаев, ситуаций и людей.

Для любого предпринимателя и любого менеджера располагать к себе подчиненных и партнеров по делу — производственная необходимость. Поэтому необходимо как можно чаще делать им комплименты, соблюдая при этом несколько простых правил.

1. Произносить комплименты надо уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно. Слова должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой.

2. Произнося комплимент, следует прогнозировать реакцию партнера. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен.

3. Не нужно произносить противоречивых комплиментов, имеющих скрытый подтекст.

4. Комплимент должен отражать только положительные качества без двойного смысла, когда качество можно оценить и как положительное, и как отрицательное.

5. Отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. В противном случае комплимент превращается в издевательство.

6. Нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться.

7. Комплимент не должен давать рекомендаций и поучать.

8. К комплименту нельзя делать добавок, которые становятся для него «ложкой дегтя», т. е. существенно ухудшают.

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника. Лесть грубее комплимента и потому имеет больше шансов быть отвергнутой из-за вопиющего несоответствия реальному положению вещей. Поэтому в деловом разговоре явное преимущество за комплиментом как инструментом более тонким и действенным.

Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам, причем интерпретация этого факта представляет собеседника в выгодном свете.

Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может низвести высказывание до уровня банальной лести. Если есть сомнения, поймет ли собеседник, о каком факте речь, лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уже обыгрывать.

— Хуже всего, если комплимент противоречит фактам. Например, если ваш компаньон не спал всю ночь, мучаясь от зубной боли, а вы ему скажете, что он сегодня прекрасно выглядит, ваши слова будут восприняты не иначе как насмешка.

Комплиментарная часть высказывания должна быть как можно более краткой, содержать одну-две мысли, не более. И быть простой по конструкции и заведомо понятной.

Надо уметь не только делать комплимент, но и достойно на него отвечать притом желательно сразу, иначе собеседник, если и не обидится, то уже не захочет в другой раз сделать вам приятное. Общая

формула ответа на комплимент: «Это благодаря вам!» Все искусство состоит в умении ее варьировать. Иными словами, необходимо вернуть психологический «плюс» вашему собеседнику. При этом важно похвалить его за действительно положительные качества.

Комплименты надо говорить как можно чаще и всякому, кто достоин доброго слова. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и эффективным. Собеседники принимают комплименты весьма благосклонно. Не составляют исключения и деловые люди, ибо всякому приятно уже то, что ему хотят сказать что-то хорошее, и он легко прощает возможные промахи.

Когда комплимент пришелся по душе собеседнику, лицо его озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой имеет приятное обыкновение передаваться собеседнику. И вы также непроизвольно улыбнетесь и почувствуете, что и ваше настроение улучшилось. Так что польза от комплиментов обоюдная.

Существуют и другие очень важные приемы техники создания хорошего впечатления у окружающих. Эти приемы предполагают следующую манеру общения с собеседниками.

Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь — персональные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. Если с собеседником вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями, а вас он станет воспринимать как человека чуткого и внимательного.

Вам, конечно, приходилось видеть влюбленную пару, сидящую в ресторане. Они глядят друг другу в глаза, один повторяет позы и жесты другого, как бы «отражая» его в себе. Они и говорят с одинаковой громкостью и одинаковой скоростью, пользуются одними и теми же словами, оборотами и даже дышат в одном ритме. Эти люди находятся в особой ситуации, которую в западной психологической науке называют «ситуацией раппорта».

Раппорт означает, что чувства, мысли и интересы людей находятся в гармонии, что людям хорошо вместе и что они служат опорой друг другу. Такая гармония отношений напоминает музыкальный резонанс. Если ударить в один камертон и поднести его к другому, то второй камертон начинает звучать в унисон с первым. Подобный резонанс возникает между людьми, когда они работают и живут в обстановке искренности и доверия.

Раппорт между двумя людьми — это близкие, доверительные, открытые, свободные, надежные и приятные отношения между ними. Можно сказать, что в условиях раппорта люди чувствуют себя на своем месте, естественно, «как дома».

РАППОРТ — это единение, настроенность на одну волну, взаим-

ная симпатия. Иными словами, вы находитесь с тем или иным человеком в состоянии раппорта в той мере, в какой обнаруживаете с ним общие черты и говорите на общем языке — языке слов и языке тела.

Вступая в контакт с другим человеком, вы можете занять одну из двух следующих позиций.

1. Сконцентрироваться на различиях, существующих между вами.
2. Сосредоточиться на сходстве, т. е. на том, в чем вы согласны и на что реагируете одинаково.

Если вы выделяете различия, для вас будет почти невозможно создать ситуацию раппорта с другими людьми. Но если вы сконцентрируетесь на общем, то обнаружите, что легко исчезают сопротивление, противопоставление, недоверие, скепсис, страх, злоба и другие ненужные и бессмысленные чувства.

В действительности у людей много общего. При желании можно увидеть себя в окружающих и почувствовать симпатию к ним.

Когда люди чувствуют свою общность друг с другом, им становится легче жить и работать вместе, они лучше воспринимают критику, открыты для изменений и активно стремятся внести свой вклад в общее дело.

Раппорт — наилучший тип отношений, в которых могут находиться люди, и об этом не следует забывать тому, кто стремится создать о себе хорошее впечатление у окружающих. Находясь в ситуации раппорта, люди неосознанно подстраиваются друг к другу.

Самое эффективное средство для создания раппорта — это пейсинг, что в переводе означает «держат зеркало перед кем-либо». В психологии под пейсингом понимается любая форма «отражения» другого человека, т.е. создание обстановки, в которой все, что он видит, слышит или чувствует, представляется ему правильным, хорошим и справедливым.

ПЕЙСИНГ (или отражение чувств) — это стремление показать собеседнику, что мы понимаем его чувства. Как приятно говорить с чутким собеседником, который разделяет ваши эмоции и переживания, не обращая особого внимания на содержание речи, существо которой подчас не имеет особого значения и для вас самого.

Пейсинг означает, что вы показываете другому человеку наиболее близкие ему стороны своей личности. Люди склонны симпатизировать тем, кто на них похож, и не хотят спорить с теми, кто им нравится. Лучше всего мы общаемся с людьми, которые смотрят на мир так же, как мы, у которых те же симпатии и антипатии. Мы выбираем себе друзей среди людей, которые дают нам ощущение внутренней гармонии.

Пейсинг происходит совершенно бессознательно, когда присутствует симпатия, т.е. когда существует раппорт. Но пейсинг можно применять и сознательно в качестве специфической техники достижения раппорта, в ситуации, когда люди плохо знают друг друга, замкнуты, настроены выжидательно или скептически, находятся в оборонительной

или наступательной позиции, нервничают и т. п.

Высшая цель любого общения — достижение раппорта. Наилучшее средство для этого — пейсинг. Овладев техникой пейсинга, вы сможете выходить победителем из многих сложных ситуаций, возникающих в процессе вашего общения с другими людьми.

ОТРАЖАТЬ ЛЮДЕЙ можно различными способами.

1. Через язык тела (поза, в которой вы сидите или стоите, положение ног, жестикуляция, положение головы, походка, выражение лица, дыхание, прикосновение, одежда).

2. Через речь (тембр голоса, темп речи, набор слов, тон, сила голоса, использование профессиональных слов и выражений).

3. Через чувства (терпимость, заинтересованность, включенность, проявление уважения к квалификации, чертам характера и опыту собеседника).

Путем пейсинга вы сможете осознанно или неосознанно вживаться в чувства других людей и таким образом лучше их понимать. Вы сумеете значительно улучшить отношения с другим человеком, если приспособите к нему хотя бы тембр своего голоса и скорость речи.

Отражение чувств наиболее полезно в конфликтных ситуациях. Если мы сможем показать человеку, что понимаем его чувства, «обвинительный» накал его речи наверняка спадет.

Многие конфликты между людьми возникают только потому, что один говорит очень быстро, а другой — слишком медленно. Как правило, тот, кто говорит быстро, раздражается и начинает говорить еще быстрее. У его собеседника это вызывает чувство неуверенности и протеста, и в качестве реакции он говорит еще медленнее.

Люди, обладающие хорошими профессиональными знаниями и опытом в той или иной области, легко могут, сами того не желая, принизить своих менее знающих собеседников, если станут говорить с ними слишком быстро. Еще хуже, когда специалист начинает употреблять профессиональную терминологию. Такая ситуация очень распространена в отношениях врач — пациент: если врач быстро задает вопросы, не заботясь о получении ответа, не смотрит на пациента и вообще оказывает ему мало внимания, то тот чувствует себя «не в своей тарелке».

Отражение чувств желательно в ситуациях, когда собеседника мучает личная проблема и он хочет поделиться с нами и найти понимание. Кроме того, отражение чувств помогает лучше и полнее осознать свое собственное эмоциональное состояние, что является началом преодоления кризиса. Являясь зеркалом, отражающим чувства собеседника, мы становимся своего рода врачевателями его души. Естественно, он будет считать нас великолепными собеседниками и станет стремиться общаться с нами.

Существуют вполне определенные ПРАВИЛА ПРИМЕНЕНИЯ ПЕЙСИНГА, состоящие в следующем.

1. При отражении чувств акцент делается не на содержании сообщения, а на эмоциональном состоянии собеседника.

2. Отражая чувства собеседника, следует показывать ему, что мы понимаем его состояние и передать это своими словами. Например, можно воспользоваться такими фразами: «У меня такое ощущение, что вы чем-то взволнованы». Или: «Мне кажется, что вы несколько обижены...»

При этом желательно избегать категорических формулировок типа: «Я уверен, что вы огорчены». Такие категорические утверждения о чувствах собеседника могут вызвать у него только раздражение.

3. Понять чувства собеседника можно различными путями. Прежде всего, следует обращать внимание на употребляемые им слова, отражающие чувства (коварный, неприятный, тяжелый, неожиданный, больно видеть, трудно было представить и т. п.). Обо многом можно догадаться по выражению лица, жестам, интонации. Чтобы лучше понять собеседника, надо как можно ярче представить, что бы мы сами чувствовали на месте говорящего в такой ситуации.

Для производства хорошего впечатления очень важно, какие знаки внимания получает человек от окружающих. В западной психологии для обозначения любых знаков внимания, которыми обмениваются люди, используется английское слово «строукс», переводимое на русский язык в том числе и как «поглаживание».

Когда у людей достаточно пищи, потребность в еде отходит на второй план, и ведущей становится потребность во внимании со стороны окружающих. От недостатка внимания человек чувствует себя «не в своей тарелке», ведет себя неразумно, смотрит на себя как на неудачника, а в самых тяжелых случаях получает психическое заболевание.

Все знаки внимания (строуксы) можно разделить на несколько категорий: положительные — отрицательные, физические — психологические, обусловленные — необусловленные (спонтанные).

Положительные знаки внимания доставляют нам радость, укрепляют в нас веру в свои силы. Они могут проявляться в любой форме: признание наших достоинств, похвала, радость, гордость, восхищение и т. п.

Отрицательные знаки внимания, наоборот, вызывают у нас чувство досады и формируют ощущение принадлежности к неудачникам. Такими знаками могут быть критика, презрение, высмеивание, сожаление, недоверие, неблагодарность.

Важно, однако, подчеркнуть, что отрицательные знаки внимания — это отнюдь не самые плохие знаки, которые человек может получить. Самое худшее — это нулевые знаки внимания. У заключенного, находящегося в одиночной камере, быстро наступает психическое расстройство.

Как положительные, так и отрицательные по своему содержанию знаки внимания могут иметь либо физическую, либо психологическую форму. Различаются эти формы в зависимости от наличия или отсутствия физического прикосновения.

Особое внимание следует уделять физическим знакам внимания. Психологи доказали необходимость телесных прикосновений для нормального развития ребенка. Прикоснувшись к нему или дружески похлопав по щеке, мы тем самым подтверждаем свою любовь (а это для него главная ценность). Поэтому особенно важно ласково прикоснуться к малышу после того, как он получил от нас «выговор». Пусть он убедится, что наше расположение потеряно не навсегда и мы на него больше не сердимся. Что же касается подростков, то у них связь между прикосновением и их эмоциональным состоянием несколько иная. Дело в том, что они обостренно стремятся к независимости и поэтому всячески стараются избавиться от «телячьих нежностей» как символа детства. Это, кстати, очень часто является источником обид и даже слез для многих матерей, которые стремятся их по-прежнему приласкать.

В мире взрослых прикосновения близких людей снова становятся желанными. И особую цену они приобретают для пожилых одиноких людей, которые через такое подчеркивание близости и внимания лучше ощущают свою необходимость и значимость, частично утраченные с выходом на пенсию.

Исследованиями психологов доказано, что одинокие люди, особенно те из них, которые перенесли сердечное заболевание, имеют лучшие шансы на выживание, если у них в доме есть кошка или собака. Объясняется это также количеством прикосновений, получаемых человеком.

Таким образом, ласкающие прикосновения могут очень многое дать людям, которые вам дороги. Можете ли вы сердечно пожать руку? Использовать прикосновение на работе, но так, чтобы это выглядело естественным? Дружеское легкое прикосновение к руке может оказать большое положительное воздействие (и на вас тоже); оно способно и успокоить человека, не в меру горячащегося по поводу того или иного события. Однако прикосновение должно быть правильным, естественным, соответствовать ситуации, чтобы ваши намерения не были превратно истолкованы. Особенно болезненно люди реагируют на высокомерно-фамиллярные прикосновения: похлопывание по щеке, плечу, потрепывание по голове и т. п. Такие действия взрослыми людьми воспринимаются как крайняя бестактность. У человека, которого вы касаетесь, не должно возникнуть ощущения, что с ним ведут себя запа nibрата, фамиллярничают.

Все вышеупомянутые знаки внимания (положительные, отрицательные, физические, психологические) могут быть либо обусловленными, либо необусловленными (спонтанными).

Обусловленным знаком внимания может быть поздравительная открытка, подарки ко дню рождения и на праздники, премии, медали, над-

бавка к зарплате в связи с ростом инфляции.

К обусловленным знакам внимания относятся и поздравительные речи, обращение к юбилярам или новобрачным. Короче говоря, обусловленные знаки внимания называются так потому, что они обуславливаются каким-либо событием и их можно спланировать. Поэтому они редко бывают неожиданными, и воздействие их не слишком сильно. Более того, они могут восприниматься как само собой разумеющееся дело, иногда — как форма лестии или как свидетельство вашего желания чего-то добиться от человека, которому вы оказываете знак внимания.

СТРОУКСЫ	Физические	Психологические
<i>Положительные</i>	Поцелуй, объятие, похлопывание по плечу	Похвала, благодарность, признательный взгляд, продвижение по службе
<i>Отрицательные</i>	Удар, пинок, толчок, пощечина	Критика, высмеивание, презрительный взгляд, пожимание плечами

Необусловленные знаки внимания более неожиданны и непредсказуемы. Поэтому принимаются они теплее, искреннее и действуют сильнее.

Человека, получающего знаки внимания, можно сравнить со сберегательной книжкой, в которой фиксируются операции двух типов: приход и расход. Разница между «приходом» и «расходом» характеризует баланс получаемых вами знаков внимания. Если этот баланс положительный, вы чувствуете себя уверенно и в состоянии переносить жизненные невзгоды. Если же вы получаете по преимуществу отрицательные знаки внимания, то у вас развивается комплекс неудачника. Ваша чувствительность к стрессам повышается, и жизненным обстоятельствам становится легче вас сломить. Многие формы душевных болезней и странностей в поведении берут начало в преобладании отрицательных знаков внимания.

В какой-то мере жизнь человека можно описать как борьбу за получение знаков внимания. Некоторые ученые полагают, что целью нашей жизни и являются знаки внимания, т. к. именно они вносят в нее смысл.

Если собака получает в основном положительные знаки внимания в виде ласки, похлопывания и маленьких поощрений, она спокойна, уравновешенна и отлично себя чувствует. Но если ей оказывать главным образом отрицательные знаки внимания, она станет забитой или злобной.

То же самое происходит и с людьми. Но собака настолько непосредственна, что сама подходит и требует знаков внимания, когда ощущает в них потребность. Это подтвердит любой владелец собаки, каждый день наблюдающий, с какой радостью она его встречает. Жаль, что взрослые люди не ведут себя так же искренне и непосредственно, как собаки или как дети.

Когда взрослые люди получают слишком мало положительных (или в крайнем случае отрицательных) знаков внимания, их поведение становится весьма своеобразным. Они начинают рассуждать о плохих временах, глупом правительстве, плохой погоде и пытаются объяснить внешними причинами свои неудачи.

Если вы не получаете достаточного количества положительных знаков внимания на работе, постарайтесь компенсировать их недостаток дома. Если же и этого будет мало, вам следует попытаться получить недостающее их количество где-либо в другом месте. Большинство супругов, изменяющих друг другу, делают это не из-за сексуальной потребности, а из-за того, что не получают от другой стороны достаточно знаков внимания.

Если все остальные способы получения знаков внимания не срабатывают, вам придется их купить. Купленные знаки внимания называются символами статуса. Их характерное отличие состоит в том, что

они радуют вас лишь до тех пор, пока окружающие видят, что вы ими владеете.

Примерами вещей, которые часто используются в качестве символа статуса, являются автомобиль, дом, меха, драгоценности, униформа, знаки различия, привилегии и т. п.

Вам, конечно, приходилось испытывать негативную реакцию со стороны человека, которому вы оказали положительный знак внимания. Встречая отрицательную реакцию на идущие от вас положительные знаки внимания, так и хочется сказать: «Вот видите, положительные знаки внимания очень легко могут вызывать отрицательную реакцию». Но это слишком поспешный вывод. Отрицательная реакция, вероятно, вызвана одной из следующих причин.

1. Способ, с помощью которого вы оказали положительный знак внимания, был неуместен в данной конкретной ситуации. Человек, отрицательно среагировавший на положительные знаки внимания, в тот момент находился в мрачном настроении.

2. Человек прикрыл свое смущение негативной реакцией.

Оказывать и принимать знаки внимания нужно так, чтобы это выглядело естественным. Это очень непросто. Здесь необходимы хорошая подготовка и деликатность. Оказывать знаки внимания можно только от чистого сердца. Если вы оказываете положительный знак внимания неискренне, в глубине души считая, что человек этого не достоин, то как бы вы ни старались, ваше истинное отношение проявится в мимике, жестах, позе, интонациях и т. п., и ваш знак внимания будет отвергнут как проявление лести. Помните, что язык вашего тела никогда не лжет.

А теперь в обобщенном виде дадим конкретные советы по оказанию знаков внимания.

1. Если человек отрицательно реагирует на положительные знаки внимания, это, скорее всего, означает, что он хочет получить их еще больше.

2. Манера, в которой вы оказываете знаки внимания, должна соответствовать вашему характеру и конкретной ситуации. Ведите себя непринужденно и искренне. Знаки внимания должны выглядеть естественными. Не употребляйте слишком много слов в превосходной степени и не переусердствуйте.

3. Помните, что самый лучший «строукс» с вашей стороны — это внимание. Это прежде всего зрительный контакт, правильное положение тела, употребление имени собеседника, модуляция голоса, темп речи и пр. Иными словами, речь идет о тех проявлениях, которые наблюдаются при разговоре с приятным собеседником.

4. Решающим фактором, определяющим реакцию человека на знаки внимания, которые вы ему оказываете, является ваше отношение к нему. Считаете ли вы, что он действительно заслуживает положительного знака внимания, или вы преследуете при этом какую-то скрытую

цель, например, чтобы польстить и получить что-нибудь взамен? Ваши знаки внимания будут приниматься значительно лучше, если вы работаете в себе установку: «Я хороший человек. Другие тоже хорошие люди, хотя и в чем-то отличаются от меня».

5. Помните, что чем больше знаков внимания вы оказываете человеку, тем больше знаков внимания он захочет оказать вам. Хотите вы этого или нет, ваше истинное отношение всегда проявляется в мимике, пластике и т. п. Поэтому язык вашего тела воспринимается окружающими как более искреннее выражение ваших намерений, чем ваши слова.

6. Оказывая знаки внимания, избегайте затертых фраз, клише и стереотипов. Будьте сами собой, иначе ваше поведение покажется фальшивым людям, которые вас знают.

7. Особое внимание следует уделять оказанию безусловных знаков внимания. Они имеют наибольший эффект. Возьмите за правило выражать свое положительное отношение, если видите, что кто-то делает что-нибудь хорошее. Научитесь как можно искреннее и сердечнее выражать радость и внимание.

8. Если вам не сразу удастся получить положительный отклик на оказываемые вами положительные знаки внимания, не отчаивайтесь! Продолжайте в том же духе, и рано или поздно результаты придут. Постарайтесь оказывать побольше знаков внимания в тех областях, которые для данного человека имеют особое значение. 9. Когда вы научитесь проявлять внимание к положительным чертам других людей и делать это тогда, когда они этого заслуживают, тогда вам будет гораздо легче оказывать и отрицательные знаки внимания. Людями, на которых обращена ваша критика, она будет легче восприниматься. Они почувствуют ваше стремление им помочь, будут больше прислушиваться к вашим критическим замечаниям и воспринимать их как совет и конструктивное пожелание, а не как несправедливый упрек.

Для многих людей оказать знак внимания другому человеку не так просто. Для других еще сложнее его принять. Это особенно касается людей, имеющих дефицитный баланс знаков внимания. Поэтому следует избавляться от скованности, мешающей принимать знаки внимания, и научиться отвечать на похвалу «Спасибо, я рад, что вы так думаете обо мне», вместо того чтобы говорить: «Да что я там особенного сделал, ерунда все это».

Закljučая разговор о технике создания хорошего впечатления, укажем на наиболее *ХАРАКТЕРНЫЕ ОШИБКИ*, которые допускают российские бизнесмены при деловых переговорах с западными партнерами.

1. При первой встрече с западными коллегами наши *бизнесмены ведут себя слишком вызывающе*. Хвастовство и выставление напоказ своего благополучия уже не производят на иностранцев впечатления, а наоборот, могут даже их оттолкнуть. Вместо этого должен быть спо-

койный, уверенный, деловой и уважающий собеседника подход.

2. Нередко деловые *совещания прерываются* в самый ответственный момент водителями, секретаршами, охранниками, коллегами, женами и любовницами. Но если человек для вас настолько важен, чтобы с ним увидеться, он также стоит того, чтобы с ним уважительно обращались.

3. Если у вас есть портативный телефон, то проявите уважение к собеседнику и выключите его.

4. Часто *делаются слишком обобщенные замечания* и высказываются необдуманные мнения. Помните, что западные бизнесмены расценивают любые заявления о ваших способностях и возможностях как очень важную информацию и запомнят их. Они опасаются тех, кто сулит золотые горы, даже если человек действительно в состоянии выполнить свои обещания.

5. Несколько слов об обещаниях. Иногда во время переговоров *повторяется одна и та же фраза типа «без проблем»*. Неизменно, однако, проблема есть, это просто способ обойти ее, не обсуждая. Западные бизнесмены любят решать проблемы по ходу дела, не откладывая. Они привыкли сначала устанавливать темы для обсуждения между сторонами, их цели, чтобы определить, по каким пунктам стороны в согласии и какие представляют из себя проблему.

6. Избегайте подхода *«урвал солидный куш — и беги»*. Именно это в данный момент очень тревожит западных предпринимателей и мешает многим делать инвестиции как в частный, так и в государственный сектор. Важно дать понять партнеру, что все оказанное российской стороной внимание нацелено не на скорейшую наживу, а на долгосрочное сотрудничество.

7. Очень важно проявление уважения и внимания по отношению к коллеге. Это не означает, что нужно накачивать его (а заодно и себя) алкоголем и соблазнять всякими яствами. Как ни странно, это также не означает, что нужно рассыпаться в фальшивых любезностях. На переговорах должна царить атмосфера вежливости и уважения, даже если в их ходе возникли какие-то сложности. Не заявляйте категорично «нет», не предлагая никаких альтернатив. Всегда есть способы решения проблемы. Покажите, что у вас хватает воображения их найти.

8. Постоянство — качество, которое, к сожалению, редко встречается. Если вы обсудили какие-либо моменты и приняли решения, то больше к ним не возвращайтесь. Если вам нужно время подумать, или вы не уверены в чем-то, так и скажите. Не соглашайтесь с чем-либо необдуманно — ведь потом, отказавшись от своих слов, вы просто подтвердите мнение, которое, к сожалению, сложилось уже у многих иностранцев, о том, что суждениям русских не всегда можно доверять.

Изучение внутреннего состояния собеседника по голосу и манере говорить

Голос и манера говорить содержат для внимательного собеседника первичную незамаскированную информацию о партнере по общению. По громкости речи, ее скорости, отчетливости, высоте голоса и окраске его звучания можно понять внутреннее состояние того, с кем вы разговариваете, а это для делового общения очень важно.

ГРОМКОСТЬ РЕЧИ служит хорошим показателем жизненной энергии и происходящей от нее уверенности. Сильные изменения громкости свидетельствуют о повышенной эмоциональности, волнении, сопереживании собеседника. Нерегулярные колебания слабой громкости голоса — показатель нехватки стойкости, склонности к быстрой сдаче позиций при первых же трудностях.

Однако судить собеседника по громкости голоса надо осторожно. Громкий голос может быть специально «сделан» для сокрытия слабого духа, и его обладателя в таком случае можно уподобить путнику в ночном лесу, который от страха начинает громко петь. Чрезмерная громкость голоса может быть и проявлением недостаточной критичности к себе, невлаждением своими эмоциями, например, у пьяных или в припадке гнева. В то же время слишком тихий голос может быть маской для достижения тайных целей, особенно при общем напряжении говорящего.

СКОРОСТЬ РЕЧИ всегда соответствует темпераменту и так называемому темпу жизни человека. Если он говорит быстро, напористо, завершая мысль, значит, он энергичен, реактивен, из тех, кто сначала делает, а потом думает. А если человек говорит медленно, как бы взвешивая каждое слово, — он нетороплив, обстоятелен, тщательно анализирует ситуацию, обдумывает каждый свой шаг. Это свойство ученых и политиков. Обратите внимание — среди политиков, за редким исключением, нет быстроговорящих.

Оживленная, бойкая речь, когда ее течение равномерно, характеризует подвижного, легкого на подъем, уверенного в себе человека. Ускоряющийся темп речи (и соответственно жестикуюляции) является свидетельством того, что собеседник все больше вдохновляется, погружаясь в то, о чем говорит. Однако, когда такая речь сопровождается нарушением ритма, это свидетельствует о робости (возможно, только в

данной ситуации) и неуверенности собеседника. А в тех случаях, когда оживленная речь становится скачкообразной, к тому же сопровождаемой чрезмерной жестикуляцией, мы имеем дело с возбужденным, то-ропливым, непостоянным, неуправляемым человеком.

Люди, произносящие слова скороговоркой, глотающие окончания, не связывающие фразы логически, по характеру, интеллекту и по жизни — самая неприятная категория. Если только это не «речевая маска», как у Талейрана. Этот умнейший дипломат и политик специально говорил невнятно, бормоча себе под нос, чтобы потом иметь возможность отказаться от своих слов и сказать, что его просто неправильно поняли.

Замедляющаяся скорость речи (и жестикуляции) — свидетель наступления задумчивости, потери уверенности, включения внутренних тормозов по поводу сказанного.

Если у собеседника прослеживаются заметные колебания скорости речи — перед вами, скорее всего, легко возбудимый, недостаточно уравновешенный человек.

ВЫСОТА ГОЛОСА, так же, как его громкость и скорость речи, является показателем внутреннего состояния собеседника. Когда у него высокий пронзительный голос, то это может означать, что он испытывает волнение или страх. Низкий тон голоса, наоборот, говорит о спокойствии и достоинстве собеседника, который знает себе цену.

Следует обращать внимание и на отчетливость речи собеседника. Ясное и четкое произнесение им слов (четкие движения нижней челюсти) свидетельствует о его внутренней дисциплине и потребности точно выразить другому свое мнение. Наоборот, нечеткое, неразборчивое произношение (нижняя челюсть двигается мало) служит показателем внутреннего неуважения к собеседнику. Такой человек даже не заботится о том, чтобы другим было легко его понять.

ОКРАСКА ЗВУЧАНИЯ ГОЛОСА, как и другие характеристики речи, содержит для внимательного собеседника большую первичную, плохо поддающуюся маскировке информацию о партнере по общению. Это объясняется тем, что интонации, отражающие психологические черты, так же индивидуальны, как узоры на пальцах. Только актеры могут управлять своими интонациями. У остальных же они безошибочно выдают, что собой представляет человек: добрый он или злой, скромный или чванлив, уважает людей или относится к ним свысока.

Мозговые центры, ответственные за восприятие эмоциональной окраски речи, начинают работать чуть не с момента рождения. Двухнедельный малыш безошибочно реагирует на эмоциональную окраску обращенной к нему речи, хотя значение слов начинает понимать гораздо позже. Дети не подойдут к взрослому, если услышат в его речи неприязненный тон, как бы тщательно тот ни пытался его скрыть. Поэтому дети так безошибочно точно делят людей на плохих и хороших.

Голос связан с анатомией и физиологией: он зависит от строения тела и органов голосообразования. Глотка, носоглотка, рот, полость носа

— это верхние резонаторы, а трахея, бронхи и легкие — нижние. У каждого человека органы голосообразования имеют индивидуальные особенности, поэтому и голоса так несхожи между собой. И стопроцентно подделать чужой голос практически невозможно.

В криминалистике в этой области развивается целое научное направление. В первую очередь — для составления фотороботов телефонных террористов, шантажистов и прочих преступников по голосу. Так, по голосу можно составить следующие характеристики человека.

РОСТ. Чем больше гортань и длиннее и толще голосовые связки, тем ниже голос, следовательно, обладателем такого голоса является высокий человек. У высоких также в голосе больше обертонов. Низкорослого человека выдают слабые резонаторы. Бывают, правда, исключения из правил: природа может наградить низкорослого человека большой гортанью или мощными резонаторами.

ВОЗРАСТ. У детей голосовые связки более эластичные, у взрослых — более жесткие, у пожилых — дряблые, голос у них подсевший. Старики говорят медленнее, чем молодые. Обычно человеческое ухо способно определить возраст по голосу с ошибкой в 5-7 лет, эксперт же может ошибиться всего на два года.

РАЗМЕР РТА. Эксперты способны определить его с точностью до миллиметра: тембр голоса у людей с большим и маленьким ртом сильно отличается.

ВЕС. Люди к старости полнеют, и это отражается на звучании их голоса. Щеки у полных людей пухлые, поэтому тембр голоса у них более мягкий.

Голос можно симитировать, но нельзя скопировать интонации. Это позволяет создавать, например, компьютеры, открывающие информацию только на голос хозяина. В крупнейших банках мира сейфы запрограммированы не только на парольную фразу, но и на сам голос. И если вы охрипли и ваши интонации изменились — «сезам» не откроется.

ОКРАСКА ГОЛОСА складывается из смешения «головных» и «грудных» тонов. Их соотношение зависит от степени эмоционального участия: когда властвует разум — преобладает «головной» тон, когда человек во власти эмоций — «грудной». Замечено, что голос человека становится благозвучным, когда он удачно разрешит свою личную проблему, поэтому по изменению окраски голоса собеседника можно судить, добились ли мы своей цели, сумели ли его успокоить и помочь. Всем известно, что голос может восприниматься как «мягкий» или «твердый», «теплый» или «холодный».

Металлическое звучание голоса говорит об энергичности и твердости собеседника. Елейный, масляный голос происходит от только изображаемого дружелюбия и фальшивого пафоса. По нему всегда легко разоблачить подхалима.

Особенно важно улавливать следующие различия в окраске звучания голоса: певучая речь (сильное подчеркивание гласных) означает

темпераментность, чувственность и типична для людей, которых называют «добряками»; речь, в которой гласные отступают на второй план перед остро подчеркиваемыми согласными — показатель преобладания разума и воли, точно анализирующего рассудка; монотонный голос указывает на робость, зажатость, скрытность.

Когда высота, мелодичность голоса меняются в очень широких пределах — это показатель открытости, многообразия интересов. Падение тона к концу каждой фразы свидетельствует о мягкости и слабой воле. Иногда это может быть результатом физической слабости, например, у старых людей.

Ритмические колебания высоты тона говорят об оживлении при внутренней уравновешенности, способности к творчеству. Неритмичные колебания, т.е. неравномерное повышение и падение тона, указывают на неуравновешенность собеседника, отсутствие у него стабильности.

Округло-текучая манера говорить с мягкими переходами отдельных звуков и слов — признак глубокой, полной эмоциональной жизни.

Угловато-отрывистая речь с внезапными изменениями громкости говорит о том, что у собеседника целенаправленное, прагматичное мышление, иногда — о нервозности. Такую речь можно встретить у определенного типа бизнесменов с явной или скрываемой авторитарностью, склонностью к диктату.

Внутреннее состояние собеседника можно определить и по ДЫХАНИЮ. «Почерк» дыхания, дыхательный стиль изменить так же трудно, как и устоявшийся почерк письма. Дыхание — основа жизни, значит, в нем отражается весь человек. Поэтому знание дыхательно-голосовых нюансов очень полезно для распознавания внутреннего состояния любого собеседника. Рассмотрим эти нюансы более подробно.

Резкий короткий вдох — это знак внезапного удивления или негодующего изумления. Короткий выдох, фыркание или обрывок смеха — показатель презрения.

Шумное, прерывистое, почти судорожное дыхание говорит о крайней степени волнения, возможно начало истерического припадка.

Непроизвольные задержки, затаивание дыхания являются свидетельством внутреннего напряжения, ярких сильных чувств, интенсивной умственной деятельности.

Непроизвольный «перевод духа» стирает уже ненужное напряжение, являясь признаком избавления от страха, показателем благополучного конца чего-либо.

Очень медленное, почти сонное дыхание всегда подчеркивает полную степень освобождения, покоя, абсолютной отключенности™ от происходящего, а также скуки.

Беспрестанные резкие вдохи и энергичные выдохи — свидетельство, что перед вами нетерпеливый, раздражительный, высоко-эмоциональный, с низким самоконтролем собеседник.

Шумное, сопящее дыхание указывает на человека напряженных влечений, тяжелого нрава и весьма подозрительного. Однако такое дыхание может быть и у человека, страдающего астмой или другим подобного рода заболеванием.

Дыхание ровное и мощное бывает у уверенного в себе, бодрого и неистощимо оптимистичного собеседника. И, наоборот, вдохи зажатые, словно скрипящие ржавыми тормозами, и такие же выдохи указывают на подавленного, мнительного, неуверенного в себе собеседника меланхолического темперамента.

Выслушивание собеседника как психологический прием

Природа наделила нас способностью слышать — воспринимать звуки и слова, но слушать — точно понимать выражаемую ими мысль — мы должны научиться сами. Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить.

Умение слушать является одним из главных показателей культуры. Глядя на человека, который вас не слышит, вначале вы, пожалуй, почувствуете разочарование, затем гнев. Когда нас не слушают — это очень неприятно. Тем не менее это происходит каждодневно и в среде деловых людей, погруженных в собственные проблемы и часто неспособных воспринять чужие.

Когда нас не хотят (не умеют) слушать, мы под властью эмоций не можем действовать разумно и эффективно. При этом мы теряем время или думаем о том, как «сквитаться» с тем, кто нас не признает.

Плохой слушатель обычно:

1. старается не смотреть на вас,
2. принимает позу, которая демонстрирует, что он не слушает (Руки скрещены, нога покачивается, корпус тела отклонен назад),
3. говорит резко и нетерпеливо, отталкивая вас своим тоном (Он скучает во время разговора или презрительно воспринимает ваши предложения),
4. неожиданно меняет тему разговора и игнорирует то, что вы говорили.

В бизнесе умение слушать особенно важно, поскольку это один из важнейших принципов ведения деловых бесед и коммерческих пере-

говоров. Неумение слушать своего партнера или клиента чаще всего приводит к потере денег и появлению в балансовом отчете строки, записанной красными чернилами. Однако если вы покажете собеседнику, что вы заинтересованный слушатель, это будет самым приятным комплиментом. Слушать — значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание.

Если вы не очень внимательно прислушиваетесь к партнеру, то упускаете многие важные моменты. В результате вы не только потеряете драгоценное время, но и будете раздражать его и этим осложните дальнейшее развитие ваших отношений, что может привести к большим для вас убыткам. Таким образом, учитывая, что для любого бизнеса умение слушать всегда очень выгодно, имеет смысл более детально рассмотреть существующие приемы и способы эффективного профессионального слушания.

Существует активное и пассивное слушание. ПАССИВНОЕ СЛУШАНИЕ дает собеседнику возможность высказаться. Оно состоит из умения внимательно молчать. Здесь важны оба слова. «Молчать» — так как собеседнику хочется, чтобы его услышали, и его меньше всего интересуют наши замечания. «Внимательно» — иначе собеседник обидится, и общение прервется. Все, что нужно делать в этом случае, — это не мешать ему и поддерживать течение его речи, чтобы он смог полностью выговориться.

Такое слушание предполагает временную сдачу себя собеседнику, своего рода капитуляцию. Зато вы сможете узнать иную точку зрения, а затем — действовать.

Открыв для себя другую точку зрения, вы вовсе не обязаны с ней соглашаться, но зато вы теперь знаете, из чего исходит ваш собеседник, и будете действовать, учитывая эту информацию.

Способствовать собеседнику в его желании выговориться помогает соблюдение нескольких простых правил пассивного слушания.

1. При таком способе слушания главное — это минимум ответов (т.е. невмешательство в речь говорящего). Любая наша фраза в лучшем случае будет пропущена собеседником мимо ушей, в худшем — собьет его с мысли или даже вызовет агрессивную реакцию: ведь мы идем против его желания выговориться.

2. При пассивном слушании мы должны быть не красноречивым оратором, не судьей сказанному собеседником, не врачом, ставящим диагноз, а уподобиться губке, впитывающей все, что он говорит, без какого-либо отбора и сортировки.

3. Пока мы «внимательно молчим», необходимо постоянно давать собеседнику сигнал, что мы не витаем в облаках собственных мыслей, а сосредоточены на его словах. Для этого используются короткие реплики «Да», «Да-да», «Понимаю», «Понятно», «Это очень интересно». Эти реплики нейтральны и помогают собеседнику говорить, как бы «открывают» его, приглашая продолжать. Сигналом нашего внимания для

собеседника может быть и кивок головы, и утвердительное «хмыкание», и даже легкое изменение выражения лица.

Пассивное слушание в деловом разговоре наиболее эффективно в следующих случаях.

1. В напряженной ситуации, когда собеседник начинает активно проявлять свои чувства и стремится высказать собственную точку зрения, поскольку до этого не имел такой возможности. В данном случае благоразумнее всего, не вмешиваясь, чтобы не «подливать масла в огонь», дать ему выговориться, а уж потом приступить к решению проблемы.

2. Когда собеседник испытывает трудности с выражением своих забот и проблем или, наоборот, радостей. Здесь полезно, по мимике и жестам поняв состояние человека, использовать так называемые «буферные» фразы типа: «Вас что-нибудь беспокоит?», «У вас вид счастливого человека!», «У вас, видимо, есть что сказать по этому поводу?», а затем внимательно выслушать. Ненужное вмешательство может только окончательно сбить волнующегося собеседника.

3. При беседах с подчиненными. Люди часто не решаются высказаться перед своим начальником из-за боязни испортить отношения. Поддерживающие реплики показывают собеседнику, что им интересуются, хотят знать его мнение и чувства.

Однако в некоторых ситуациях пассивное слушание бывает малоэффективно. Перечислим их:

1. У собеседника желание говорить проявляется слабо или полностью отсутствует.

2. Есть опасность неправильного истолкования наших ответов как согласия, хотя это — лишь помощь, чтобы собеседник продолжал говорить.

Поэтому, если мы внимательно и молча слушаем собеседника, чтобы лучше его понять, но не согласны с тем, что он говорит, разумнее сказать об этом честно и открыто. Наше мнение может сбить собеседника с мысли, но иначе есть опасность потом встретиться с большим непониманием и негодованием: «А я-то думал, что вы согласны!» Попытка объяснить, что мы слушали, чтобы понять, но никак не согласиться, обычно не воспринимается, и мы можем быть зачислены в стан лицемеров.

3. Говорящий стремится получить более активную и весомую поддержку и одобрение. Простое поддакивание может быть воспринято как пренебрежение и нежелание говорить. Например, когда собеседник жалуется на своего шефа, от которого только что получил нагоняй, и ждет, что мы тоже назовем шефа «ослом».

4. Неуместно пассивное слушание и тогда, когда оно противоречит нашим интересам, мешает самораскрытию. Не стоит только из вежливости слушать бесконечную болтовню собеседника, особенно если он крайне раздражает нас, потому что вместо сочувствия и понимания

мы придем к отвращению, почувствуем себя жертвой эгоизма собеседника. Но страдальцы не могут быть хорошими слушателями!

В таких случаях лучше сказать болтуну: «Я сейчас занят, извините!» или спросить: «Что же главное?», а затем мягко перевести разговор в нужное русло. Но этим приемом не стоит пользоваться направо и налево, а только в крайнем случае, и не оправдывать таким образом невнимательность и нежелание слушать: нам обычно платят той же монетой.

Когда пассивного слушания недостаточно, следует перейти к АКТИВНОМУ СЛУШАНИЮ. Под ним психологи понимают «выявление» или «уточнение» слов собеседника («Что из этого следует?», «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 сказанному 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 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.

Поэтому не делайте такой ошибки. Давайте возможность выговориться собеседнику. Он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы. Пусть он кое-что сообщит вам.

Если вы не согласны с собеседником, у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого. Терпеливо выслушайте его, проявите искреннее сочувствие. Позвольте ему самому завести разговор, например, о товаре, который вы хотите продать. Надо добиться, чтобы он 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 создастся впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои чувства и мысли, но потом неожиданно их выскажут, вызвав этим 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 приводить 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.

При соблюдении этих условий **ХОРОШИЙ СЛУШАТЕЛЬ ПОДДЕРЖИВАЕТ:**

1) визуальный контакт

(Если вы собираетесь говорить с кем-то, то смотрите на него. Глаза не только зеркало души, но и зеркало того, как вы воспринимаете другого человека);

2) язык тела

(Собеседники должны находиться друг против друга. При этом надо смотреть прямо и сохранять открытую позицию, показывая интерес к собеседнику);

3) тон и скорость речи

(Когда мы внимательно слушаем партнера, то тон нашей речи невольно гармонирует с его тоном. Голосом мы можем передать теплоту, заинтересованность, значимость для нас мнения собеседника);

4) неизменность предмета разговора.

Хороший слушатель обычно позволяет собеседнику самому определить тему разговора.

Очень часто в награду за внимательное выслушивание вы получаете «открытое сердце» вашего партнера, что существенно облегчает работу и способствует взаимопониманию.

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

1. *УДАЛЕНИЕ ОТ ОСНОВНОГО ПРЕДМЕТА РАЗГОВОРА*, в результате чего можно полностью потерять нить изложения.

2. *ЗАОСТРЕНИЕ ВНИМАНИЯ НА «ГОЛЫХ» ФАКТАХ*. Они, конечно, важны, однако психологи утверждают, что даже самые внимательные люди могут сразу точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается в голове. Поэтому при любом перечислении следует обращать внимание только на наиболее существенные моменты.

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. неосознанное желание протестовать. И такие собеседники уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие.

Довольно часто, особенно когда собеседник волнуется, возникает

необходимость добиться точного понимания того, что он говорит. Для достижения этой цели используют приемы 1) выяснения; 2) перефразирования и 3) резюмирования.

Прием **ВЫЯСНЕНИЯ** состоит в обращении к говорящему за некоторыми уточнениями. Суть этого приема в том, что слушатель при возникновении непонимания или двусмысленности задает «выясняющие» вопросы, которые показывают говорящему, что его внимательно слушают, и после необходимых пояснений он может быть уверен, что его понимают.

Для выяснения чаще всего используются следующие фразы: «Что вы имеете в виду?», «Извините, но я не совсем понял это», «Простите, но как это...», «Не могли ли вы объяснить это подробнее?» Такие нейтральные фразы приглашают собеседника, не обижая его, высказать свою мысль более конкретно, подбирая при этом другие слова. Реплики должны касаться только того, что собеседник говорит, и не содержать оценки его поведения или умения изложить свои мысли. Выражения типа «Говорите понятнее!» никакого отношения к этому приему не имеют. Они только отталкивают собеседника, затрагивая его самолюбие.

Пользуясь приемом выяснения, надо стараться не задавать вопросов, требующих односложного (типа «да», «нет») ответа: это сбивает человека, он начинает ощущать, что его допрашивают. Вместо вопроса: «Это что, трудно сделать?» полезно спросить: «А насколько трудно это сделать?» В первом случае мы невольно перехватываем инициативу и после ответа должны говорить уже сами, во втором даем возможность собеседнику продолжать и остаемся слушателями.

Другой полезный *прием*, когда нужно добиться точного понимания собеседника, — это **ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ**. Перефразировать — значит выразить ту же мысль, но несколько иначе.

Этот прием помогает убедиться в том, насколько точно мы «расшифровали» слова собеседника. Перефразирование помогает и нашему собеседнику. У него появляется возможность увидеть, правильно ли его понимают, и при необходимости своевременно внести необходимые уточнения.

Перефразирование — универсальный прием. Его можно использовать при любом виде делового разговора. Но особенно эффективен этот прием в таких случаях:

— при коммерческих переговорах, когда необходимо полное и точное понимание желаний и предложений партнера. Поленившись повторить своими словами сказанное им, мы рискуем понести громадные убытки;

— в конфликтных ситуациях или во время дискуссий. Если мы, прежде чем высказать аргументы против, повторим мысль оппонента своими словами, то можем быть уверенными, что он со значительно большим вниманием отнесется к нашим возражениям: ведь он видит, что его слушают и стараются понять. Кроме того, у него просто не будет

повода и оснований внутренне считать, что от него отмахнулись, даже не вникнув в его слова;

— когда мы слабо ориентируемся в предмете разговора. Человек, искусно владеющий этим приемом, может поддерживать беседу на любую тему часами, производя на говорящего крайне благоприятное впечатление (ведь наши ответы — это выраженные нашими словами его собственные мысли).

При перефразировании следует соблюдать определенные правила. Прежде всего, его надо начинать фразами типа: «Другими словами, вы считаете...». «Если я вас правильно понял, то...», «Вы поправьте меня, если я ошибусь, но...».

При перефразировании нужно ориентироваться именно на смысл, содержание сообщения, а не на эмоции, которыми оно сопровождается. Перефразирование помогает отделить смысл от эмоций (возбуждения, взволнованности, подавленности).

Следует выбрать главное и сказать это своими словами. Буквально повторяя, мы будем уподобляться попугаю, что вряд ли произведет на собеседника благоприятное впечатление.

Не следует, желая перефразировать собеседника, перебивать его: перефразирование действительно, когда говорящий сделал паузу и собирается с мыслями. Повторение его слов в такой момент не только не собьет его с толку, но, наоборот, послужит фундаментом, на который он сможет опереться, чтобы двигаться дальше. Наиболее эффективно помогает добиться точного понимания сказанного собеседником *прием РЕЗЮМИРОВАНИЯ*. Резюмирование — это подведение итогов. Суть его в том, что мы своими словами подводим итог основным мыслям собеседника. Резюмирующая фраза — это его речь в «свернутом» виде, ее главная идея.

Резюмирование принципиально отличается от перефразирования, суть которого в повторении каждой мысли собеседника своими словами. При резюмировании из целой части разговора выделяется только главная мысль. Обычно она предваряется фразами типа: «Таким образом, вы считаете...», «Итак, вы предлагаете...», «Если теперь подытожить сказанное вами, то...», «Ваша основная идея, как я понял, состоит в том, что...».

Наиболее часто резюмирование используется в следующих ситуациях:

— на деловых совещаниях. Искусство руководителя здесь состоит в том, чтобы в высказываниях выступающих выделить главное. Иначе совещание может «потонуть» в потоке их речей;

— в разговоре, когда участвующие в нем люди обсуждают одну и ту же проблему. В этом случае необходимо время от времени резюмировать сказанное, как бы завершая одну часть разговора и перекидывая мостик к следующей. Без такого рода высказываний группа может зайти в тупик, обсуждая мелкие детали и забыв о сути дела;

— в конце телефонного разговора, особенно если слушающий после беседы должен что-то сделать;

— при желании высказать несогласие с чьей-либо точкой зрения. Прежде чем это сделать, следует вначале выделить в суждении оппонента главное, подытожить сказанное, тогда не придется расплываться, приводя его контрдоводы, и удастся ответить на суть возражения. А еще лучше попросить сделать резюме его самого: он должен будет избавить свое возражение от всего второстепенного, что значительно облегчит нам задачу;

— когда нужно помочь собеседнику четко сформулировать свои мысли, представить в ясной форме и даже развить идеи, которые были у него на уровне догадок и туманных фраз, сохранив при этом у него ощущение, что к этой мысли он пришел сам.

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

— Перестаньте говорить. Невозможно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать услышанное.

— Помогите говорящему раскрепоститься. Создайте у него ощущение свободы.

— Покажите говорящему, что вы готовы слушать. Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для раздражений.

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

— Задавайте вопросы и постоянно уточняйте. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете.

— Слушая, старайтесь понять, а не выискивать неточности или ошибки говорящего. Никогда не давайте оценок услышанному. Пусть собеседник выговорится до конца.

— Старайтесь сопереживать 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. Недаром говорится: чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

— 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, 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 того, 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.

Постановка вопросов и техника ответов на них

Чтобы получить вразумительный ответ, надо знать технику постановки вопросов. Общеизвестна истина: кто правильно задает вопрос, тот получает правильный ответ. Таким образом, вопросы собеседников очень полезны. Они позволяют:

- направить процесс передачи информации в русло, соответствующее вашим планам и пожеланиям;
- перехватить и удержать инициативу в беседе;
- активизировать собеседника, чтобы от монолога перейти к гораздо более эффективному, с точки зрения передачи информации, диалогу;
- собеседнику проявить себя, показать, что он знает, и самому предоставить нужную вам информацию.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т.е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они хотят это узнать? Почему их это интересует?»

Существует несколько групп вопросов. Югославский психолог Предраг Миич, например, выделяет следующие их типы:

«ЗАКРЫТЫЕ» *вопросы* — это вопросы, на которые можно ответить «да» или «нет». Они ведут к созданию напряженной атмосферы беседы, поскольку резко сужают «пространство для маневра» у вашего собеседника. В постановке таких вопросов кроется опасность того, что у собеседника складывается впечатление, будто его допрашивают. Центр тяжести беседы смещается в вашу сторону, вследствие чего собеседник лишается возможности высказать свое мнение.

Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда вам

нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.

«ОТКРЫТЫЕ» *вопросы* — это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет» и которые требуют какого-либо объяснения. Они обычно начинаются со слов: «что», «кто», «как», «сколько», «почему», «каково ваше мнение».

С помощью вопросов этого типа вы позволяете своему собеседнику маневрировать, а беседе перейти от монолога к диалогу. Собеседник имеет возможность без подготовки, по своему усмотрению выбрать ту информацию, которую он хочет вам сообщить. Это выводит его из состояния замкнутости и сдержанности.

Такие вопросы задают тогда, когда вам нужны дополнительные сведения или когда вы хотите выяснить реальные мотивы и позицию собеседника. Опасность заключается в том, что можно вообще потерять контроль за ходом беседы.

РИТОРИЧЕСКИЕ *вопросы* служат для более глубокого рассмотрения проблем. На эти вопросы не даются прямые ответы, так как их цель — вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы или обеспечить поддержку вашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения. Например, «Можем ли мы считать подобные явления нормальными?», «Ведь мы придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»

«ПЕРЕЛОМНЫЕ» *вопросы* удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают новые проблемы. Они задаются в тех случаях, когда вы уже получили достаточную информацию по одной проблеме и хотите переключиться на другую или же когда вы почувствовали сопротивление собеседника и пытаетесь его преодолеть.

Если собеседник отвечает на такие вопросы, то ответы обычно позволяют выявить уязвимые места его позиции. Например: «Как вы считаете, нужно ли...», «Как в действительности у вас происходит...», «Как вы представляете себе...»

Вопросы ДЛЯ ОБДУМЫВАНИЯ вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано. Ему предоставляется возможность внести поправки в изложенную позицию. В результате создается благоприятная атмосфера на основе общего подхода к проблеме. Примеры таких вопросов: «Считаете ли вы, что...?», «Правильно ли я понял ваше сообщение (мнение) о том, что...?»

Перед тем как задавать вопросы присутствующим, нужно поставить себя на их место и задуматься над тем, что может их заинтересовать, с чем бы они согласились, а с чем нет.

В начале беседы возьмите на себя инициативу и попытайтесь создать благоприятную атмосферу с помощью закрытых вопросов. При этом следует задавать только такие вопросы, на которые обязательно получите утвердительные ответы. Этим вы облегчите себе задачу по-

лучить согласие и завоеуете доверие собеседника.

Примеры закрытых вопросов:

— «Как вы считаете, готовы ли вы...» — Вероятный ответ «да».

— «Будут ли вас интересовать...» — Вероятный ответ «да».

— «Для того, чтобы установить, целесообразно ли для вас привлечь нашу фирму, нужна некоторая информация. Могу ли я в связи с этим задать вам несколько вопросов?» — Вероятный ответ «да».

На следующем этапе, когда расширяются границы областей передачи информации и производится обмен мнениями, следует задавать преимущественно открытые вопросы.

Вслед за этим наступает этап проверки полученной информации. Здесь преобладают риторические вопросы и вопросы для обдумывания.^V

В конце беседы, намечая новое направление информирования, пользуйтесь переломными вопросами.

Чего вы добиваетесь, задавая такие вопросы? Вы избегаете или существенно снижаете вероятность «беседы-ссоры». Ведь любое утверждение (особенно не подкрепленное фактами) вызывает у собеседника дух противоречия и контраргументы в закрытой или открытой форме. Если же вы своим утверждениям придадите форму вопроса, то тем самым смягчите или нейтрализуете желание собеседника вам противоречить.

Более обстоятельную классификацию вопросов собеседников дает немецкий психолог Н. Энкельман. Приведем эту классификацию и укажем рекомендуемую этим ученым технику их постановки, исходя из того, что, задавая вопрос, вы уже определяете вид ответа.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ вопросы. Тот, кто задает информационные вопросы, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы, чтобы составить представление о чем-либо. Информационные вопросы — это всегда открытые вопросы. Это значит, что вопрос касается какого-то конкретного предмета или положения вещей, при этом отвечающий, сообщая определенные сведения, дает объяснения.

КОНТРОЛЬНЫЕ вопросы. Контрольные вопросы важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, прислушивается ли еще к вам собеседник, понимает ли он вас или просто поддакивает. Наиболее простые контрольные вопросы: «Что вы об этом думаете?»; «Считаете ли вы так же, как и я?»; «Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?»

По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью. Если вы при ответе на контрольный вопрос выявите неприятие или непонимание, придется вернуться немного назад.

Вопросы ДЛЯ ОРИЕНТАЦИИ. Вопросы для ориентации задаются, чтобы установить, продолжает ли собеседник придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Простейшие вопросы

этого типа таковы: «Есть ли у вас еще вопросы по этой теме?»; «Каково ваше мнение по этому пункту?»; «И к каким выводам вы при этом пришли?»; «Поняли ли вы, какую цель мы этим преследуем?»

Разумеется, после того как вы задали вопрос для ориентации, вам нужно помолчать и позволить высказаться собеседнику. Не торопите его. Он должен сосредоточиться, разобраться в своих мыслях и высказать свое суждение. Обязательно задавайте вопрос для ориентации, если вы подробно рассказываете о сложном приборе или новых услугах, потому что после вашего пятого предложения собеседник мысленно отключается. По ответу на подобный вопрос вы сразу же уясните для себя, что понял собеседник, готов ли он согласиться с вашими аргументами.

ПОДТВЕРЖДАЮЩИЕ вопросы задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш собеседник пять раз согласится с вами, то на решающий шестой вопрос он не станет давать отрицательный ответ. Англичане в этом смысле несколько предусмотрительнее других. Обычно любой разговор у них начинается с обмена мнениями о погоде. Если по этому вопросу достигнуто единодушие, то значительно легче переходить к решению следующих проблем. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разделяет, например: «Вы наверное тоже рады тому, что...», «Если я не ошибаюсь, вы считаете, что...»

ОЗНАКОМИТЕЛЬНЫЕ вопросы, как уже явствует из их названия, должны знакомить вас с мнением собеседника. Таким образом, это тоже открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно «да» или «нет», например: «Довольны ли вы...», «Каковы ваши цели относительно...»

ВСТРЕЧНЫЕ вопросы. Хотя в общем невежливо отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос является искусным психологическим приемом, например: «Сколько стоит этот станок?» Ответ: «А сколько их вы хотите закупить?» Вопросы подобного рода ведут к постепенному сужению разговора и подводят собеседника все ближе к тому моменту, когда он скажет окончательное «да».

АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ вопросы. Эти вопросы предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрые решения. При этом словечко «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой день недели вас больше всего устроит: понедельник или вторник?», «Какой цвет вас интересует: желтый или красный?».

ОДНОПОЛЮСНЫЕ вопросы. Это всего лишь повторение вашего вопроса собеседником в знак того, что он понял, о чем идет речь. Он повторяет вопрос и лишь затем дает ответ. Результат такого вопроса двоякий: у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает возможность тщательнее обдумать свой

ответ.

УДОСТОВЕРЯЮЩИЕ замечания. Своим замечанием: «Это очень удачный вопрос» — вы даете понять собеседнику, что он задает умные вопросы и хорошо улавливает суть разговора. Еще одна возможность: «Я рад, что вы задаете мне именно этот вопрос». Или: «То, что вы задаете мне этот вопрос, доказывает, что...»

Если вы хотите в полной мере проявить искусство ведения беседы, то должны время от времени вставлять удостоверяющие замечания, потому что ничто так не порадует вашего собеседника, как его собственная правота.

НАПРАВЛЯЮЩИЕ вопросы. Дирижер оркестра подает знак музыканту или части оркестра, когда вступать, какую часть музыкального произведения выделить и сыграть выразительнее. Он замедляет темп, смягчает или усиливает звучание оркестра. Точно так же и вы можете взять в свои руки управление ходом беседы и направлять ее в то русло, которое вас больше устраивает. Не позволяйте собеседникам навязывать вам нежелательные направления разговора. Время идет быстро, не успеете оглянуться, как назначенное для беседы время истечет, а вы едва только начали разговор вместо того, чтобы уже подводить его итоги.

ПРОВОКАЦИОННЫЕ вопросы. Провоцировать означает бросать вызов, подстрекать. Кто задает провокационный вопрос, должен осознать, что это подстрекательство. Между тем такие вопросы тоже необходимо использовать в разговоре, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел.

Примеры: «Вы действительно считаете, что ваш станок в последние три года будет еще конкурентоспособен?»; «Вы уверены, что сможете еще длительное время продавать это изделие по такой цене?»

Вопросы, ОТКРЫВАЮЩИЕ переговоры, доклады (вступительные). Искусно поставленный вопрос является хорошим стартом. У партнеров по переговорам или слушателей сразу появляется заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания.

Примеры: «Если бы я смог вам предложить решение повседневной производственной проблемы, нашли бы вы для меня семь минут?»; «На вашем предприятии ежедневно наблюдаются простои... Вы позволите мне предложить решение этой проблемы?»; «Вам приходится много трудиться, чтобы заработать на жизнь и кроме того позаботиться о спокойной старости. Если я предложу вам два способа, с помощью которых можно из ваших денег сделать больше денег, ничем при этом не рискуя, заинтересовало бы вас это?»

ЗАКЛЮЧАЮЩИЕ вопросы. Цель заключающих вопросов — завершить разговор. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой и по возможности одобрительным кивком головы: «Смогли я убедить вас, в чем выгода этого станка для вашего предприятия?»; «Убедились ли вы,

насколько прост прибор в эксплуатации?»; «Заметили ли вы как специалист, насколько аппаратура сочетается с обстановкой в помещении?»

А затем без дополнительного перехода можно задать заключающий вопрос.

Примеры: «Какой срок монтажа вас устраивает больше — 15 ноября или 15 декабря?»; «Какой костюм вам упаковать — зеленый или с рисунком?»

В заключение укажем технику ответов на вопросы собеседников. Суть такой техники можно свести к нескольким принципиально важным правилам. Вот эти правила.

1. На сложные проблемные вопросы отвечайте, если имеете продуманный вариант решения этой проблемы. Если такого варианта нет, то лучше не импровизировать, ибо при этом очень легко попасть впросак.

2. Если спрашивающий использует в своем вопросе негативные, некорректные слова или предложения, то не надо при ответе их повторять.

3. На провокационные вопросы лучше не отвечать. Лучше перевести разговор на самого спрашивающего или на характер вопроса.

4. Чем эмоциональнее вопрос, тем короче должен быть ответ, э. Чем больше спрашивающий переполнен эмоциями, тем спокойнее и хладнокровнее надо ему отвечать.

Поведение с собеседниками различных психологических типов

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому типу характера принадлежит собеседник. Быстро и точно определив его психологический тип, вы уже не рискуете нечаянно его обидеть, а станете соответствующим образом реагировать на него, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов. Поэтому имеет смысл рассмотреть основные психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них.

ПОЗИТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК. Самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый. С таким собеседником можно спокойно провести беседу и подвести ее итоги. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

— вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов;

— следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с его позитивным подходом;

— в спорных и трудных случаях искать поддержку у собеседников этого типа.

ВЗДОРНЫЙ. Этот собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. Он нетерпелив, несдержан и возбужден. По отно-

шению к нему следует вести себя следующим образом:

- обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы;

- всегда оставаться хладнокровным;

- когда есть возможность, предоставлять другим опровергать его утверждения, а затем отклонять их;

- следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения;

- привлечь его на свою сторону;

- беседовать с ним в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;

- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее;

- за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

ВСЕЗНАЙКА. Этот собеседник думает, что все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение. Он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с позитивным собеседником или с собой;

- время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;

- дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения;

- при незначительных и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения;

- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить можете только вы.

БОЛТУН. Этот собеседник часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. К нему относиться нужно так:

- как и «всезнайку», посадить его поближе к позитивному собеседнику или к авторитетной личности;

- когда он начнет отклоняться от темы, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы.

ТРУСИШКА. Для этого типа собеседника характерна неуверенность при публичных выступлениях. Он охотно промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно:

- задавать ему несложные информативные вопросы;

- обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание;

- помогать ему формулировать мысли;

- решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;

- обращаться к нему приблизительно так: «Все бы хотели услышать и ваше мнение»;

- специально благодарить его за любой вклад в беседу, но делать

это тактично.

ХЛАДНОКРОВНЫЙ, НЕПРИСТУПНЫЙ. Такой собеседник замкнут, обычно чувствует себя вне времени и пространства, а также, что хуже всего, вне темы и ситуации беседы. Все кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

- заинтересовать его в обмене опытом;
- спросить его примерно так: «Кажется, вы не совсем согласны с тем, что сейчас было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать: почему?»;
- в перерывах и паузах беседы выяснить причины такого поведения.

НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ. Тема беседы вообще не интересует такого собеседника. Он бы охотно «проспал» всю беседу. Поэтому нужно:

- задавать ему вопросы информативного характера;
- придать беседе интересную и привлекательную форму;
- попытаться выяснить, что интересует лично его.

«ВАЖНАЯ ПТИЦА». Такой собеседник не выносит критики — ни прямой, ни косвенной. Он ведет себя как человек, обладающий большим самомнением. С таким собеседником вы должны вести себя следующим образом:

- нельзя позволять разыгрывать ему роль гостя;
- нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное положение с остальными участниками беседы;
- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- очень полезно в диалоге с таким человеком отрабатывать метод «да — но».

ПОЧЕМУЧКА. Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Как справиться с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

- все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если вы беседуете с ним с глазу на глаз, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- без промедления признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

Наряду с рассмотренной выше классификацией психологических типов собеседника существуют другие, более детальные их классификации. К числу их относится и классификация типов людей, встречающихся в ситуациях, связанных с работой, которую предложила известная американская социолог и консультант по менеджменту Джен Ягер. Рассмотрим эту классификацию, а также те тактические приемы пове-

дения, которые предлагает этот ученый. В этой классификации выделены следующие категории людей, с которыми можно встретиться за деловым завтраком, обедом или ужином, в своем учреждении или при работе с клиентами и покупателями.

ЛОМАКА. При первой встрече с людьми этой психологической категории ни в коем случае не требуйте от них ответить «да» или «нет». Таким людям, прежде чем принять какое-либо решение, нужно, чтобы их долго обхаживали. С подобными собеседниками лучше встречаться несколько раз, чтобы между встречами проходило некоторое время, нежели пытаться вытянуть ответ сразу.

Такому человеку процесс обхаживания, уламывания, когда его долго уговаривают согласиться, столь же важен, как и само окончательное решение. Если вы сумеете снизить к нерешительности ломак и будете предоставлять им побольше вариантов для выбора, они предпочтут именно вас, а не других.

ЛЮБИТЕЛЬ РЕШАТЬ ВСЕ С ХОДУ. Такой человек в противоположность ломаке должен принять решение непременно к концу встречи. Если вы намерены и дальше иметь с ним дело, а от окончательного решения хотели бы уклониться на первой встрече, сделайте так, чтобы, пользуясь каким-либо предлогом, перенести принятие такого решения на другое время.

Поскольку закрыть вопрос так или иначе придется, вы должны быть начеку, иначе ваш партнер может вынудить вас ответить «да» или «нет», чтобы покончить с данной темой.

Покажите, что вам понятны устремления собеседника, но пусть прозвучит и то, что вы смотрите на дело иначе. При этом успокойте его и подтвердите, что решение вопроса не за горами.

РАЗВЕДЧИК. Это такой собеседник, который, прикрываясь вниманием и заботой о вас, выуживает конкретные сведения, а сам ничего взамен не сообщает, а если и выдает какую-либо информацию, то она часто оказывается не имеющей отношения к делу. Факты и мысли, которыми вы с ним поделились, он способен использовать против вас или передать их другой фирме.

Остерегайтесь каждого, кто задает слишком много вопросов. Если вы поняли, что не стоит давать такому собеседнику слишком много информации, просто смените тему разговора или сами начните интересоваться его делами, в свою очередь начав засыпать его вопросами.

НАСТАВНИК. Это тот, кто действительно заботится об успехе ближнего, часто даже в ущерб себе. Если вам удастся распознать такого человека, вы можете извлечь большую пользу для себя, потому что наставник сведет вас с другими людьми, которые также сумеют помочь вам в вашем деле.

Как же опознать такого собеседника? Первый признак — слова «а вот я вас научу», или «я вам подскажу», или «давайте-ка я вас свяжу с таким-то» и т. п.

ХВАСТУН. Разговаривая с таким человеком, вам придется набраться терпения и выслушивать его рассказы о победах и достижениях не только на профессиональном поприще, но и на личном фронте. Старайтесь не подчеркивать ваши успехи: хвастун чувствует всю зыбкость своего положения и стремится полностью овладеть вашим вниманием. Лучше всего дать такому собеседнику нахвастаться вволю. А когда он иссякнет, перейдите к делу, которым предстоит заниматься.

Чтобы поднять заниженную самооценку хвастуна, как можно больше подчеркивайте его успехи и заслуги, но не делайте это нарочито. Можно также попросить его совета или поинтересоваться его мнением о чем-либо, не имеющем прямого отношения к предмету деловой встречи.

РАССКАЗЧИК. Люди этой психологической категории стремятся сообщить все до мельчайших подробностей и даже то, что не имеет никакого отношения к теме деловой беседы. Например, если у рассказчика накануне была какая-то особенно приятная или скорбная дата, то он непременно должен поделиться с вами всем, что с этим связано.

В этом случае можно просто усесться поудобнее и насладиться повествованием рассказчика. Проявляйте сочувствие, поддержку, не осуждайте его. Однако не следует при этом терять бдительность: ведь в беседе с другими такой собеседник может изложить совсем нежелательные для вас служебные или личные подробности вашей жизни.

МАНИПУЛЯТОР. Такому собеседнику надо во что бы то ни стало владеть ситуацией: он способен навязать свою волю во всем, начиная от темы беседы и кончая вопросом, кому платить по счету. На деле же он не уверен в себе и не может положиться на свою интуицию в процессе развития событий. Поэтому он пытается манипулировать любой фразой, любой ситуацией.

За таким собеседником надо внимательно следить. Сохраняйте спокойный и уверенный тон, ведь вы проникли в его немудреную тактику поведения.

УДАРНИК. Это тот человек, предназначением и привязанностью которого является работа. Так что вам, вероятно, придется услышать, что он «работает как проклятый». Отнеситесь к нему сочувственно и выразите восхищение его преданностью делу. Только не пытайтесь доискаться причин такого одностороннего взгляда на жизнь, ибо для тех, кто страшится общения с людьми и свободного времени, труд представляет собой скрытую форму защиты.

Во время встречи ударник будет постоянно напоминать вам, что у него нет времени спокойно побеседовать с вами, что ему пора на работу, что он спешит и т. п., поэтому принимайте любой предложенный им вариант: лучшего не будет. Этот собеседник больше нуждается в том, чтобы рассказывать о своей работе, нежели в том, чтобы узнать о вашей. Так что надо набраться терпения и слушать.

ВЫНАШИВАЮЩИЙ СКРЫТЫЕ ПЛАНЫ. Люди такой категории приглашают вас на деловое свидание под каким-либо предлогом. И только если вы будете проницательным и внимательным слушателем, вы в какой-то мере догадаетесь, что истинная причина встречи была совсем иной. Например, кто-то из сослуживцев зовет вас отобедать и заодно обсудить отчет, над которым вы работаете. И только когда обед уже в разгаре, вы вдруг понимаете, что этот скрытый аферист просто хочет у вас что-то выведать.

ДОМОРОЩЕННЫЙ ПСИХОЛОГ. Такому собеседнику надо непрерывно анализировать все, что бы вы ни сказали. Не думайте, что это касается вас одного. Тем не менее этому человеку нужно подтверждение его домыслов. Поэтому надо подыграть такому доморощенному психологу, сказав что-нибудь в таком духе: «Как вы проницательны, а я об этом даже не подумал». Или: «как тонко вы смотрите на вещи! Да из вас вышел бы настоящий психолог».

ВЕЗУНЧИК. Это человек, который уже достиг чего-то такого, чего пока не удалось другому участнику (или участникам) встречи и теперь испытывает потребность всем поведать эту историю, не спрашивая, хотят другие это слушать или нет. Ничего не поделаешь, нужно запастись терпением и выслушать везунчика. Возможно, кстати, его история поможет почерпнуть вам что-нибудь полезное.

Если вы догадываетесь, что человеку такого склада просто необходимо поделиться своей удачей с окружающими, не принимайте эти

проявления за принижения ваших собственных заслуг. У него благие намерения.

НЫТИК. Такой человек, независимо от того, как идут его дела, всегда живет своими и чужими неприятностями. Если, общаясь с подобным субъектом, вы будете выглядеть излишне бодрым и довольным, это может привести его в настоящую ярость, поэтому терпеливо слушайте и соглашайтесь, что в жизни порой приходится бороться; при этом вовсе не требуется выглядеть столь же побитым и загнанным, как ваш собеседник. Старайтесь не упоминать в качестве контраргумента о радостях бытия, ибо это только усугубит его состояние тревоги.

Тактика и техника нейтрализации замечаний собеседников

Как вы относитесь к замечаниям? Мешают ли они вам в достижении договоренности в беседе или не мешают? Видимо, не мешают, ибо человек без замечаний — это человек без собственного мнения. Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Поэтому замечания и доводы собеседника не следует воспринимать как препятствия в ходе беседы, наоборот, они облегчают беседу, так как указывают:

- начал ли вообще ваш собеседник интересоваться темой;
- в каких положениях его еще предстоит убедить;
- что думает собеседник о сущности дела.

Югославский психолог Предраг Миич выделяет следующие разновидности замечаний. Опишем их в соответствии с его классификацией и рекомендациями этого ученого по их нейтрализации.

НЕВЫСКАЗАННЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ - это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказывать, поэтому вы должны сами их выявить и нейтрализовать.

Ситуация: собеседник не произнес ни слова, но заметно, что он выражает сомнение и недовольство.

Причина: молчаливость или недоверие к вам, а часто невозможность сделать замечание из-за вас самих.

Поведение: обуздать свою разговорчивость и перейти к диалогу с собеседником с помощью «открытых вопросов», например: «Что вы думаете об этом?», «Какой подход, по вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого вы видите?»

ОТГОВОРКИ по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

Ситуация: по смыслу высказанное не соответствует предшествующей аргументации. Это может быть маневром или нежеланием продолжать беседу. Часто это является сигналом того, что вы еще не добились контакта с собеседником, поэтому тема его еще не заинтересовала.

Причина: слишком быстрый переход к аргументации. Причиной может быть и нерешительность вашего собеседника.

Поведение: принять замечание к сведению и больше по его поводу не дискутировать.

ПРЕДУБЕЖДЕНИЯ относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в том случае, если точка зрения собеседника полностью ошибочна. Тогда никакие контрдоказательства не помогут, так как его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и, следовательно, логические аргументы здесь бесполезны.

Ситуация: собеседник пользуется «агрессивной» аргументацией, выдвигает особые требования или видит только отрицательные стороны предмета беседы (он пессимист).

Причина: неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, ошибочно составленная аргументация, неприятные впечатления.

Поведение: разграничение предубеждений и субъективных замечаний, выяснение мотивов и точки зрения собеседника, «наведение мостов» с подготовкой отступления.

ИРОНИЧНЫЕ (ЕХИДНЫЕ) ЗАМЕЧАНИЯ являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение.

Ситуация: непрочная связь с предшествующим ходом беседы. Замечания носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Причина: недовольство вашим поведением, плохое настроение или «спортивное» изучение ваших возможностей.

Поведение: проверить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного» вызова. В любом случае нельзя идти на поводу. Реакция может быть остроумной или вообще никак не проявиться — замечание можно пропустить мимо ушей.

СТРЕМЛЕНИЕ К ПОЛУЧЕНИЮ ИНФОРМАЦИИ. Замечание, указывающее на это, является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации.

Ситуация: собеседник явно хочет получить дополнительную информацию, вероятно, ему не все ясно.

Причина: неясность вашей аргументации и, возможно, неуверенное поведение. Кроме того, часто собеседник хочет получить дополнительную информацию для своего руководства или же он прослушал какие-то детали.

Поведение: дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобрататься вместе с ним в том, что ему пока не ясно.

ЖЕЛАНИЕ ПРОЯВИТЬ СЕБЯ. Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию или что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Ситуация: собеседник выступает с неделовыми замечаниями, цель

которых лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства.

Причина: замечания собеседника вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны. Виноват в этом, возможно, ваш излишне самоуверенный тон.

Поведение: не создавать впечатление, что все выводы исходят от вас и вы держите все нити в своих руках. Нужно, чтобы собеседник нашел известное подтверждение своих идей и мнений. Примеры: «Соответствует ли это вашему мнению?», «Что подсказывает вам опыт решения таких вопросов?»

ЗАМЕЧАНИЯ СУБЪЕКТИВНОГО ХАРАКТЕРА. В любой среде есть люди, которые уверены, что их проблемы уникальны и что их дела нельзя сравнивать с делами других людей, одним словом, они занимаются чем-то исключительным.

Ситуация: типичная формулировка вашего собеседника в данном случае: «Все это прекрасно, но мне это не подходит».

Причина: ваша информация малоубедительна. Недостаточно внимания уделяете личности собеседника. Он не доверяет вашим источникам информации, а потому не ценит и приводимые вами факты.

Поведение: постарайтесь поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы. Нужно больше внимания уделять преимуществам и возможностям предлагаемых решений.

ОБЪЕКТИВНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ — это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения, и на которые он вполне искренне, без всяких уловок, хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Ситуация: собеседник не согласен с предложенным решением, он не принял вашего объяснения по поводу его преимущества.

Причина: у собеседника другой подход к решению проблемы, и он не согласен с вашим вариантом.

Поведение: не противоречить собеседнику в открытую, довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему ваше решение. Пример: «Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому давайте еще раз вместе с вами рассмотрим этот вопрос».

ОБЩЕЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ. Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются конкретными. Попытаться разобраться в них — значит свернуть с дороги.

Ситуация: замечания собеседников неясны, они имеют общий характер.

Причина: собеседник еще не познакомился с вашей аргументацией, а тема беседы четко не определена. Если фронтальное сопротивление будет возрастать, то это означает, что тема или тактика

вами выбрана неверно.

Поведение: четко определить тему беседы и начать аргументацию. Если сопротивление растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае изменить и тему беседы. Пример: «Я предлагаю сначала выявить тему беседы и ознакомить вас в нашими аргументами. Это позволит вам и нам более точно определить предмет беседы и привести его в соответствие с вашими требованиями».

ПОСЛЕДНЯЯ ПОПЫТКА. Эти замечания собеседник делает очень редко всерьез. Перед окончанием беседы его охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о трудностях и препятствиях, связанных с реализацией принятого решения, у него возникает страх из-за преждевременности принятых мер.

Ситуация: эти замечания являются лишь слегка измененным вариантом тех, которые собеседник высказывал ранее и на которые он уже получил ответ. Это сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения.

Причина: эти замечания — симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

Поведение: вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привлечь еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к его принятию. Существует конкретная **ТЕХНИКА НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ** собеседника, которая существенно снижает их негативное воздействие. Рассмотрим ее важнейшие приемы.

ССЫЛКИ НА АВТОРИТЕТЫ. Оценка, которой собеседник доверяет более всего, это его собственная оценка. Тот, кому он после себя больше всего доверяет, это некто третий, кто для него является авторитетом. Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, вы сами. Поэтому одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

Прежде чем приступить к описанию того, что сделано, например, в другой фирме, очень полезно заранее с помощью наводящих вопросов выяснить, кого бы ваш собеседник воспринял в качестве авторитетного свидетеля. При этом следует указать ему, где и как он может проверить ваши источники и данные.

«СЖАТИЕ» НЕСКОЛЬКИХ ЗАМЕЧАНИЙ. Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно снижается, если на них отвечать «одним махом», т.е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

ОДОБРЕНИЕ + УНИЧТОЖЕНИЕ. Этот метод применяется против объективных и корректных замечаний, которые вы сначала принимаете, а потом нейтрализуете, повторно разъясняя собеседнику значение, преимущества и особенности предложенного вами решения. Пример:

«Вы совершенно правы. Это имеет ряд недостатков. Но, с другой стороны, здесь есть и свои преимущества, а именно...»

ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ. Этот метод основан на повторении и одновременном смягчении замечания собеседника.

УСЛОВНОЕ СОГЛАСИЕ. Этот метод заключается в том, что вы сначала признаете правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваете его на вашу сторону. Это дает возможность удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

«ЭЛАСТИЧНАЯ ОБОРОНА» применяется в тех случаях, когда ваш собеседник засыпает вас замечаниями и возражениями в недоброжелательном тоне. В такой ситуации лучше не отвечать на замечания, а следить за тем, чтобы не оборвалась нить беседы. Когда впоследствии собеседник вернется к своим замечаниям, а это произойдет обязательно, они уже утратят актуальность.

ПРИНЯТИЕ ЗАМЕЧАНИЯ. Это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать. Лучше отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

СРАВНЕНИЕ. Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из области, которую ваш собеседник знает и из которой он может привести примеры из собственного опыта.

МЕТОД ОПРОСА. Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода — его обширность.

МЕТОД «ДА — НО» заключается в том, что вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником для того, чтобы у него пропало желание противоречить вам, и готовите его к контраргументации. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...»

Со временем из-за частого употребления значение союза «но» может несколько обесцениться. Кроме того, союз «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал. Поэтому вышеприведенный пример можно немного изменить, убрав злополучное «но»: «Вы совершенно правы. Учили ли вы, что...»

ЗАЩИТНАЯ МЕРА упрощенно означает, что вы строите свое выступление таким образом, что у собеседника вообще не возникает замечаний, поскольку вы не даете ему для этого повода.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ. Неприятное замечание, которое наверняка последует от вашего собеседника, можно смягчить, если включить его в свое выступление. Этим вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество.

ДОКАЗАТЕЛЬСТВО БЕССМЫСЛЕННОСТИ. Если все ваши

ответы на замечания собеседника указывают на его несостоятельность, вы можете подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно делать очень тактично и только тогда, когда действительно необходимо, придерживаясь народной мудрости: «По Сеньке и шапка».

ОТСРОЧКА. Практика показывает, что замечание утрачивает свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было высказано. Но наряду с этим можно обращаться к собеседнику сразу же после высказанного замечания. Пример: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?»

Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует.

Теперь постараемся дать ответ на два наиболее важных вопроса: как лучше всего высказывать свои замечания собеседнику и когда отвечать на его замечания.

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику. **ОБЩИЙ ПОДХОД К НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ** можно сформулировать в нескольких пунктах.

ЛОКАЛИЗАЦИЯ. Для успешной локализации замечаний нужно прежде всего ответить себе на следующие вопросы: «Что за этим кроется?» и «Какое значение имеет сделанное замечание для вашего собеседника?»

Тон ответа всегда должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу убедить вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

ДИПЛОМАТИЧНОЕ ВОЗРАЖЕНИЕ. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то наверняка не убедите его, а лишь заведете вашу беседу в тупик. Поэтому не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно неправы!», «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!»

УВАЖЕНИЕ. К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

ПРИЗНАНИЕ ПРАВОТЫ. Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то очень выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter
следует продолжить по намеченному плану.

СДЕРЖАННОСТЬ В ЛИЧНЫХ ОЦЕНКАХ. Следует избегать личных оценок. Например: «Будь я на вашем месте...», «Моя фирма считает, что... но лично я думаю...» Особенно это относится к тем случаям, когда подобной оценки явно не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

ЛАКОНИЧНОСТЬ ОТВЕТА. Чем более сжато, по-деловому вы ответите на замечание, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Поэтому чем более многословен ваш ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

КОНТРОЛИРОВАНИЕ РЕАКЦИЙ. При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему заняться этой проблемой в процессе беседы.

НЕДОПУЩЕНИЕ ПРЕВОСХОДСТВА. Если вы будете успешно парировать каждое замечание, то постепенно у вашего собеседника сложится мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого у него нет никаких шансов. В связи с этим:

- не следует парировать каждое его возражение;
- нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости;
- особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим вы косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько минут.

ПОДГОТОВКА К НЕЙТРАЛИЗАЦИИ ЗАМЕЧАНИЙ Следует как можно лучше ознакомиться с темой и содержанием беседы, заранее как можно больше узнать о своем собеседнике, его привычках, подготовиться к возможным замечаниям и возражениям.

Теперь рассмотрим, какой момент для нейтрализации замечаний и возражений является наиболее благоприятным.

При ответе на вопрос, когда следует отвечать на сделанные замечания, можно предложить следующие варианты:

- до того, как замечание высказано;
- сразу после того, как оно было сделано;
- позднее;
- никогда.

«ДО». Если известно, что собеседник рано или поздно сделает определенное замечание, рекомендуется самим обратить на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае вы получаете следующие преимущества:

- избежите противоречий с собеседником и тем самым уменьшите степень риска ссоры в беседе;
- получите возможность сами выбирать формулировку замечания оппонента и таким образом снизить его смысловую нагрузку;
- у вас будет возможность выбрать наиболее подходящий момент

для ответа и обеспечить себе тем самым время для его обдумывания;

— укрепится доверие между вами и вашим собеседником, так как он увидит, что вы не пытаетесь обвести его вокруг пальца, а наоборот, ясно излагаете все «за» и «против».

«СРАЗУ». Это наиболее удачный вариант ответа, и его нужно использовать во всех нормальных ситуациях.

«ПОЗЖЕ». Если нет желания прямо противоречить собеседнику, то ответ на его замечание лучше отложить до более удобного с тактической и психологической точки зрения момента.

Часто бывает, что за счет отсрочки может вообще исчезнуть необходимость отвечать на замечание: ответ возникнет сам по себе после определенного времени.

«НИКОГДА». Враждебные замечания, а также замечания, которые представляют собой существенную помеху в беседе (особенно в ее начале), следует по возможности полностью игнорировать. То же самое относится к замечаниям, не затрагивающим сути деловой беседы, а также к тем случаям, когда можно без ущерба признать правоту собеседника.

Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреватых различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях необходимы максимальная тактичность и деликатность. Существуют правила «хорошего тона», которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими морально-психологическими издержками решать задачи. Рассмотрим эти правила.

Собеседник не всегда прав, но часто вам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Замечания и возражения — естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться.

Нужно всегда стараться смотреть на замечания собеседника с его точки зрения, т. е. субъективно. Объективной причиной замечаний часто может быть какая-нибудь мелочь.

В момент высказывания замечания собеседник редко остается спокойным. Ожидая вашу реакцию, он становится очень чувствительным к любому знаку вашего недоверия или невнимания. В таких ситуациях вы должны полностью контролировать свое поведение, чтобы не подливать масла в огонь.

Замечания, причиной которых является «комплекс неполноценности», переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случае оскорбления его как личности дело может дойти до скандала.

Не нужно делать выводов о неискренности вашего собеседника до тех пор, пока действительно не будет доказано, что он говорит неправду.

Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, пойдя на некоторые уступки, но нужно определить границы уступок, прежде чем на них решиться.

Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить собеседнику, так как корректное опровержение замечания может увеличить ваши шансы на успех.

При эмоциональной реакции собеседника следует знать, что с возбужденным и взволнованным человеком вряд ли можно разговаривать по-деловому.

Собеседник всегда должен чувствовать, что вы относитесь к его замечаниям серьезно и тщательно их рассмотрели, прежде чем дали окончательный ответ.

Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения.

Приемы защиты от некорректных собеседников

Нередко на деловых беседах и при ведении коммерческих переговоров попадают некорректные собеседники и партнеры. Конфликтовать при такого рода деловых разговорах в мире бизнеса не принято. Значит, надо уметь вежливо и не задевая самолюбие таких людей ставить их «на место». Здесь опять могут оказаться очень полезными советы, даваемые немецким психологом Н. Энкельманом. Приведем их в несколько сокращенном виде.

ПРИЕМ ДИЛЕТАНТОВ. Собеседник играет роль недоверчивого человека. Как легко всех нас сбивает с толку, когда оппонент несколько раз подряд заявляет: «Я этого не понимаю, не могли бы вы мне еще раз объяснить?»

Совет: заговорите об этом еще раз позже. Сошлитесь на последующие высказывания.

НАУЧНАЯ ТАКТИКА. Собеседник оперирует мнениями ученых, он цитирует их. Еще опаснее, когда он намеренно цитирует неправильно и спрашивает вас, заметили ли вы, что что-то не так. Но кому же известны в точности все высказывания определенных личностей?

Совет: также цитировать! Хорошенько подготовьтесь заранее и утверждайте, что вы ожидали услышать именно эту цитату.

ТАКТИКА ПРЕРЫВАНИЯ. Ваш противник изводит вас постоянными репликами типа: «Вы повторяетесь»; «И где вы это слышали?»

Совет: сделайте продолжительную паузу и спросите, можно ли вам продолжать свою мысль дальше.

ТАКТИКА ШИРОКОЙ НАТУРЫ. Если мы обосновываем свое хорошо продуманное мнение при помощи точных цифровых данных, собеседник обвиняет нас в мелочности, в «поисках блох» или говорит: «Нужно же все-таки думать об общих тенденциях, о генеральной линии, уважаемый коллега».

Совет: спросите его, может ли он что-либо противопоставить точным данным. Только на основании этих цифр отчетливо обнаруживается

общая линия.

ТАКТИКА СОБЛЮДЕНИЯ ТОЧНОСТИ. Это противоположная линия поведения. Если вы не снисходите до мелочей и деталей, а уделяете внимание только общей тенденции, то противник мгновенно задает вопрос по поводу именно этих мелочей: «Как известно, вся суть заключается именно в деталях».

Совет: подтвердите, что вы тщательно изучили все детали, однако в данный момент хотите изложить только главное.

ТАКТИКА «ПЕРЕХОДА НА ЛИЧНОСТЬ». Один из известнейших способов некорректного ведения беседы — нападать на личность собеседника. Причем противник приводит не серьезные аргументы, а задевает достоинство собеседника: «Цвет вашего пиджака (серый) соответствует вашему умственному уровню».

Совет: спросите его, может ли он что-либо сказать по существу вопроса. Действуйте в зависимости от того, кто при этом присутствует, и от силы своей позиции. Дайте самый решительный отпор нападкам, ущемляющим ваше достоинство.

СКРЫТЫЕ НАПАДКИ НА ЛИЧНОСТЬ. Вместо конкретных возражений по поводу ваших высказываний партнер начинает вспоминать ваши прежние выступления, выискивать противоречия, несмотря на то, что они имели место несколько лет назад. Как правило, такого некорректно ведущего себя партнера отличают бесхарактерность и нерешительность.

Совет: открыто заявите о беспочвенности его обвинений и отклоните их. Поинтересуйтесь, сколько он еще намерен использовать столь злонамеренную тактику. Спокойно заметьте, что вы тем временем тоже не стояли на месте, пересмотрели свои взгляды и научились кое-чему новому.

ТАКТИКА ПРИЧИСЛЕНИЯ. Противник причисляет вас к определенной группе и грубо обобщает: «У всех руководителей только одна цель...»; «Все предприниматели одинаковы...»

Совет: задайте ему вопрос, а уместны ли эти обобщения? Разве все немцы, как это принято считать, трудолюбивы, честны и «едят только квашеную капусту?»

ТАКТИКА СВЕДУЩЕГО. Верные аргументы более молодых по возрасту партнеров по переговорам отклоняют, ссылаясь на то, что их «жизненный и профессиональный опыт еще слишком ограничен...» Старшим по возрасту партнерам категорически заявляют, что «это мнение просто больше не актуально».

Совет: спросите своего собеседника, что он конкретно может возразить против ваших аргументов. Так вы вынудите его квалифицированно изложить свою точку зрения.

ТАКТИКА ИНОСТРАННЫХ СЛОВ. Противник использует термины, которые вам незнакомы, чтобы показать уровень своих профессио-

нальных знаний, или обрушивает на вас шквал иностранных слов.

Совет: попросите его вежливо, но твердо перевести названные иностранные слова. Это вызовет к вам симпатию у присутствующих.

ТАКТИКА ТРЕСКУЧИХ ФРАЗ. Когда не срабатывают другие способы, партнер пытается вас обольстить высокопарными фразами. Он говорит о ценностях высшего порядка, например о родине, любви к матери, великодушии, чести и социальной справедливости. Но эти слова редко достигают цели и что-либо пробуждают в душах слушателей.

Совет: признайте справедливость этих мотивов, особенно если при вашей беседе присутствуют другие лица. Однако попытайтесь отклонить выпренные аргументы собеседника, используя метод «Да, но». Слово «да» замените одной из кажущихся утвердительными формулировок: «В этом вопросе с вами следует согласиться, но подумали ли вы о...»

ТАКТИКА ОТСРОЧЕК. Собеседник обещает высказать свое мнение по какому-либо вопросу позже или выигрывает время с помощью встречного вопроса.

Совет: чтобы сохранить за собой инициативу в разговоре, попытайтесь добиться немедленного ответа или высказывания точки зрения. Скажите ему, что это кажется вам особенно важным.

ТАКТИКА УМОЛЧАНИЯ. Собеседник внимательно вслушивается и уклоняется от любых высказываний или вдруг впадает в другую крайность: громко возражает, а затем вновь внезапно замолкает.

Совет: выразите удивление по поводу слишком темпераментного высказывания или, наоборот, молчания собеседника. Неразговорчивого партнера можно разговорить при помощи удачно поставленных вопросов. С шумным партнером не надо соглашаться. Чаще всего он компрометирует себя сам в глазах остальных слушателей.

Рассмотрим теперь ситуацию, когда на ваши слова реакцией служат резкие выкрики и ехидные реплики. Конкретных рецептов на этот случай, разумеется, не существует, однако советы, даваемые уже упоминавшимся немецким психологом Энкельманом, могут оказать известную помощь говорящему, когда он оказывается в этом положении.

Так, этот ученый в данном случае советует использовать следующую поведенческую тактику.

ПРОПУСТИТЬ МИМО УШЕЙ. Эту возможность вы можете использовать, только если речь идет об одиночных выкриках. После трех-четырёх комментариев вслух вы вынуждены как-то реагировать.

НАЙТИ МЕТКИЙ ОТВЕТ. Это наилучший способ ответа на злобные выкрики. Известно, что сэр Уинстон Черчилль использовал такие формулировки в своих выступлениях, которые провоцировали возражения. Поэтому сэр Уинстон всегда заранее продумывал соответствующие ответы.

СДВИГАТЬ. Очень действенный прием: вы ответите на реплику из зала, но немного позже. Будьте вежливы: «Благодарю за ваше воз-

ражение. Я вернусь к нему немного позже». Если возражение серьезное, то сразу его пометьте, чтобы позже на него ответить.

ЗАДАВАТЬ ВСТРЕЧНЫЕ ВОПРОСЫ. Задавайте встречные вопросы, если позволяет время. Попросите еще раз повторить реплику. Еще лучше подействует, если вы попросите подавшего реплику уточнить кое-что.

ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРИЕМ «ДА, НО». Избегайте длинных объяснений и диалогов. Отвечайте кратко и применяйте тактику «Да, но». Однако не употребляйте слово «да», а используйте какие-либо другие способы мнимого утверждения: «В общем-то я с вами согласен, но вы все же подразумевали...»

ПРИМЕНЯТЬ ПРИЕМ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ. Нейтрализуйте выкрики из зала, к примеру так: «Я предполагал, что услышу такое возражение, но, думаю, все-таки другим слушателям интересно выслушать меня до конца». Определенно дайте понять, что в интересах других слушателей вы не желаете вести никаких частных бесед. Если удастся, то предложите подавшему реплику побеседовать по предложенному вопросу после доклада. Это создаст положительную атмосферу.

ССЫЛАТЬСЯ, ЕСЛИ ЭТО ВОЗМОЖНО, НА СЕРЬЕЗНОСТЬ СИТУАЦИИ (или на какие-либо ценности высшего порядка), заметив, что в этой ситуации выкрики — неподходящая реакция. Постарайтесь после ответа снова вернуться в серьезную тональность.

И еще один совет: попытайтесь на веселые выкрики отвечать серьезно, а на серьезные — остроумно и шутливо.

Поведение в конфликтных ситуациях

Любой конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными людьми или группами людей), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности. В основе конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений и т.п.

Чтобы конфликт начал разрастаться, нужен инцидент (т.е. повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны. Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Его может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово или какое-либо действие.

По значению конфликты делятся на конструктивные (созидательные) и деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

КОНСТРУКТИВНЫМ КОНФЛИКТ бывает тогда, когда оппоненты, имея собственную позицию, не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Такие конфликты плодотворны. Здесь стороны выдвигают свои аргументы, в одинаковой

мере принимаются в расчет их точки зрения. Идет открытый обмен мнениями и совместный поиск решения. Эмоции сдерживаются, и спокойно рассматриваются все точки зрения. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

НЕКОНСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

По характеру причин конфликты можно разделить на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными.

Конфликты различаются и по сфере их разрешения — деловой или личностно-эмоциональной.

В деловой сфере конфликты чаще всего проявляются в форме образования клика или распространения интриг. По определению известного отечественного психолога В.Р. Веснина, клика — это группа сотрудников, активно противопоставляющая себя официальной линии с целью захвата формальной или неформальной власти. Ее члены тесно связаны друг с другом служебными отношениями и не допускают в свои ряды посторонних без всеобщего согласия. Помимо этого существуют и подклики. В них состоят люди, работающие не только в данной фирме, но и за ее пределами. Иногда такая подклика может даже контролировать всю клику, а через нее и фирму в целом. Интрига — это намеренное нечестное запутывание людей для того, чтобы вынудить их к определенным действиям, наносящим ущерб другим, а также продемонстрировать окружающим свою значимость. Орудием интриги чаще всего оказывается информация, распространяемая «через третьи руки». Она характеризуется предубеждением лица, передающего эту информацию, специальным очернением или обелением фактов и людей, склонностью передающего к преувеличениям, стремлением польстить самому себе. Правда, какова бы эта информация ни была, на нее в любом случае нужно обращать внимание.

В конфликтной ситуации противники могут агрессивно атаковать друг друга, уклоняться от столкновения, отступать, сдавая позиции одну за другой, прятаться, а то и полностью «менять окраску». Зачастую для ведения боевых действий образуются мощные союзы.

Правильное отнесение конкретного конфликта к тому или иному типу помогает поставить точный «диагноз» и назначить адекватное лечение. А чтобы их предвидеть и лечить (когда невозможно предотвратить), необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Причины конструктивных конфликтов чаще всего кроются в недостатках в организации производства и управления. Это могут быть

неблагоприятные условия труда, плохая организация труда, необеспеченность заданий ресурсами, несоответствие прав и обязанностей, несовершенная система оплаты труда, задержка выплаты зарплаты, отсутствие четкости в распределении обязанностей и т. п.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти объективные, отражающие несовершенство организации производства и управления, то устранение их означает усовершенствование производства. И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития коллектива организации.

Деструктивные конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами. К таким относятся неправильные действия руководителя и подчиненных, а также психологическая несовместимость отдельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель обычно видит лучше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены большинство людей, что прежде всего ошибки видят у других).

Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

Ошибочные действия руководителей можно сгруппировать в три направления: нарушения служебной этики, нарушения трудового законодательства и несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

К нарушениям служебной этики относятся: — всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;

— обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;

— нетерпимость к мнениям, отличным от своего собственного, зажим критики;

— ущемление прав подчиненных;

— злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);

— поручения исполнителю «через голову» непосредственного руководителя (и вообще работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);

— утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизации);

— критика, принижающая достоинства человека.

Конфликты имеют самые неблагоприятные последствия для делового общения. Это неудовлетворенность людей, плохое состояние духа, рост текучести кадров, снижение производительности труда, от-

сутствие желания работать и сотрудничать в будущем, формирование образа врага, сворачивание взаимодействия и общения с конфликтующей стороной и увеличение враждебности, стремление к победе любой ценой вместо действительного разрешения проблемы. Поэтому любой конфликт крайне нежелателен, и его не следует допускать, а уж если он все же возник, нужно уметь его разрешить. Это обычно делается поэтапно в следующей последовательности.

1. **СОЗДАЙТЕ БЛАГОПРИЯТНУЮ ПСИХОЛОГИЧЕСКУЮ ОБСТАНОВКУ**, способствующую сотрудничеству. Во время первой встречи конфликтующих сторон, а затем при каждой последующей встрече стоит провести несколько минут в неофициальной беседе. Не плохо организовать чай, совместную трапезу или другое мероприятие.

2. **СТРЕМИТЕСЬ К ЯСНОСТИ ОБЩЕНИЯ**. Подготовьте к переговорам необходимую информацию. С самого начала договоритесь о терминологии, чтобы исключить разное понимание одних и тех же слов.

3. **ПРИЗНАЙТЕ НАЛИЧИЕ КОНФЛИКТА**. Как ни странно, это бывает труднее всего. Человеческой натуре, к сожалению, свойственна такая черта: мириться с нетерпимым и не признавать очевидного. Вместо того чтобы продолжать «страусиную» политику, заявите открыто и честно о существовании конфликта. Это сразу избавит вас от неправильных рассуждений и откроет путь к переговорам.

4. **ДОГОВОРИТЕСЬ О ПРОЦЕДУРЕ**. Если конфликт признан и очевидно, что он не решается «с ходу», то вместо того, чтобы продолжать бесплодные споры, договоритесь, где, когда и как вы начнете совместную работу по его преодолению. Лучше всего заранее оговорить, кто будет принимать участие в обсуждении. Поскольку «дома и стены помогают», хорошо собираться либо в нейтральном месте, либо по очереди у каждой из сторон.

5. **ОПРЕДЕЛИТЕ ГРАНИЦЫ КОНФЛИКТА**. Обе стороны должны высказаться: в чем они видят конфликт, как каждая сторона оценивает свой «вклад» в конфликтную ситуацию. Не менее важно выяснить также и то, чего каждая из сторон не видит и не признает. Насколько это возможно, постарайтесь выявить «скрытые интересы», личные амбиции или обиды, которые могут заслонить реальную суть конфликта и помешать его урегулированию. С этой целью сосредоточьтесь на конкретных действиях, требованиях сторон и спорных вопросах.

6. **ИССЛЕДУЙТЕ ВОЗМОЖНЫЕ ВАРИАНТЫ РЕШЕНИЯ**. Широко известна техника «мозговой атаки»: высказываются любые предложения, которые фиксируются независимо от того, кто их автор. Ни одно из предложений не критикуется. Цель — выработать как можно больше вариантов решения задач. «Дикая» идея после обсуждения может оказаться плодотворной, а может, наоборот, оказаться настолько дикой, что объединит стороны в ее отрицании, т.е. в конечном счете окажется полезной, поскольку поможет взаимопониманию и сближению

позиций.

7. **ДОБЕЙТЕСЬ СОГЛАШЕНИЯ.** На этом этапе нужно обсудить и дать оценку высказанным предложениям, а затем выбрать наиболее приемлемое. Естественно, оно должно учитывать требования обеих сторон, т.е. быть соглашением. Желательно документально зафиксировать обязательства сторон в форме резолюции, протокола или соглашения.

8. **УСТАНОВИТЕ СРОК РЕШЕНИЯ.** Если не определить сроки решений, переговоры по конфликту могут тянуться очень долго. Важно, чтобы сроки были согласованы и приняты всеми сторонами.

9. **ВОПЛОЩАЙТЕ ПЛАН В ЖИЗНЬ.** Меры по осуществлению решения нужно включить в заключительный документ переговоров. Желательно приступать к мерам по урегулированию конфликта сразу же после заключения соглашения. Отсрочки могут вызвать сомнения и взаимные подозрения сторон.

Во всех конфликтных ситуациях, прежде чем принимать решительные меры, необходимо выяснить позиции обеих сторон, т.е. на чем они настаивают. Затем выявить их намерения, цели, интересы. Позиция — это то, что вам предлагают, а интересы — это то, чего оппонент хочет достичь в итоге. Нужно также попытаться понять причины возбужденного состояния собеседника и постараться успокоить его. Только затем можно приниматься за прояснение зашедшей в тупик ситуации путем постановки уточняющих вопросов в возможно более вежливой и тактичной форме, например: «Прошу простить мою невнимательность, но я не совсем уяснил вашу точку зрения. Не могли ли вы ее уточнить в более популярной форме?»

Следующий шаг — уяснение того, что имеется общего в интересах сторон. Если позиции несовместимы, то позиционную борьбу можно разрешить разными способами:

— искать третий вариант (позицию), который устроил бы обе стороны и удовлетворил их интересы.

— одной стороне следует пойти на компромисс, но при этом она получает дополнительные льготы (компенсацию).

В случае, если позиционная борьба принимает острые формы, следует отойти от своей позиции и постараться убедить оппонента, что любая позиция — это только один из возможных путей решения проблемы.

А теперь рассмотрим порядок борьбы с кликами и ликвидации интриг. По рекомендации уже упоминавшегося В.Р. Веснина борьбу с кликами следует начинать с того, что их членам в драматической форме обрисовывается бесперспективность действий и невозможность достижения поставленных целей. После этого необходимо посеять рознь и недоверие между членами клики, и прежде всего в отношении лидера. На базе этого создается несколько раскольнических группировок, активизируются перебежчики, из которых впоследствии можно выра-

стить «своих» лидеров. Необходимо убедить рядовых членов клики, что принадлежность к ней приносит недовольство и разочарование, усталость от бесконечной, бессмысленной борьбы с ветряными мельницами. Когда моральное разложение членов клики достигает нужной степени, им предлагается «свой» лидер.

Инициаторов интриги необходимо вызвать на откровенный разговор, дав понять, что к нему могут быть приглашены все втянутые в нее лица. Человека не следует обвинять с порога во всех смертных грехах, важно понять, что им руководит. Скорее всего, окажется, что он хочет обратить на себя внимание и стать героем дня. Выяснив мучающие его проблемы, можно совместно определить, насколько они серьезны и каковы возможные пути их решения. Конечно, с «горячими» сотрудниками следует вести себя осторожно, не поддаваясь на шантаж и провокации.

Оказывая помощь людям в разрешении конфликтов, необходимо показать им, что это вполне закономерное явление, которого не следует бояться, а можно и должно преодолевать. А для этого стороны должны признать друг друга, понять взаимные интересы, сесть за стол переговоров и внимательно выслушать претензии. Это позволит взглянуть на проблему глазами другого, четко определить предмет конфликта, выявить общность и различия взглядов на него и приступить к поиску общих решений и выбору наиболее оптимального из них.

Такова последовательность действий при разрешении конфликтных ситуаций.

Теперь поговорим о конкретных тактических приемах поведения в конфликтных ситуациях, которые рекомендует известный отечественный консультант-психолог по управлению Н. М. Власова.

1. Прежде всего, постарайтесь добиться у партнера понимания того, что продолжение конфликта — это «раскачивание лодки, в которой все сидят».

2. Дайте раздраженному оппоненту «выпустить пар». Пока этого не случится, договориться с ним очень трудно. Во время его «взрыва» следует вести себя спокойно, уверенно, но не высокомерно и дать ему возможность выговориться до конца. Ваше повышенное и спокойное внимание поможет ему снизить свое внутреннее напряжение.

3. Попросите его спокойно обосновать свои претензии, но при этом подчеркните, что будете учитывать только факты и объективные доказательства. Людям свойственно путать факты и эмоции. Поэтому эмоции старайтесь отмечать вопросом: «То, что вы говорите, относится к фактам или только к вашему мнению, вашей догадке?»

4. Пытайтесь сбить агрессию оппонента неожиданными приемами. Например, попросите у него совета. Задайте неожиданный вопрос совсем о другом, но значимом для него. Напомните о том, что вас с ним связывало в прошлом и было очень приятным. Сделайте комплимент или выразите сочувствие, например, тому, что он потерял очень много.

Главное, чтобы ваши просьбы, воспоминания, комплименты и сочувствие переключали сознание вашего рассерженного оппонента с отрицательных эмоций на положительные.

5. Не давайте вашему оппоненту отрицательных оценок, старайтесь говорить с ним как можно более вежливо. Например:

Вместо: «Это не так...» — «Мне видится это иначе...»

Вместо: «Так не пойдет...» — «Подойдем к этому несколько иначе...»

Вместо: «Ваша точка зрения ошибочна...» — «Давайте посмотрим на это несколько под другим углом зрения...»

Вместо: «Вы меня обманываете» — «Я чувствую себя обманутым».

Вместо: «Вы — грубый человек» — «Я очень огорчен тем, как вы со мной разговариваете».

6. Попросите сформулировать желаемый конечный результат и проблему как цепь препятствий. Проблема — это то, что надо решать. Отношение к человеку — это фон или условия, в которых приходится ее решать. Неприязненное отношение к партнеру или клиенту может заставить вас не захотеть решать возникшую проблему. Не позволяйте эмоциям управлять вами. Попробуйте вместе с оппонентом определить проблему и сосредоточиться на ней.

7. Предложите оппоненту высказать свои соображения по разрешению возникшей проблемы и свои варианты решения. Не ищите виновных и не объясняйте создавшегося положения, а старайтесь найти выход из него. Не останавливайтесь на первом приемлемом варианте, а создавайте их несколько. Потом из них можно выбрать лучший. При этом следует искать только взаимоприемлемые варианты решения.

8. В любом случае дайте оппоненту «сохранить свое лицо». Не позволяйте себе отвечать агрессией на агрессию. Не задевайте его достоинства. Не затрагивайте его личность. Давайте оценку только его действиям и поступкам.

9. При каждом ответственном моменте старайтесь своими словами повторить его высказывания и претензии. Кажется, что все понятно, и все же: «Правильно ли я вас понял?», «Этим вы хотите сказать, что...» Такая тактика устраняет недоразумения и, кроме того, демонстрирует внимание к оппоненту. А это тоже способствует уменьшению его агрессии.

10. Всегда старайтесь держаться «на равных». Большинство людей, когда на них кричат или их обвиняют, тоже кричат в ответ или стараются уступить и промолчать, чтобы погасить гнев другого человека. Обе эти позиции неэффективны. Надо придерживаться позиции спокойной уверенности. Она удерживает оппонента от агрессии и помогает обоим «не потерять лицо».

11. Не бойтесь извиниться, если чувствуете свою вину. Во-первых, это обезоруживает вашего оппонента, во-вторых, вызывает у него

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

уважение. Ведь на извинение способны только уверенные и зрелые личности.

12. Независимо от результата разрешения противоречия старайтесь не разрушать отношения. Выразите свое уважение и расположения оппоненту и выскажите сожаление по поводу возникших трудностей. И если вы сбережете отношения и дадите своему оппоненту «сохранить свое лицо», вы не потеряете его как будущего партнера или клиента.

Практика показывает, что неразрешимых конфликтов, которые нельзя было бы уладить без применения силы, не существует. Поэтому любую попытку урегулирования конфликтной ситуации «мирным путем» нужно обязательно использовать. Однако подходы здесь бывают разные. Такими подходами, определяющими стиль поведения в конфликтной ситуации, являются: 1) приспособление; 2) компромисс; 3) сотрудничество; 4) игнорирование; 5) соперничество. Рассмотрим эти подходы и перечислим ситуации, в которых данный подход является наиболее целесообразным.

ПРИСПОСОБЛЕНИЕ — это изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий — иногда в ущерб своим интересам. Такой подход следует применять в следующих случаях:

- необходимо признать собственную неправоту.
- когда важнее восстановить спокойствие, а не разрешить конфликт;
- отстаивание своей точки зрения требует времени и значительных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить добрые отношения со спорящими;

КОМПРОМИСС — это урегулирование разногласий через взаимные уступки, что позволяет приемлемо для сторон разделить прибыли и убытки. Он означает принятие до некоторой степени позиции другой стороны. Соглашение достигается тогда, когда обе стороны считают выбранный вариант справедливым, хотя он не обязательно лучший. Компромиссный подход предполагает уступку другой стороне, что снижает взаимную недоброжелательность и помогает снять, по крайней мере временно, накопившееся напряжение. Однако компромисс препятствует действительному решению конфликта, так как не устраняет причины, породившие его. Компромиссный подход целесообразно использовать в тех случаях, когда:

- обе стороны имеют взаимоисключающие интересы;
- вы предпочитаете получить хоть что-то, нежели все потерять;
- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования более сложных проблем;
- при дефиците времени, когда необходимо принять срочное решение;
- сотрудничество не приводит к успеху;
- вас может устроить временное решение;
- результат имеет для вас не слишком большое значение.

СОТРУДНИЧЕСТВО как подход к разрешению конфликта пред-

полагает совместную выработку решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Такой подход предпочтителен в случаях, когда:

- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сторон;
- требуется найти общее решение, если каждый из предложенных вариантов решения проблемы слишком важен и не допускает компромисса;
- основной целью обсуждения является получение широкой информации;
- у вас длительные и взаимовыгодные отношения с другой стороной. СОПЕРНИЧЕСТВО как подход в конфликтной ситуации используется, когда:
 - исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
 - вы чувствуете, что у вас нет иного выбора, вам нечего терять;
 - вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предполагаемое вами решение — наилучшее.

Если рассмотренные выше подходы позволяют с разной степенью эффективности разрешить конфликт, то соперничество как подход к разрешению конфликтной ситуации является совершенно неприемлемым. Самый эффективный способ урегулирования любого конфликта — это устранение или изменение порождающих его причин таким образом, что он сам автоматически исчезает.

Конфликт, как болезнь, легче предупредить, чем лечить. Средств для профилактики предконфликтных и конфликтных ситуаций довольно много. Рассмотрим некоторые из них.

Наиболее эффективным средством следует признать устранение из делового общения суждений и оценок, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника. Весьма нежелательны и покровительственные суждения и оценки, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Конечно, совсем устранить из делового общения оценочный подход к предметам разговора практически невозможно. Поэтому нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям. Оценки должны быть по возможности тактичными и не касаться самого собеседника.

Другим действенным средством профилактики конфликтных ситуаций является недопущение при деловом общении спора, так как во время спора человеку редко удается сохранить самообладание и достоинство. Споря, мы начинаем горячиться и, сами того не замечая, делаем обидные замечания и допускаем досадную грубость. В связи с этим хотелось бы еще раз вспомнить слова Дейла Карнеги, яркого противника любого спора, который убедительно доказывает, что «в девяти случаях

из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждает в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что если вы проиграли в споре, значит вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались».

Хорошим средством предупреждения конфликтов служит умение слушать собеседника, поскольку оно является критерием коммуникабельности. От того, насколько собеседнику предоставлена возможность высказаться, во многом зависит его расположение и доверительность.

Однако самым надежным средством предупреждения конфликтной ситуации является сознательный отказ от любого конфликта. Для этого нужно научиться их избегать. Для начала сознательно откажитесь участвовать в ссорах. Этот отказ надо перевести в подсознание, т. е. он должен стать принципом в вашем поведении, вашей психологической установке.

В любых конфликтах никто никогда и никому ничего не может доказать. Даже силой. Отрицательные эмоциональные воздействия блокируют способность понимать, учитывать и соглашаться с оппонентом. Работа мысли останавливается. А если человек не в состоянии думать, рациональная часть мозга выключена, то незачем и пытаться что-то доказать. Это просто не имеет смысла.

Если вы все же потеряли контроль над собой и не заметили, как вас втянули в конфликт, попытайтесь сделать единственно правильное в этом случае — замолчите. Ваше молчание позволит выйти из ссоры и прекратить ее. Действительно, в любом конфликте участвуют обычно две стороны, а если одна из них исчезла, то ссориться просто будет не с кем.

В том случае, когда ни один из участников конфликта не склонен остановиться, обоих очень быстро захватывает отрицательное эмоциональное возбуждение. Напряжение стремительно возрастает. В таком «диалоге» взаимные реплики участников только «подливают масла в огонь».

Однако молчание не должно быть обидным для оппонента. Если же оно окрашено издевкой, злорадством или вызовом, то может подействовать, как красная тряпка на быка. Чтобы скандал прекратился, нужно молчанием игнорировать сам факт ссоры, и тогда отрицательное возбуждение оппонента резко снизится.

Следует всячески избегать констатации отрицательного эмоционального состояния оппонента: «Ну зачем вы нервничаете», «Успокойтесь, пожалуйста» и т. п. Подобные «успокаивающие» слова только усиливают развитие конфликта.

Ссору можно прекратить, если спокойно и без всяких слов выйти

из комнаты. Но если при этом хлопнуть дверью или перед уходом сказать что-нибудь обидное, можно вызвать эффект страшной разрушительной силы.

Если вы замолчали, и оппонент расценил отказ от ссоры как капитуляцию, лучше не опровергать этого. Держите паузу, пока он не остынет. Позиция отказавшегося от ссоры должна полностью исключать что бы то ни было обидное и оскорбительное для оппонента. Побеждает не тот, кто оставляет за собой последний разящий выпад, а тот, кто ^ сумеет остановить конфликт в начале, не дает ему разгона.

До сих пор мы рассматривали способы предупреждения и разрешения конфликтов, относящихся к деловой сфере. Но, к сожалению, руководителю часто приходится иметь дело с деструктивными конфликтами, лежащими в личностно-эмоциональной сфере.

При их анализе применяются совсем другие категории, так как в этих конфликтах заранее не ставится цель, трудно выделить объект разногласий, не происходит столкновения интересов. В них есть только оппоненты, и причина конфликта — в их психологический несовместимости. Иначе говоря, если в конструктивном конфликте ситуация порождает инцидент, то в эмоциональном конфликте инцидент порождает объект и конфликтную ситуацию.

Что же делать руководителю, если он столкнулся с конфликтной личностью? Разумные аргументы на таких людей не действуют, поскольку конфликт — их способ существования. На призывы к согласию они могут ответить: «Не хочу, и все!» Они начинают защищаться там, где на них никто не нападает. Им постоянно кажется, что окружение состоит из врагов, которые их используют и эксплуатируют. Пытаться так или иначе внести изменения в конфликтную ситуацию также бесполезно, так как немедленно найдется новый объект раздора.

Но ситуация не совсем безнадежна. Наверное, вы встречали коллективы, которые стонут от конфликтных личностей, и только по отношению к кому-то одному из группы этот «скандалист» ведет себя «по-человечески». Почему? Просто кто-то из коллектива нашел к нему подход, установил контакт с ним. Это волшебное слово «контакт» и обеспечивает нам выход из, казалось бы, тупикового эмоционального конфликта.

Разрядка отрицательных эмоций и техника самоуспокоения

Отрицательные эмоции, особенно такие, как гнев, агрессия и раздражение, отнимают очень много психических сил, и потому желательно как можно реже впадать в такое состояние, серьезно

затрудняющее предпринимательскую деятельность и, естественно, не дающее возможность создать положительный деловой имидж. В этой связи имеет смысл рассмотреть технические приемы и методы их приостановки.

1. Всегда разделяйте человека и проблему. Сосредоточьтесь на ней. Ведь она важнее. Это переключит вас с эмоционального уровня на рациональный. Тогда проще и легче разрешить противоречие. К тому же такое переключение освобождает от аффекта, бурной эмоциональной реакции, при которой сознание отключается и не контролируется процесс поведения.

2. Представьте на своем месте другого человека. Как бы он повел себя в этой ситуации? Сыграйте роль этого человека. Это поможет забыть про себя и охладить гнев.

3. Можно представить и такую картину. Между вами и вашим партнером стеклянная стена. Вы видите его раздраженные жесты, но не слышите, что он говорит. Отпадет нужда отвечать тоже «рычанием». Выберите какую-то деталь в его туалете (плохо пришитую пуговицу, сбившийся набок галстук и т. п.), посмотрите внимательно на нее, скажите задумчиво: «Вы потеряете пуговицу, а в продаже таких нет». Услышите в ответ: «Какая к черту пуговица!» Покажите: «Вот эта».

4. Вы закипели от гнева, готовы высказать партнеру обидные слова, но пересильте себя: спокойно, вы уверены в себе, вы владеете собой. Улыбнитесь или изобразите улыбку мышечно. Представьте, какая смешная у вас улыбка.

Весьма полезны и следующие ТРИ МЕТОДА САМОУСПОКОЕНИЯ.

1. РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ГНЕВА. Этот метод требует прежде всего осмыслить причину, породившую гнев, и придать ей другое значение. Вами управляли эмоции, а разум спал. Разбудите его. Извлеките уроки.

Поищите что-либо положительное в том, что случилось. Оно всегда есть. Найдите, и ситуация будет выглядеть несколько иначе.

В гневе, как правило, человек почти ничего не добивается. И вы тоже ничего не достигли, дав волю своим эмоциям. Спросите себя: «Очень ли важно для меня то, чего я не достиг?» После таких вопросов вам должно стать смешно, если вы обладаете юмором.

Проанализируйте, те ли мотивы и намерения имел ваш партнер, о которых вы думаете? И в самом ли деле он хотел унижить вас своими словами или действиями?

Проверьте себя еще раз и мысленно спросите, все ли вы сделали, чтобы ваш партнер не повел себя грубо и оскорбительно. Видимо, он был недоволен вашими действиями, если говорить откровенно. Скажите себе: «Да, этот тип должен обладать громадной выдержкой и большим уважением ко мне, чтобы не сорваться».

2. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ГНЕВА. Его техника направлена на то, чтобы пережить событие, которое охладит гнев. Например, вас обидел ка-

кой-то человек. Вы на него гневаетесь. Но если вы смогли бы увидеть этого человека в какой-либо унижительной ситуации, у вас появилось бы чувство удовлетворения («Так тебе и надо»), возможно — даже жалость к нему. И ваш гнев, скорее всего, исчез бы.

Техника визуализации учит тому, чтобы вся конфликтная ситуация проигрывалась в воображении, как бы на внутреннем экране, и тем самым гасила бы гнев. Для визуализации надо расслабиться, сосредоточиться на внутренних ощущениях и привести в норму дыхание. Можно рекомендовать следующие варианты визуализации гнева:

1) уменьшите в росте человека, вызвавшего ваш гнев. Пусть он будет карликом, гномом или букашкой;

2) постарайтесь увидеть этого человека в смешном виде;

3) представьте гнев в виде пучка энергии, который уходит сквозь вас в землю;

4) придумайте сцену воображаемого реванша по отношению к вашему обидчику и насладитесь мщением (только в воображении, конечно).

3. РЕЛАКСАЦИЯ (сила связи между нервной и мышечной системами). Ее техника основана на расслаблении мышечной системы, вслед за которой расслабляется и нервная система. Используя эту технику, надо действовать в следующей последовательности.

1) Вначале попытайтесь смягчить свой гнев и унять агрессивность. Дайте им выйти из вас и не сдерживайте их. Это время займите какой-либо физической работой.

2) Затем максимально расслабьтесь, проведите небольшой ауто-тренинг и мышечно изобразите на своем лице улыбку. Пусть она вначале будет похожа на гримасу. Посмотрите на себя в зеркало. Ваш вид действительно вызовет у вас улыбку, но уже не искусственную, а настоящую, но, правда, весьма ироничную.

3) Чтобы быстрее успокоиться, не надо быстро ходить по комнате. Лучше остановитесь и сосредоточьтесь на своих внутренних ощущениях. Следите за своим дыханием. Постарайтесь, чтобы оно было как можно более глубоким.

4) Не спешите с ответом вашему, видимо, тоже разгоряченному партнеру. Держите паузу как можно дольше. Такая пауза позволит быстрее успокоиться, лучше сосредоточиться и подобрать достойный ответ. При этом не стремитесь отомстить партнеру или каким-либо словом задеть его самолюбие. Помните о необходимости «сохранить лицо» как для себя, так и для него.

Как известно, отрицательные эмоции более воздействуют на наш слух. Поэтому в напряженных ситуациях следует фиксировать внимание не на негативных слуховых ощущениях, а на зрительно воспринимаемых объектах.

Оппонент, раздражающий вас, продолжает говорить что-то, что вызывает отрицательную эмоцию. Чтобы отгородиться от действия его

речи, постарайтесь увидеть его лицо — как можно отчетливее, во всех деталях, как если бы вы собирались затем по памяти нарисовать его портрет.

Следует смотреть молча, очень внимательно, но не «пялиться», а именно рассматривать, чтобы увидеть. Во время этой умышленной паузы, когда вы замолчали, постарайтесь увидеть как можно больше деталей обстановки рядом с вашим разгоряченным оппонентом.

Кто бы ни был вашим оппонентом — начальник или подчиненный, старший или младший, — ваше внезапное, неожиданное молчание непременно вызовет у него недоумение: его эмоциональная напряженность начнет ослабевать.

Сознательно сохраняемое спокойствие всегда является проявлением силы духа и поэтому дает огромное преимущество, обладая большей силой воздействия. Нужно только, чтобы ваше молчание и рассмотрение не были восприняты оппонентом как проявление неприязни и ироничного отношения к нему.

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Часто слова собеседника не соответствуют тому, что он на самом деле думает и чувствует. Но как это узнать? Чтобы ответить на этот вопрос, нужно знать язык жестов и телодвижений, поскольку жесты и мимика лица являются точными индикаторами внутреннего состояния собеседника, его мыслей и желаний. Действительно, информация, считываемая с рук и лица, является более достоверной, чем полученная

через обычный речевой канал общения, поскольку жесты и телодвижения управляются импульсами нашего подсознания.

Успех любого делового разговора 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. Поэтому особое внимание нужно обращать на манеры, позы и мимику собеседника, а также на то, как он жестикулирует.

Понимание языка жестов и мимики позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, — с одобрением или враждебно, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какую реакцию произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, надо ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

О языке жестов и его географии написано мало. Принято думать, что с помощью жестов общаются не слишком образованные люди, а остальные предпочитают пользоваться ими в моменты усталости, когда нет сил разговаривать. С этими утверждениями не согласен американский зоолог Десмонд Моррис, написавший очень любопытную книгу «Голая обезьяна». Он пишет: «Люди с бедным словарным запасом имеют в своем распоряжении столь же бедный запас жестов».

Моррис утверждает, что язык жестов очень важен для оптимистов по натуре, активных и энергичных людей. По мнению автора, человек в течение суток использует не менее сотни жестов.

Все это позволяет сделать вывод, что если вы желаете достигнуть определенных успехов во взаимоотношениях с партнерами, клиентами и своими коллегами, вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т.е. бессловесного общения. В связи с этим целесообразно описать основные жесты и телодвижения и дать их толкования применительно к условиям ведения делового разговора.

Значение различных типов рукопожатий

В деловом разговоре рукопожатие играет очень важную роль как в начале, так и в конце беседы. Но оно используется не только при приветствии. Это еще и символ заключения соглашения, знак доверия и уважения к партнеру. Таким образом, рукопожатие — очень важное невербальное средство, свидетельствующее о внутреннем состоянии собеседников и их внешней культуре. Поэтому имеет смысл рассмотреть

наиболее распространенные в деловом мире рукопожатия, каждое из которых имеет вполне определенное значение.

Жест, когда рука подается вперед прямо, а кисть служит продолжением линии руки (при этом руки остаются в одинаковом положении), говорит о том, что встретились равные люди, испытывающие друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

Рука подается твердо и в то же время как-то ласково-галантно. Мы чувствуем, что она очень подходит к вашей. Так подает руку уверенный в себе человек, который знает, чего хочет, но может и приспособливаться к нам.

Если рука подается твердо, но в рукопожатии есть что-то застывшее, и нам приходится как бы приспособливать свою руку, чтобы не чувствовать в пальцах кусок дерева — с нами здороваётся жесткий человек, знающий, чего он хочет, в критических ситуациях требующий приспособления лишь от других.

Когда партнер подает руку твердо, но в том, как он берет и держит нашу, есть что-то собственническое и нам приходится слегка дернуть свою руку, чтобы освободиться от захвата, можно предположить, что этот человек хочет легкой добычи, и то, что «попало в его руки», не выпустит.

С помощью различного разворота ладони можно придать этому жесту различные значения. Когда ваша рука захватывает руку другого человека так, что та оказывается повернутой вниз своей ладонью — это властное рукопожатие. Оно свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером. В том случае, если перед вами женщина, которая также подает руку ладонью вниз, то это, наоборот, означает ожидание поддержки или является провоцирующим намеком на поцелуй руки и своего рода кокетством.

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.

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

Пожатие кончиками пальцев напоминает пожатие прямой, несогнутой рукой: вместо руки в ладонь заключаются только пальцы. Цель инициатора этого рукопожатия заключается в том, чтобы держать партнера по общению на удобном для себя расстоянии. Более мягкий вариант такого рукопожатия заключается в том, что партнер подает руку, кисть которой отклонена вниз от линии прямой руки.

При рукопожатии следует обратить внимание на положение корпуса здоровающихся людей. Если партнер, протягивая вам руку, подается корпусом вперед, это свидетельствует о его заинтересованности в общении с вами, расположенности к вам. Если же при поданной руке его

корпус остается прямым и даже несколько отклоняется назад, а голова слегка приподнята (подбородок задран вверх), то можно предположить несколько высокомерное отношение с его стороны.

Рукопожатие с использованием обеих рук (иногда его называют «перчаткой») встречается довольно часто. Его смысл заключается в демонстрации того, что его инициатор честен и ему можно доверять. При таком рукопожатии вы берете руку партнера правой рукой и дополнительно охватываете ее левой. Другая форма этого жеста: пожимая руку партнера своей правой, похлопываете еще и левой. Для передачи переполненности чувств используется левая рука, которая сверху кладется на правую руку. Степень глубины чувств зависит от того, на какое место кладется рука. Если рука кладется на локоть партнера, то это выражает больше чувства, чем при захватывании запястья. Если рука кладется на плечо, то это означает больше чувства, чем когда она находится на предплечье.

Рукопожатие с использованием обеих рук применимо только по отношению к близким друзьям и хорошо знакомым людям. Применять этот жест по отношению к клиентам и партнерам не следует, ибо они в подобной ситуации чувствуют себя крайне неудобно. Тем не менее многие политические деятели упорствуют в его использовании. Достаточно вспомнить телерепортажи о встречах политиков и руководителей нашего недалекого прошлого, да и настоящего.

Существует также несколько рукопожатий неформального общения. Прежде всего это жест, когда рука подается сбоку широким движением. Если он характерен для данного человека, то это говорит о его стремлении к навязыванию себя или просто о простоватости его характера. Если такой жест в целом не типичен для данного человека, то это показатель (иногда демонстративный) близости отношений.

Жест, когда в качестве рукопожатия делается быстрый взаимный хлопок по кончикам пальцев, используется обычно в ознаменование успешного результата тесного взаимного сотрудничества в важном для обоих собеседников деле. В некоторых случаях такое «рукопожатие» носит характер установившейся традиции. Но чаще всего оно является своего рода игрой в молодежных коллективах.

Чтобы получить более исчерпывающую информацию о человеке по его рукопожатию, нужно также учитывать его интенсивность и длительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, длительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Чуть-чуть удлиненное по времени 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 рукопожатия у иностранцев. Например, при встрече с бизнесменами из Азии не надо

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.

Позы собеседников и их психологическая роль

В процессе делового разговора надо обращать внимание на позы собеседника, ибо они, как и жесты почти не фиксируются сознанием и потому гораздо лучше слов передают его истинные мысли и настроения, что можно видеть на примере рисунков, приведенных на стр. 142—143.

— Как правило, человек поднимает плечи, когда он напряжен, и опускает, когда расслаблен. Человек, стоящий перед большой группой людей и намеревающийся сделать какое-то сообщение или доклад, может получить существенную информацию о настроении аудитории, наблюдая за положением плеч и голов слушателей. Чем более негативно настроена и напряжена аудитория, или чем отрицательнее и враждебнее настроена очередь или другая группа людей, тем больше там поднятых плеч и опущенных уголков рта.

Поднятая голова и опущенные плечи могут означать открытость, интерес, настрой на успех, ощущение контроля над ситуацией.

Опущенная голова, поднятые плечи могут выражать замкнутость, чувство поражения, презрения, неудовлетворенность, страх, неуверенность.

Поза, которую собеседник принимает, когда садится, тоже говорит о многом. Так, посадка на стул за спинкой означает агрессивность и иногда превосходство. Если собеседник сидит скрестив ноги, то внутренне он уже «кипит», а если скрещены еще и руки, то его враждебность достигла предела. В кресле все эти позы принять практически невозможно, поэтому, чтобы собеседника как-то «остудить», его лучше пересадить со стула. Возможность физического расслабления должна немедленно привести и к расслаблению психологическому, а потому и снижению остроты противостояния.

Собеседник, сидящий в позе «как вкопанный», с напряженно выпрямленным телом и «вросшими» в пол ногами, не отрываясь смотрящий на своего партнера, на самом деле его, как правило, не слушает и занят своими мыслями. Заинтересованный Что, я слушатель обычно сидит на краю кресла или стула, подавшись вперед, склонив голову вбок и опершись на руку.

Вообще наклон головы вбок — свидетельство заинтересованности, внимательного слежения за ходом мысли собеседника. Если нить повествования теряется, слушатель выпрямляется, приподнимается, а затем опускает плечи. Его взгляд начинает блуждать по стенам, потолку или лицам присутствующих. Обычно он делает телодвижение по

направлению к выходу. Всё это свидетельствует о том, что разговор пора заканчивать.

На переговорах с партнером не следует принимать позу, характеризующую закрытость в общении и агрессивность: насупленные брови, чуть наклоненная вперед голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные и особенно сжатые в кулаки пальцы. Не следует надевать очки с затемненными стеклами, особенно при первой встрече. Не видя глаз собеседника, партнер может чувствовать себя неловко, поскольку значительная доля информации, считываемой с глаз, оказывается ему недоступной. В результате будет нарушена атмосфера общения.

Позы участников беседы всегда отражают их субординацию. Очень важна психологическая субординация — стремление доминировать или, напротив, подчиняться, что может не совпадать со статусом.

Иногда собеседники занимают равное положение, но один из них стремится показать свое превосходство. Рассмотрим это на примере. Беседуют двое. Один из них присел на краешек стула, положив руки на колени, другой развалился, небрежно закинув ногу на ногу. Взаимоотношения этих собеседников легко понимаются, даже если не слышно, о чем идет речь: второй полагает себя хозяином положения, а первый — подчиняющимся (при этом неважно истинное соотношение занимаемых ими позиций). О стремлении к доминированию свидетельствуют такие позы: обе руки на бедрах, ноги чуть расставлены; одна рука на бедре, другая опирается о косяк двери или стену; голова чуть приподнята, руки перекинута у талии.

При желании подчеркнуть согласие с партнером собеседник часто копирует его позы и жесты. Так, если во время дружеской беседы один из собеседников сидит подперев голову рукой, то другой почти автоматически делает то же, как бы говоря этим: «Я тоже такой же, и я так думаю».

При рассаживании участников официальных приемов также надо учитывать позы, которые они принимают. В рабочих кабинетах столы обычно ставятся буквой «Т». Чем выше положение руководителя, тем больше эта буква. Посетителю предлагают сесть за стол, во главе которого находится хозяин кабинета. Сразу чувствуется отношение доминирования. Порой его стремятся специально подчеркнуть.

В том случае, если хозяин кабинета хочет показать себя на одном уровне с собеседником, он принимает его, садясь за отдельный стол, который может использоваться и для совещаний с подчиненными, если руководитель хочет держаться с ними «на равных».

Форма такого стола также имеет психологическое значение. Не случайно существует выражение «беседа за круглым столом». Круглый стол подразумевает равноправие участников, неформальный характер встречи, свободный обмен мнениями. Беседа за журнальным столиком будет носить еще более неофициальный характер. Если в кабинете есть

только один «Г»-образный стол, а хозяин кабинета не желает демонстрировать доминирование, то он покидает свое кресло и садится напротив, а при менее официальных разговорах — наискось от собеседника.

Очень выразительны позы, фиксирующие только положение тела, по которым также можно судить о внутреннем состоянии собеседника. Если человек говорит то, что думает, его тело посылает сигналы, которые мы называем однозначными. В таких случаях поза, как правило, бывает прямой, без особых изгибов, и может быть описана прямой линией, соединяющей голову со ступнями. Когда же соответствие между мыслями и словами нарушается, тело начинает посылать двойные сигналы, и линия, соединяющая голову и ступни, становится ломаной. Приведем некоторые примеры однозначных сигналов.

Человек, контролирующий ситуацию и говорящий то, что думает, обычно принимает позу, изображенную на рис.«А». Это может быть докладчик, метрдотель, стюард, администратор в гостинице или торговец; он контролирует обстановку, знает дело, получает удовольствие от работы и не имеет каких-либо скрытых намерений. Человек, который стремится добиться от других подчинения, хочет давать указания типа: «Ну, достаточно, прекращайте!» и не собирается скрывать своих намерений, будет тяготеть к позе, изображенной на рис. «Б». Это может быть руководитель, стремящийся провести в жизнь свое решение, либо работник сервиса, который решительным тоном просит о чем-то клиентов (пассажиров).

Человек на рис.«В» находится в оборонительной позиции: «Я настаиваю на том, чтобы за мной сохранили это место». Или: «Нет, спасибо, я ни при каких обстоятельствах не буду изменять свое решение».

Это положение тела также выражает явное соответствие между мыслями и словами.

В тех случаях, когда имеет место явное расхождение между мыслями и словами, тело посылает действенные сигналы, что можно видеть на примере представленных выше поз.

Позу «Г» может принять смущенный и неуверенный человек. Смысл сообщения здесь находится в подтексте, между строк.

Поза «Д» свойственна человеку, стремящемуся выказать преувеличенную почтительность. Она типична для учеников и служащих, вежливо стоящих в дверях комнаты начальника и почтительно докладывающих о своем деле.

Если клиент, отказывающийся на словах от услуг продавца или работника сервиса, находится в позе «Д», с ним все равно будут вести переговоры. Гораздо труднее это сделать, если его осанка напоминает изображенную на рис.«В».

Человек, стесняющийся своего высокого роста, ходит на низких каблуках и сутулится, как это показано на рис.«Е». Особенно это касается женщин и молодых людей.

Подростки также сильно сутулятся. Из-за этого окружающие считают их порой ленивыми и медлительными, что далеко не всегда верно. Просто в переходном возрасте в мозгу и теле человека происходит столько изменений, что ему очень трудно с ними совладать.

Положение тела на рис.«Ж» характерно для людей маленького роста, которые стараются казаться повыше. Они как бы надуваются, желая сказать: «А вот и я, вы видите, какая я важная персона!» Эту позу часто принимают руководители низшего звена, любующиеся собой и всеми силами желающие убедить мир в том, как важна их должность.

А Б В Г Д Е Ж

Жесты как показатели внутреннего состояния собеседников

В деловом разговоре на жесты говорящих следует обращать особо пристальное внимание. Жестом можно приветствовать и прощаться с собеседником, можно обратиться к нему, передать информацию, показать свое психическое состояние. Жестом можно его обидеть и оскорбить, а можно доставить ему радость. Каждый из нас хорошо знает разницу между жестом торжественным и развязным, официальным и дружеским. Именно поэтому жест может так много сказать беседающим друг о друге.

В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов и поз, отражающих различное внутреннее состояние собеседников.

Жесты ОТКРЫТОСТИ свидетельствуют об искренности собеседника, его добродушном настроении и желании говорить откровенно. К этой группе относятся жесты «раскрытые руки» и «расстегивание пиджака».

Жест *«раскрытые руки»* состоит в том, что собеседник протягивает навстречу вам руки ладонями вверх. Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда они гордятся своими достижениями, то открыто показывают свои руки. Когда же чувствуют свою вину, то прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Жест «раскрытые руки» демонстрирует желание идти навстречу и установить контакт. Лучше всего начинать этот жест как бы из глубины,

с уровня живота, направляя руки немного вверх в сторону собеседника.

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 положительное решение обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается положительное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты ПОДОЗРИТЕЛЬНОСТИ И СКРЫТНОСТИ свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении 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 на вас не смотреть, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности — несогласованность жестов. Если враждебно настроенный или защищающийся человек улыбается, это означает, что он искусственно пытается скрыть свою неискренность.

Жесты и позы ЗАЩИТЫ являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу. Наиболее распространенным жестом этой группы являются руки, скрещенные на груди. Они могут занимать три характерных положения:

1. *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 или более человек вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ожидать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, данный жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда беседа не носит конфликтный характер.

2. Если *помимо скрещенных рук на груди собеседник еще сжимает пальцы в кулак*, это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае надо замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, то надо постараться сменить тему разговора.

3. 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. Он готов ринуться в бой и с трудом сдерживает себя, чтобы не прервать вас. Этот прием

используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции. Поза скрещенных рук нередко 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, может произойти срыв.

Укажем еще на один популярный среди деловых людей жест — те же *скрещенные на груди руки, но с вертикально выставленными большими пальцами рук*. Этот жест передает двойной сигнал: первый-(скрещенные руки) — о негативном отношении, второй — о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а для положения стоя характерно покачивание на каблуках. 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», когда собеседник принимает позу «Мыслителя» Родена, опираясь рукой на щеку. Этот жест свидетельствует о том, что его 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 занят процессом принятия решения, он почесывает подбородок. После того как решение принято, он прекращает это делать. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз — собеседник как бы что-то рассматривает вдали, ища там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы — ниже рта), это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты СОМНЕНИЯ И НЕУВЕРЕННОСТИ чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки места под мочкой уха или же боковой части шеи (обычно делается пять почесывающих движений). Прикосновение к носу или его легкое потирание — также знак сомнения. Когда собеседнику бывает трудно ответить на ваш вопрос, он часто указательным пальцем начинает трогать или потирать нос. Правда, здесь следует сделать оговорку: иногда люди потирают нос, потому что он чешется. Однако те, кто чешет нос, обычно делают это энергично, а те, для кого это служит жестом, лишь слегка его потирают.

Поза ОБИДЫ принимается собеседником, когда он обижен или

оскорблен вашими словами. В этом случае он приподнимает плечи и опускает голову («набычивается»). Такая поза нередко сопровождается рисованием на листе бумаги (стрел, кругов и т.п.). Вам следует переключить разговор на другую (лучше нейтральную) тему. Когда увидите, что собеседник успокоился, осторожно выясните причину его претензии к вам.

Жесты и позы, свидетельствующие о НЕЖЕЛАНИИ СЛУШАТЬ И СТРЕМЛЕНИИ ЗАКОНЧИТЬ БЕСЕДУ, достаточно красноречивы. Так, если во время беседы ваш собеседник опускает веки, это сигнализирует о том, что вы для него стали неинтересны, или просто надоели, или он чувствует свое превосходство над вами. Если вы заметили такой взгляд у своего собеседника, учтите, нужно что-то изменить, чтобы разговор успешно завершился.

Жест «*почесывание уха*» свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, — потягивание мочки — говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, если собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом и его ноги обращаются к выходу. Поворот тела и положение ног указывают на то, что ему очень хочется уйти. Показателем такого желания является также жест, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

В этой ситуации надо либо чем-то заинтересовать собеседника, либо дать ему возможность уйти. Если вы будете продолжать разговор в том же ключе, то вряд ли добьетесь желаемого результата.

Жесты, свидетельствующие о ЖЕЛАНИИ ПРЕДНАМЕРЕННО ЗАТЯНУТЬ ВРЕМЯ, обычно связаны с очками. Для того чтобы затянуть время для обдумывания окончательного решения, собеседник сосет дужки очков, постоянно снимает и надевает их, а также протирает линзы.

Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, лучше всего будет промолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, это означает, что он хочет еще раз «взглянуть» на факты.

Жест «*расхаживание*» служит знаком того, что не надо спешить. Многие собеседники прибегают к этому жесту, пытаясь «протянуть время», чтобы разрешить сложную проблему или принять трудное решение. Это очень позитивный жест. Но с тем, кто расхаживает, разговаривать не следует. Это может нарушить ход его мыслей и помешать принятию им решения.

Жестом УВЕРЕННОГО В СЕБЕ ЧЕЛОВЕКА, испытывающего чувство превосходства над другими, является «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 сердится человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение «возьми себя в руки». Этот жест используется для того, чтобы скрыть нервозность, но наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Показателем самодовольства и высокомерия служит также «*шти-леобразное положение рук*».

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и «закладывание рук за голову». Этот жест характерен также для «всезнаек». Многих собеседников он раздражает. Существует несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест. Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник демонстрирует превосходство, наклонитесь вперед с протянутыми 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, отставив 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 ним, вам нужно повторить его позу. Однако в случае, если собеседник в позе «руки за голову» делает вам замечание, копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

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

Жесты **ГОТОВНОСТИ** сигнализируют о желании ^Ь закончить разговор или встречу. Они 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, следует брать инициативу в свои руки и первым предложить закончить беседу. Это позволит вам сохранить психологическое преимущество и контролировать ситуацию.

Жесты, **СВЯЗАННЫЕ С МАНЕРОЙ КУРИТЬ**, указывают на то, как собеседник относится к сложившимся обстоятельствам: положительно или отрицательно. Прежде всего, нужно обращать внимание на

направление, в котором он выдыхает дым изо рта — вверх или вниз.

Положительно настроенный, уверенный в себе и самодовольный человек выдыхает дым вверх почти постоянно; и наоборот, негативно настроенный человек, со скрытыми или подозрительными мыслями, почти всегда направляет струю дыма вниз. Выдыхание струи вниз из уголков рта свидетельствует о еще более негативном отношении.

О том, настроен человек положительно или негативно, можно судить и по скорости выдыхания дыма. Чем энергичнее струя выдыхается вверх, тем увереннее и высокомернее настроен человек; чем быстрее струя выдыхается вниз, тем отрицательнее настроен человек.

Наблюдения за жестами курящих при купле-продаже показывают, что если спросить курящего клиента о его решении, то тот, который принял положительное решение, выдыхает дым вверх, в то время как тот, который решил не покупать, направляет струю вниз.

Выдыхание дыма через ноздри есть признак высокомерного, уверенного в себе человека. Струя дыма в этом случае идет вниз только благодаря расположению ноздрей, и человек часто поднимает голову вверх, отчего выглядит еще более высокомерно.

Если голова у человека опущена вниз, когда он выдыхает дым через нос, это значит, что он сердит.

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

Психологами установлено, что человек засовывает пальцы в рот в состоянии сильного угнетения. Если жесты, связанные с прикрытием рта рукой, обозначают обман, пальцы во рту говорят о внутренней потребности в одобрении и поддержке. Поэтому, когда появляется этот жест, необходимо поддержать собеседника или заверить его гарантиями.

В качестве заключения дадим еще один общий совет. Не стоит делать то, что может быть расценено как затягивание времени. Тем более нельзя этого делать, если вы отвечаете на какой-либо четкий вопрос, который требует точного и правдивого ответа. В такой ситуации прикуривание сигареты, протирание стекол очков и другие подобные жесты считаются невежливыми и выглядят как попытка уйти от ответа.

Сигналы, посылаемые глазами и губами

С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы из всех сигналов человеческой коммуникации. Поэтому очень важно во время делового разговора контролировать выражение своих глаз.

Психологи так объясняют механизмы телесных проявлений внутренних состояний человека. Событие вызывает у нас впечатление,

которое тут же порождает внутреннее переживание, а оно, в свою очередь, проявляется в изменении нашего внешнего облика. Суть этого явления в том, что в нервных центрах головного и спинного мозга под влиянием наших настроений возникают нервные токи, которые передаются примерно 500 мышцам тела и побуждают их к действию. Например, у тех, кто смеется, возбуждаются мышцы, оттягивающие уголки рта назад и вверх. Когда же человек думает о чем-то грустном, то работает мышца, которая их опускает. Так, постоянно печальный человек регулярно как бы «тренирует» мышцу, опускающую уголки рта, а его «смеховые» мышцы без соответствующей нагрузки становятся дряблыми. В результате лицо приобретает постоянно угрюмое выражение. По такому же принципу происходит и работа других мышц, показывающих наши переживания.

Для того чтобы построить хорошие отношения с вашим собеседником, ваш взгляд должен встречаться с его взглядом на протяжении примерно 60-70% всего времени общения. Неудивительно, что скованный собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 времени общения, редко пользуется доверием.

При деловом разговоре рекомендуется направить взгляд на воображаемый треугольник на лбу вашего собеседника. Собеседник будет чувствовать, что вы настроены по-деловому, правда, при условии, что ваш взгляд не будет опускаться ниже его глаз. Этим вы сможете контролировать ход беседы при помощи взгляда.

ВИДЫ ВЗГЛЯДОВ, ИХ ТРАКТОВКА И РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЕЙСТВИЯ

<i>ВЗГЛЯД И СОПУТСТВУЮЩИЕ ДВИЖЕНИЯ</i>	Трактовка	Необходимо
<i>Подъем головы и взгляд вверх</i>	Подожди минуту, подумаю	Контакт прервать
<i>Движение головой и насупленные брови</i>	Не понял, повтори	Контакт усилить
<i>Улыбка, возможно, легкий наклон головы</i>	Понимаю, мне нечего добавить	Контакт продолжить
<i>Ритмичное кивание головой</i>	Ясно, понял, что тебе нужно	Контакт продолжить
<i>Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику</i>	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
<i>Взгляд в сторону</i>	В ы р а ж а ю пренебрежение	Уйти от контакта
<i>Взгляд в пол</i>	Испытываю страх и желание уйти	Уйти от контакта

Глаза способны выразить любое чувство. По ним всегда можно определить, как собеседник воспринимает ваши слова. Учеными установлено, что взгляд выполняет при деловом разговоре функцию синхронизации. Говорящий обычно меньше смотрит на партнера, чем слушающий. Это дает ему возможность концентрироваться на содержании своих высказываний и не отвлекаться. Но примерно за секунду до окончания длинной фразы или нескольких логически увязанных высказываний говорящий поднимает глаза и смотрит в лицо слушателю, как бы давая команду: «Я кончаю, теперь ваша очередь». Партнер, берущий слово, в свою очередь отводит глаза.

Исключение составляет обсуждение неприятных вопросов: здесь следует воздерживаться от визуального контакта, что является выражением вежливости и понимания эмоционального состояния собеседника. И наоборот, настойчивый взгляд в этом случае воспринимается как вмешательство в переживания человека.

Слушающий выражает взглядом внимание, одобрение или неодобрение. По глазам можно определить эмоциональное состояние собеседника. Взгляд помогает поддерживать контакт при разговоре, как бы компенсируя действие факторов, разделяющих собеседников. Так, если попросить беседующих сесть по разные стороны широкого стола, окажется, что они чаще смотрят друг на друга, чем когда беседуют за узким столом. В данном случае увеличение расстояния между собеседниками компенсируется увеличением частоты взглядов.

Ученые установили, что на вышестоящего по статусу смотрят чаще, нижестоящего же менее удостоивают взглядом. Положительные эмоции сопровождаются увеличением количества взглядов, а отрицательные — снижением. Оптимальная продолжительность взгляда не превышает 10 секунд. Более длительный взгляд может быть воспринят как вызов или желание смутить. Особенно это касается людей неуверенных или стеснительных (а их около 40%). Встреча взглядами обычно длится несколько секунд. Этого вполне достаточно для взаимопонимания. Установлено также, что дольше взгляд задерживается на тех, кем восхищаются, интересуются или желают установить близкие доверительные отношения.

Взгляд может осуществлять сильное психологическое давление. Так, восторженный взгляд девушки, адресованный молодому человеку, окрыляет его, пробуждает в нем желание совершить что-то героическое.

Если искусственные собеседники и в состоянии сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то уж никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они произвольно расширяются и сужаются и тем самым честнейшим образом передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в четыре раза по сравнению с нормальным состоянием. Наоборот, когда он

сердится или у него мрачное настроение, его зрачки сужаются. Поэтому, когда вы разговариваете со своими партнерами или клиентами, научитесь смотреть в их зрачки. Этим приемом пользуются опытные предприниматели. К примеру, китайские и турецкие купцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, зрачки его глаз расширяются.

Вообще взгляд является наиболее естественным средством неречевого общения. Он может говорить о многом, что видно из вышеприведенной таблицы.

В мимике очень важно положение губ, поскольку они — молчаливые источники эмоциональной информации. Растянутые в улыбке губы — показатель радости и дружелюбия. Плотно сжатые губы — показатель замкнутости, изогнутые — сомнения или сарказма. Опущенные уголки рта — показатель того, что человек расстроен. С помощью глаз и губ можно отработать различные варианты мимики, которые показаны на приведенной таблице.

Из нарисованных в таблице лиц, по которым можно «прочитать» определенное чувство или состояние души, более всего подходят для создания благоприятного впечатления на окружающих выражения лица «Радостное» и «Простодушно-радостное», поскольку на них запечатлена улыбка.

Улыбка в создании привлекательного личного имиджа просто незаменима, поскольку она дает предпочтительные шансы на доверительные и дружелюбные отношения в общении.

Некоторые психологи считают, что мы улыбаемся не только потому, что рады чему-нибудь, но и потому, что улыбка помогает нам чувствовать себя счастливее и увереннее. Хотя эту точку зрения можно считать спорной, все же улыбка при встрече снимает настороженность первых минут и способствует более уверенному и спокойному общению. Она выражает радость встречи, говорит о нашем расположении и дружелюбии. Улыбка сопровождает и слова приветствия.

Улыбка, как и все средства невербального общения, может выражать множество оттенков чувств. Существуют радостная, презрительная, ироническая, насмешливая, заискивающая и другие виды улыбок. Даже одна и та же улыбка может нести в себе различные оттенки. Для примера можно взять улыбку, выражающую дружеское расположение. Но и она может быть многозначной. Так, улыбка, при которой немного обнажается верхний ряд зубов, выражает большее дружеское расположение, нежели обычная улыбка. Такую открытую улыбку не следует использовать при первой встрече, поскольку она может дать прямо противоположный эффект и вызвать недоверие.

Наконец, существует еще широкая улыбка, когда рот немного открыт и обнажены оба ряда зубов. Она характерна для дружеской вечеринки, при шутках между друзьями, но к ней никогда не прибегают при знакомстве. В целом же, когда люди улыбаются, их лица делаются

несравненно лучше. При улыбке, по словам Л. Толстого, в лице появляется то, что называется его красотой. В то же время не стоит забывать о том, что улыбка должна быть адекватна ситуации и не должна вызывать раздражение вашего собеседника.

Существует непосредственная связь между душевным и физическим состоянием человека и его улыбкой. Если у вас на душе скверно, улыбка будет выглядеть страдальческой. Если вам хорошо — улыбка будет радостной. Душевное спокойствие всегда отражается на улыбке. Люди благодарно воспринимают улыбки, выражающие приветливость или дружелюбие. Улыбающееся лицо чаще вызывает к себе расположение. В жизни не обойтись без проблем. С меньшими душевными и физическими потерями их преодолевают люди, которые умеют улыбаться.

Помимо глаз и губ, в «строительстве» лица немаловажную роль играют и другие визуальные индикаторы, такие, как лоб, нос, подбородок, а также форма самого лица. Сведения о них можно получить из физиогномики — науки о типах лица, об умении их читать, выявляя по их чертам скрытые характеристики личности. Все это позволяет «с ходу» ориентироваться в людях, а поэтому подобрать соответствующий ключ к общению, спрогнозировать возможные действия своих партнеров. В этой связи очень полезно знать основные физиогномические типы лица.

ПРОДОЛГОВАТОЕ: прямоугольник при ширине лба, примерно равной ширине подбородка. Это так называемый «аристократический» тип, свидетельствующий об интеллекте, чувствительности, уравновешенности, нередко о рассудительности. Такие люди обладают организаторским талантом, им присуща ярко выраженная целеустремленность.

ТРЕУГОЛЬНОЕ: высокий и широкий лоб, выступающие скулы, небольшой, но костистый нос, глубоко посаженные глаза, маленький и слегка выдвинутый вперед подбородок. Обладателю такого лица присущи и высокая одаренность, и чувственность. Вместе с тем в характере такого человека отмечают хитрость, неуживчивость, склонность к одиночеству.

ТРАПЕЦИЕВИДНОЕ: широкий лоб и слегка суженный (но не скошенный) подбородок. Человек, как правило, интеллигентен, аристократичен и чувствителен; он не борец.

Женщины с таким лицом оптимистичны, живут счастливо, создавая приятную атмосферу общения.

КВАДРАТНОЕ: суровый, мужественный, нередко бессердечный тип человека; как правило, он тугодум, часто бывает грубым, настойчив. Яркая его черта — решительность. Такие люди прямолинейны и откровенны в общении, у них неутолимая жажда успеха. Хорошие исполнители, хотя сами настойчиво тянутся к лидерству. Женщины с таким лицом стремятся во всем доминировать.

КРУГЛОЕ: добродушие, миролюбие, мягкость в характере. Такие люди обычно гуманны, любят комфорт, хорошую компанию и не стре-

мятся к славе. Однако честолюбие им не чуждо. Если у такого лица высокая переносица, выступающие скулы и «горящие» глаза — человека считают целеустремленным; такой тип лица нередко встречается у лидеров и полководцев.

Эти сведения по физиогномике весьма полезны для ориентации в повседневном общении. Умелое снятие информации физиогномического характера со своего партнера по общению позволяет на уровне визуального контакта быстро сориентироваться в его внутренних качествах. В конечном итоге это может помочь избрать оптимальную модель поведения с таким человеком.

Жесты и мимика, свидетельствующие о лжи

По мнению Аллана Пиза, возможность разоблачить ложь связана с тем, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Поэтому наше бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся солгать. В момент обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что говорится.

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 либо используют те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, либо почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается всех остальных людей, то им значительно труднее дается подделка языка мимики и жестов. Психологи утверждают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, выраженными жестами и сказанными словами.

Итак, если во время беседы или переговоров у вашего собеседника или партнера появится жест, связанный с приближением рук к лицу, это должно насторожить: видимо, у него на уме что-то нехорошее, например, сомнение, неуверенность, мрачное предчувствие. Но чаще всего это некоторое преувеличение действительного факта или явная ложь. Начнем с того, какие жесты могут выдать собеседника, если он явно лжет.

Когда мы слышим, как другие говорят неправду, или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза и уши руками. Защита рта рукой — один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. Рука прикрывает рот, а большой палец прижат к щеке. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если такой жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако, если он

прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, это значит, 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.

Возможно, это объясняется тем, что у лгущего человека 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 избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду. Мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отводят взгляд в сторону или еще чаще в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Ложь обычно вызывает зудящие ощущения в мышечных тканях не только лица, но и шеи. Поэтому некоторые собеседники оттягивают воротничок, когда лгут или подозревают, что их обман раскрыт.

Если вы видите, что собеседник лжет, 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 бессознателен и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Невербальные средства повышения делового статуса

В процессе ведения делового разговора собеседники и партнеры обращают внимание на окружающую их обстановку. Поэтому принимающему посетителей небезразлично, как выглядит его офис, являющийся своего рода его визитной карточкой.

Подобно тому как правильная и доказательная деловая речь и умение психологически верно держать себя в процессе всего делового разговора соответствуют представлениям об образе преуспевающего бизнесмена, так и умело оборудованный и хорошо оформленный интерьер рабочего офиса способствует повышению делового статуса его хозяина.

Интерьер офиса говорит о многом: о достатке фирмы, ее надежности и основательности. Надо поэтому стремиться к тому, чтобы ваше «поле», т.е. место, где вы принимаете людей, производило на них как

можно лучшее впечатление, чтобы атмосфера этого места способствовала повышению вашего делового статуса, а не снижала бы его.

Преуспевающие бизнесмены прилагают значительные усилия по обустройству своего офиса, поскольку они понимают, насколько в офисах все должно быть на своем месте. Состояние офиса — это наглядное свидетельство культуры делового человека. Ее соблюдение всегда сближает деловых людей, делает их разговор более приятным и, как правило, более результативным.

Как отсутствие визитной карточки является несоблюдением делового этикета, так и примитивный, а тем более неряшливый вид офиса и служебных кабинетов наносит труднопоправимый ущерб фирменной репутации. В итоге страдает и профессиональный имидж ее работников. Верно подмечено, что скупой платит дважды. Когда речь идет о личном престиже или о фирменной чести, подобные просчеты недопустимы.

Что нужно сделать, чтобы не допускать просчетов, касающихся интерьера офиса? Перечислим основные моменты, отмеченные Д. Ягер, которые позволяют их избежать:

1. Захламленный стол производит отталкивающее впечатление. Поэтому будьте опрятны и никогда не раскладывайте вокруг лишние бумаги и посторонние предметы.

2. Постарайтесь не обедать за рабочим столом. Если нет другого выхода, убедитесь, что поблизости нет никого из клиентов или посетителей, которые могли бы это видеть, а после еды непременно все уберите (особенно крошки).

3. Если вы привыкли пить кофе за рабочим столом, пользуйтесь чашкой или стаканом, а не одноразовыми картонными или пластиковыми стаканчиками.

4. Попробуйте взглянуть на свое рабочее место глазами постороннего человека, а потом ответьте на вопрос: захотел бы я прийти к человеку, работающему в таком офисе, а если захотел бы, то что бы этот офис мог сказать мне о своем хозяине?

5. Воспринимайте ваш офис как свой дом независимо от его размеров и продумайте все мелочи с точки зрения хорошего тона, так, как вы обдумывали бы обстановку и убранство собственного жилища.

6. Удостоверьтесь, что любой, даже самый незначительный, предмет в вашем офисе выбран так, чтобы подчеркнуть ваш имидж. Не захламляйте свой кабинет вещами ради простой прихоти или из-за того, что вам хочется избавиться от надоевших дома безделушек.

7. Следите, чтобы в вашем офисе всегда было чисто и приятно, точно так же, как вы следите за вашей одеждой.

8. Если вам для работы обязательно нужны горы бумаг, устройте аккуратную, прибранную приемную для посетителей, а текущую работу делайте в другой комнате. Если же офис у вас слишком маленький или вам выделен лишь стол в большом помещении, заведите себе выдвижной «мусорный» ящик, куда будете прятать все бумаги, как

только к вам кто-нибудь придет, либо пользуйтесь ширмой, загораживающей то, что не должны видеть посторонние.

9. Номера телефонов и документы, которые доверили лично вам, храните так, чтобы их не смог нечаянно прочесть ни другой работник фирмы, ни посетитель.

При оборудовании офиса применительно к российским условиям обычно создается три зоны:

- 1) личной работы;
- 2) коллегиальной деятельности;
- 3) дружеского общения.

Зона личной работы оборудуется с учетом параметров рабочего стола, удобной конструкции кресла, правильного освещения площади для рабочего стола, рационального расположения телефонов, наличия современного организационно-технического оборудования.

Зона коллегиальной деятельности оборудуется с учетом требований организации совещательной работы с людьми. Необходимо иметь «коллегиальный» стол и удобные стулья для проведения совещаний, карандаши, ручки, листы чистой бумаги, графин с водой, стаканы. Если при проведении совещаний используется техническая аппаратура, то она должна быть соответствующим образом расставлена и предварительно проверена.

В зоне дружеского общения желательно иметь пару удобных кресел, журнальный столик, прохладительные напитки. Зона должна находиться в стороне от двух названных рабочих зон. Своим оформлением она призвана predispose к дружеской, неофициальной атмосфере общения.

При оборудовании офиса желательно учитывать невербальные средства, которые могут ощутимо повысить деловой статус его хозяина. Этого можно достичь, например, с помощью изменения формы кресла: надо увеличить его размеры и размеры деталей, в частности удлинить ножки.

Чем выше спинка кресла, тем больше власти и авторитета имеет бизнесмен, сидящий на нем. Так, у преуспевающего предпринимателя кресла чаще всего имеют высокую обтянутую кожей спинку, а стулья для посетителей — низкую спинку.

Крутящиеся стулья в отличие от стульев на устойчивых ножках предоставляют человеку свободу передвижения в тот момент, когда на него оказывают давление. Стулья на устойчивых ножках не позволяют свободно передвигаться, и это отсутствие свободы компенсируется использованием жестов и телодвижений, которые помогают человеку раскрыть его чувства.

Известно, что крупные дельцы рекламного бизнеса любят сидеть в кресле (как правило, с высокой спинкой), которое расположено на максимальной высоте от пола. В то же время своим посетителям они предлагают место на диванчике или на стуле, расположенном так, чтобы

их лица находились на уровне стола. Трюк заключается в том, что пепельница становится недосягаемой для посетителя, когда ему требуется стряхнуть пепел.

Большое влияние можно оказать на посетителя в том случае, когда его стул расположен напротив вас по другую сторону стола. Суть этого приема в том, чтобы поставить стул как можно дальше от вашего и тем самым существенно снизить статус посетителя.

Повысить ваш деловой статус помогут и другие приемы невербального общения, в частности:

- низкие стулья и диванчики для посетителей;
- дорогая пепельница, стоящая вне зоны досягаемости посетителя, и т. п.

Когда офис уже оборудован, он оформляется. При оформлении этого помещения желательно учитывать следующие рекомендации:

- стены офиса лучше окрасить в стандартные цвета, общепринятые для служебных помещений. Наиболее приемлемыми и широко распространенными в России являются голубой и бежевый тона;
- цветы на рабочий стол ставить не следует. Их место в приемной у секретаря;
- держите в офисе костюм на смену (но он не должен висеть на виду);
- кресло не должно быть массивным, чтобы вы в нем не терялись;
- все картины или другие офисные украшения должны быть нейтральными.

Все остальное — по вашему вкусу и надобности. Слишком роскошный офис нежелателен, так как он не способствует созданию деловой атмосферы и нередко воспринимается посетителями с определенным недоверием.

Национальные особенности невербального общения

Встречаясь с иностранцами или посещая другие страны, деловому человеку следует знать характерную для них мимику, жесты и позы. Легкомысленное обращение с обычными для нас жестами может привести к самым неожиданным последствиям. Усугубляет положение также и тот факт, что нередко одно и то же выразительное движение или жест у разных народов может иметь совершенно различное значение.

Так, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вы покрутите 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 рукой на грудь, а японец — на нос.

В некоторых странах Африки смех — это показатель изумления и

даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Жители Мальты вместо слова «нет» слегка касаются кончиками пальцев подбородка, повернув кисть вперед. Во Франции и Италии этот жест означает, что у человека что-то болит.

В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (по вашему разумению — два кофе) — это жестокое оскорбление, подобное плевку в лицо.

Самый древний жест — «рога»: мизинец и указательный пальцы выдвинуты вперед, а безымянный и средний пальцы загнуты. Происхождение этого жеста датируется примерно шестым-четвертым тысячелетием до нашей эры. Его изображение можно встретить в пещерных рисунках, на фресках в гробницах этрусков, населявших территорию современной Италии. Утверждают, что в те времена этот жест использовался для отпугивания злых духов.

Со временем старое значение сменилось новым, связанным главным образом с изменой в браке. Показывая «рога» собеседнику, вы обзываете его рогоносцем. Хотя этот жест понятен многим народам, все же на других континентах им нужно пользоваться очень осторожно, поскольку его могут истолковать иначе.

Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение.

Образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Но этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, во Франции он означает ноль, в Греции и на Сардинии служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами.

В процессе общения представители разных народов кивают головой. У одних народов это является знаком согласия, а у других (например, у болгар) кивок служит знаком отрицания. У японцев вертикальное быстрое движение головой скорее означает «я внимательно вас слушаю», но не обязательное согласие. В связи с этим иностранцы иногда жалуются: «Как же так, все время мой партнер утвердительно кивал, а как дошло до заключения сделки, оказалось, что он со мной не согласен».

Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то идеей. Но то же самое в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Француз или итальянец, если считает какую-либо идею глупой, выразительно стучит по голове. Немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы говорит этим: «Да ты с ума сошел». А британец или испанец этим же жестом показывают, как они довольны собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой».

Наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз

чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять».

Постукивание итальянцем указательным пальцем по носу означает: «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют». Но этот же самый жест в Голландии означает: «Я пьян» или «Ты пьян», в Англии — конспирацию и секретность.

Движение пальца из стороны в сторону в США, Италии может означать легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано. В Голландии этот жест означает отказ. Если надо жестом сопроводить выговор, указательным пальцем водят из стороны в сторону около головы.

Мы в общении не придаем особого значения левой или правой руке. Но будьте осторожны на Ближнем Востоке: не вздумайте кому-либо протянуть деньги или подарок левой рукой. У тех, кто исповедует ислам, она считается нечистой, и вы можете нанести оскорбление собеседнику.

Вообще в любой культуре жесты неискренности связаны с левой рукой, тогда как правая рука у нас «окультурена», она делает то, что надо, а левая — то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому, если в разговоре с вами собеседник жестикулирует левой рукой, есть большая вероятность, что он говорит не то, что думает, или просто негативно относится к происходящему. Надо сменить тему разговора или вообще его прервать.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх. Если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова «victory» (победа). Мы часто видели, как этим жестом выражали свою радость известные политики, а также помним лес взметнувшихся «V» над головами приветствующих их сторонников.

Обычай приветствовать друг друга имеется у всех народов, однако формы приветствия могут очень сильно различаться. Например, англичане, когда встречаются впервые, пожимают друг другу руку. Это относится и к прощанию навсегда. В остальных случаях они вполне обходятся без рукопожатий. Как формы приветствия поцелуй и объятия в английском общении встречаются крайне редко.

По сравнению с англичанами американцы более общительны. Это способствует легкости знакомства и непринужденности приветствий, когда помимо дружеского рукопожатия вполне уместно похлопать знакомого или не очень знакомого по плечу.

В Чехии после традиционного приветствия: «Здравствуйте! Как

поживаете? Как здоровье?» в ответ слышат сплошные сетования на сложности в делах, на заботы и трудности. Создается впечатление, что у собеседников дела обстоят плохо. Однако это не так. Просто чехи при встрече не говорят, что жизнь идет хорошо, а предпочитают жаловаться на нее, хотя это говорится бодрым тоном. Они как бы гордятся трудностями и заботами, поскольку, по их понятиям, без трудностей живут лишь бездельники, а у серьезных людей на уме одни заботы.

В Японии рукопожатия не приняты, поскольку японцы считают этот жест инородным. Особенно он неприемлем для женщин. И если японцы замечают обменивающихся рукопожатием женщин, у них о таких женщинах складывается самое неблагоприятное мнение. Такое неприятие рукопожатия в Японии ученые объясняют двумя причинами. Во-первых, японцы избегают пристального прямого взгляда, который при рукопожатии неизбежен, и, во-вторых, им не нравится манера прикасаться друг к другу.

В Корее рукопожатие используется при встречах со знакомыми, а также при знакомстве и на официальных встречах. Признаком уважения при этом является пожатие руки партнера двумя руками, которое сопровождается легким и довольно продолжительным ее встряхиванием. Пожатие одной рукой и поддержание пожимаемой руки второй под локоть также является знаком уважения, однако носит покровительственный оттенок. Протягивание одной руки для приветствия также является выражением вежливости, но означает, что протянувший руку считает статус того, кого приветствует, ниже своего.

При пренебрежительном отношении к собеседнику руку в Корее протягивать для приветствия не принято. Похлопывание по плечу там может выразить пренебрежение в форме покровительства, хотя в целом свидетельствует об одобрении. При приветствии кореец, выказывающий уважение, подобно японцу, наклоняется, сгибаясь в пояснице, что дает возможность придать направленность взгляду «снизу вверх» независимо от роста.

Арабы при встрече помимо рукопожатия дотрагиваются ладонью до лба и делают небольшой поклон. Встречаясь после долгой разлуки, они обнимаются и целуют плечи друг друга, а если хотят показать свою близость, то еще долго не отнимают руки. При рукопожатии арабы в глаза друг другу не смотрят, ибо это считается у них признаком плохого тона. Пожилые люди, желая выразить свое уважение собеседнику, после рукопожатия целуют свою ладонь, прежде чем дотронуться ею до лба.

Если встречаются два знакомых араба, то они приветствуют друг друга словами: «Мир вам!» или «Мир вам, изобилие и милость Божья!» Будет невежливо, если приветствующий скажет: «Мир тебе», поскольку обязательный ответ на приветствие будет «И вам мир!» Если араб встречается с группой людей, его приветствие должно быть обращено ко всем одновременно, но рукопожатием он обменивается лишь с дву-

мя-тремя наиболее почтенными людьми. Ответ на приветствие произносит каждый. В том случае, когда приветствие передается через кого-либо, то получивший его должен ответить: «И тебе, и ему, и вам мир!»

Рассмотрим теперь некоторые жесты, которые приняты в европейских странах, но несколько отличаются по значению от бытующих у нас.

Мы привыкли считать, загибая пальцы начиная с мизинца. В Европе при счете пальцы левой выбрасываются из центра ладони в сторону. Если в счете принимают участие обе руки, то указательный палец правой руки отводит от центра ладони в сторону сначала мизинец, затем по порядку другие пальцы. Если счет ведется одной рукой, то первым в сторону выбрасывается большой палец, затем указательный и т. д.

Поднятая правая рука на уровне плеча или головы означает приглашение официанта. То же значение имеет пощелкивание большим и средним пальцами — жест, который у нас считается оскорбительным. Такую же негативную реакцию у нас вызывает еще один жест приглашения официанта, принятый на Западе, — неоднократное сгибание указательного пальца.

Если в наших учебных заведениях готовый отвечать ученик или студент тянет руку, то в европейских школах поднимают указательный палец правой руки. Если же по окончании лекции в вузах Германии вы услышите стук кулаков по столам, то это не обструкция преподавателю, а благодарность за хорошо прочитанную лекцию.

Характерные жесты, которые могут озадачить или обмануть иностранца, существуют у арабов. В частности, первое, что привлекает иностранцев в Ливане, это жест отрицания: короткое резкое движение головой назад, поднятые подбородок и брови, цокание языком. Человеку, не владеющему арабским языком, придется столкнуться и с выражением недоумения: покачивание головой из стороны в сторону, брови высоко подняты, рот полуоткрыт.

Если араб недоволен словами собеседника, он может показать это следующим образом: одежда на уровне груди подергивается большими и указательными пальцами обеих рук, остальные пальцы слегка согнуты и отведены в сторону. А когда араб возмущен, то у него согнутые в локтях руки с раскрытыми и направленными от себя ладонями резко поднимаются вверх по обе стороны лица, брови подняты. Вращательное движение кистью или кистями обеих рук при полураскрытых ладонях выражает озадаченность или досаду. Освобождение или отказ от неприятного дела обозначается «очищением» ладоней одна о другую, при этом руки согнуты в локтях.

Если араб просит собеседника проявить внимание, замолчать или подождать, он это выражает так: ладонь выворачивается вверх, пальцы складываются щепотью, их кончики направлены в сторону собеседника, рука движется сверху вниз. Используется и другой жест, призывающий к вниманию: согнутая в локте рука приподнимается сбоку немного выше головы, ладонь обращена к виску и полураскрыта. Когда указательные пальцы ребром трутся друг о друга, а остальные пальцы загнуты, то это означает дружбу, равенство или сходство.

Если в беседе араб доволен удачной фразой говорящего, он хлопает вытянутыми пальцами по его подставленной ладони. При выражении горя араб скидывает головной убор на землю, а его направленная в лицо рука с расставленными пальцами является жестом проклятия.

Направляющемуся на Ближний Восток иностранцу следует иметь в виду, что приглашение приблизиться обозначается так: вытянутая вперед рука обращена ладонью вниз, пальцы делают как бы скребущие по воздуху движения. Издалека этот жест может быть воспринят в противоположном смысле — как требование удалиться. Приказ предъявить документы обозначается ударом ребром ладони по сгибу другой у локтя.

У народов различных культур существуют разные представления об оптимальных расстояниях между собеседниками. Например, русские

при деловых беседах подходят ближе друг к другу, чем американцы. Иначе говоря, социальная дистанция для русских меньше, чем для американцев. А если взять американцев, то у них эта дистанция будет больше, чем, например, у латиноамериканцев. Так, жители США обычно ведут разговор, стоя на расстоянии не ближе 60 сантиметров друг от друга. Латиноамериканец в разговоре с жителем США стремится приблизиться к собеседнику, в то время как житель США, если его спросить о его впечатлении о латиноамериканце, может ответить, что тот излишне настойчив и претендует на установление близких отношений. А латиноамериканец с недоумением скажет, что его собеседник — высокомерный и надменный человек. И оба, таким образом, ошибутся, поскольку при разговоре невольно нарушилась привычная для каждого из них дистанция.

После нескольких встреч подобное ложное толкование поведения обычно исчезает. Алан Пиз, известный австралийский психолог, приводит описание любопытной сценки, которую ему пришлось наблюдать во время одной из научных конференций. Беседовали и медленно передвигались по залу американец и японец. Американец, привыкший к тому, что дистанция при деловой беседе должна составлять примерно 90 см, все время делал шаг назад, а японец, для которого аналогичная дистанция составляет 25 см, постоянно приближался к нему.

Представители различных народов при беседе предпочитают следующее расстояние:

— близкое расстояние — арабы, японцы, итальянцы, испанцы, греки, французы, жители Южной Америки;

— среднее расстояние — англичане, немцы, австрийцы, шведы, жители Швейцарии;

— большое расстояние — белое население Северной Америки, австралийцы, новозеландцы.

Есть различия у народов различных культур и в восприятии пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо — если помещений несколько — только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе обязан быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет означает, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все — от директора фирмы до посыльного — постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая у них ощущение, что «все вместе делают одно общее дело».

У немцев подобное рабочее помещение вызывает лишь недоумение. Традиционные формы организации рабочего пространства в Германии принципиально иные. Каждое помещение там должно быть снаб-

жено надежными (часто двойными) дверями. Распахнутая настежь дверь символизирует для немца крайнюю степень беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило.

Американец, когда желает побыть один, уходит в комнату и закрывает за собой дверь. Англичанин же с детства привык не пользоваться пространством для того, чтобы отгородиться от других. Несовпадение взглядов на использование пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, чем настойчивее тот пытается выяснить, все ли в порядке.

В Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию. Все дело в том, что американцев заставляет так высказываться их полное расположение к собеседнику, а также тот факт, что им нечего скрывать. Англичане же, наоборот, регулируют звук своего голоса ровно настолько, чтобы их слышал в помещении только один собеседник. В Америке подобная манера ведения делового разговора считается «шептанием» и не вызывает ничего, кроме подозрения.

Таким образом, не зная различий невербального общения у разных народов, можно легко попасть впросак, обидев или хуже того, оскорбив вашего собеседника. Во избежание этого каждый предприниматель (особенно тот, кто имеет дело с зарубежными партнерами) должен быть осведомлен о различиях в трактовке жестов, мимики и телодвижений у представителей делового мира в различных странах.

Часть ВТОРАЯ

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Деловая беседа — это устный контакт между людьми, связанными отношениями дела. В современной, более узкой трактовке под деловой беседой понимают 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.

Подлинное значение такого рода делового общения в нашем обществе в полной мере начинает осознаваться только сейчас, в связи с переходом отечественной экономики на рыночные отношения. В стране с каждым годом появляется все больше и больше предприимчивых и способных деловых людей. В то же время опыта предпринимательской деятельности и прежде всего умения вести успешный деловой разговор у них явно недостаточно, что существенно снижает их деловую активность. Поэтому имеет смысл рассмотреть деловую беседу более подробно, чтобы наметить пути ее более рационального проведения.

Деловые беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, обмен письменной информацией, телефонные разговоры. Они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, предполагают непосредственное общение. В-третьих, создают условия для установления личных взаимоотношений, которые могут стать впоследствии основой неформальных контактов, т. е. позволяют собеседникам лучше узнать друг друга, что облегчает их общение в дальнейшем.

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

Деловая беседа выполняет ряд очень важных функций. К их числу следует отнести:

- 1) взаимное общение работников из одной деловой среды;

- 2) совместный поиск, выдвижение и оперативную разработку рабочих идей и замыслов;
- 3) контроль и координирование уже начатых деловых мероприятий;
- 4) поддержание деловых контактов;
- 5) стимулирование деловой активности.

Но важен не только чисто прагматический эффект деловой беседы. Во время беседы вы можете получить оперативную деловую информацию. Она способствует расширению интеллектуальных возможностей и активизации коллективного разума ее участников при принятии важных управленческих решений.

Основными этапами деловой беседы являются: подготовительные мероприятия, начало беседы, информирование присутствующих, аргументирование выдвигаемых положений и завершение беседы.

Подготовительные мероприятия

Не существует единых безошибочных правил подготовки к деловой беседе. Однако будет полезно указать на следующий вариант схемы такой подготовки: планирование; сбор материала и его обработка; анализ собранного материала и его редактирование.

Место беседы выбирается с учетом его влияния на ожидаемый результат. Для лиц, не работающих в фирме, наиболее удобным местом будет служебный кабинет принимающего или специальная комната для гостей, оборудованная всем необходимым. Обстановка в любом случае должна быть спокойной, уединенной, исключать неожиданное появление посторонних, шум, звонки и т. п., ибо это нервирует, но не «интимной». Во многом ее определяет даже цвет стен, освещенность, мебель и характер ее расстановки.

С сотрудниками можно встречаться и на их рабочем месте. Допустимо проведение деловых бесед и вне службы, например, в ресторане, кафе или даже в домашних условиях. Главное, чтобы ваш собеседник чувствовал себя свободно и раскованно и мог полностью переключиться на деловой разговор.

Затем следует выбрать наиболее удачный момент и только потом договариваться о встрече. В этом случае инициатива будет в ваших руках, и поэтому контролировать ситуацию будет легче.

Когда беседа уже назначена, составляется план ее проведения. Сначала следует определить стоящие перед вами цели, а затем разработать стратегию их достижения и тактику ведения беседы.

Такой план — это четкая программа действий по подготовке и проведению конкретной беседы. Однако далеко не все это понимают, рассуждая примерно так: «Ну как можно планировать деловую беседу, если один новый факт, внезапно всплывший во время встречи, может все изменить самым кардинальным образом и разрушить все предварительное планирование?»

Но ведь целью планирования как раз и является попытка смягчить, нейтрализовать влияние неожиданно появившихся новых фактов или непредвиденных обстоятельств на ход беседы. Подготовка и планирование беседы позволяют заранее предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность замечаний собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Планирование деловой беседы позволяет определить ее конкретные задачи уже в начале подготовки к ней, найти и устранить «узкие» места в беседе, согласовать время ее проведения.

Сбор материала для деловой беседы — очень трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени. Но это один из важнейших этапов подготовки к беседе. Он включает в себя поиск возможных источников информации (из личных контактов, докладов, научных исследований, публикаций, официальных данных и т.п.). При этом целесообразно сразу же дополнять собранные материалы собственными примечаниями, поскольку подобные записи могут существенно помочь на последних этапах подготовки к беседе. Объем собранных материалов во многом зависит от общей информированности участников будущей беседы, уровня их профессиональных знаний, широты подхода к намеченной для обсуждения проблеме.

Затем собранные и тщательно отобранные фактические данные систематизируются. Это чем-то напоминает процесс обогащения руды, когда увеличивают ее концентрацию, отсеивая пустую породу.

Систематизация позволяет выделить наиболее важные факты, подлежащие рассмотрению. Она облегчает их поиск и помогает установить ранее не замеченные зависимости. Систематизацию следует проводить в течение всего процесса обработки материала.

Анализ собранного материала помогает определить взаимосвязь фактов, сделать выводы, подобрать необходимую аргументацию, т. е. сделать первую попытку скомбинировать и увязать весь собранный материал в единое логическое целое. Обработанный и систематизированный материал как бы раскладывается по «ячейкам» плана, асами «ячейки» увязываются между собой в более крупные части.

Желательно дополнить материал текстом, состоящим из отдельных понятий и слов, связав которые вы получите смысл изложенного. Желательно также без сокращений записать особо удавшиеся формулировки. А затем следует выделить наиболее важные моменты путем подчеркивания или особыми значками (буквами, кружочками, стрелочками и т. п.).

Весьма полезно перед беседой попытаться составить портрет партнера, определить его сильные и слабые стороны, т. е. установить его психологический тип, политические убеждения, общественные позиции, социальное положение, религиозные убеждения, хобби и т. п.

Все это поможет определить, с кем — сторонником или противником — придется иметь дело, выработать наиболее приемлемую тактику, которой следует придерживаться в процессе беседы. Уже непосредственно перед самой встречей желательно узнать, в каком настроении находится партнер, что у него «болит», как в данной ситуации помочь решению его личных проблем, что, безусловно, придает любой беседе более благоприятное направление.

Знание будущего партнера помогает не только получить представление о его личных качествах, но, самое главное, понять его видение предмета, о котором пойдет речь, интересы, с ним связанные.

Завершается подготовка к беседе редактированием текста, его окончательной шлифовкой и доработкой.

Начало беседы

Начало беседы — очень важный этап, и потому им не следует пренебрегать. Задачи этого этапа беседы следующие:

- установление контакта с собеседником;
- создание рабочей атмосферы;
- привлечение внимания к предстоящему деловому разговору.

Любая деловая беседа начинается со вступительной части, на которую отводится до 10-15% времени. Она необходима для создания атмосферы взаимопонимания между собеседниками и снятия напряженности. Если встреча происходит между людьми разных рангов, инициативу должен взять на себя старший. Если между гостями и хозяевами — представитель принимающей стороны. В последнем случае желательно предложить прибывшим слегка подкрепить свои силы, например, выпить прохладительные напитки.

Начальный этап беседы имеет прежде всего психологическое зна-

чение. Первые фразы часто решающим образом воздействуют на собеседника, т. е. на его решение выслушивать вас дальше или нет.

Собеседники обычно бывают более внимательны в начале разговора. Именно от первых фраз будет зависеть отношение собеседника к вам и к самой беседе (т. е. создание рабочей атмосферы). По первым фразам складывается впечатление о человеке, а как известно, эффект «первого впечатления» всегда запоминается очень надолго.

Неплохо, если вы улыбаетесь, произнося первые слова. Улыбка в деловых взаимоотношениях порождает атмосферу доброжелательности и способствует успеху любых переговоров. Но это должна быть не казенная улыбка, а искренняя, свидетельствующая о том, что вы испытываете неподдельную радость от общения со своим собеседником. Тогда вам будет гораздо легче установить контакт с деловым партнером и уладить все недоразумения, возникающие во время деловой беседы.

В начале беседы следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Нужно исключить любые проявления неуважения, пренебрежения к собеседнику. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это вполне логичная и совершенно нормальная реакция. Однако с точки зрения психологии это явный промах.

Весьма полезно в начале беседы точно и с правильным ударением назвать полное имя собеседника, обязательно запомнить его и в дальнейшем как можно чаще обращаться к собеседнику по имени. Это всегда производит хорошее впечатление. Запомнив имя партнера и непридуманно его употребляя, вы делаете человеку тонкий и весьма эффективный комплимент.

Если собеседник ниже по рангу или моложе по возрасту, не следует злоупотреблять обращением только по имени, да еще на американский манер в сокращенном варианте. В нашей стране испокон веков принято называть людей по имени и отчеству. Такова наша традиция, и ее не стоит нарушать.

Правильное начало беседы предполагает указание цели беседы, название темы и объявление последовательности рассматриваемых вопросов.

В некоторых случаях бывает очень полезен элемент внезапности, представляющий собой продуманную, но неожиданную и необычную для собеседника увязку деталей и фактов.

Существенное значение имеет и ритм беседы. Нужно пытаться повышать ее интенсивность по мере приближения к концу. При этом следует уделить особое внимание ключевым вопросам.

Существует множество приемов начала беседы. Однако все их разнообразие можно свести к трем приемам.

Приём СНЯТИЯ НАПРЯЖЕННОСТИ способствует установлению личных контактов. Достаточно сказать несколько комплиментов, и отчужденность начнет быстро исчезать. Шутка, которая вызывает

улыбки или смех присутствующих, также помогает разрядить первоначальную напряженность.

Приём «ЗАЦЕПКИ» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для начала беседы. В этих целях также можно с успехом использовать какое-либо небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Приём ПРЯМОГО ПОДХОДА означает непосредственный переход к делу, без какого-либо вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вы вкратце сообщаете причины, по которым была назначена беседа, быстро переходите от общих вопросов к частным и приступаете к теме беседы. Этот метод подходит в основном для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненным.

Информирование присутствующих

Следующий основной этап деловой беседы — информирование присутствующих, т. е. передача сведений, с которыми вы хотите их познакомить. Такая передача должна быть точной, ясной (отсутствие двусмысленности, путаницы, недосказанности), профессионально правильной и по возможности наглядной (использование общеизвестных ассоциаций и параллелей, а также наглядных пособий). При этом всегда, когда это возможно, следует сообщать присутствующим источники вашей информации и указывать на их надежность.

Особое внимание нужно уделять краткости изложения. Необходимо не забывать о временных рамках беседы. Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказать все».

Постоянно следует помнить о направленности беседы, т. е. держать в голове ее основные задачи и не отклоняться от темы, даже если собеседники забрасывают докладчика вопросами.

Во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное влияние в деловых отношениях имеет очень большое значение.

Большинство людей по многим причинам неохотно отвечают на прямые вопросы (недостаточное знание предмета, боязнь передачи неправильных сведений, деловые ограничения, трудности в изложении). Поэтому сначала надо заинтересовать собеседника, т. е. объяснить ему, почему отвечать на ваши вопросы в его интересах. Кроме того, не мешает объяснить, почему вас интересует тот или иной факт и как вы собираетесь использовать полученную от него информацию. Необходимо помнить, что и ваш собеседник спрашивает себя: «Почему они

хотят это узнать? Почему их это интересует?»).

В процессе информирования не стоит прерывать собеседника без крайней необходимости, но и не нужно бояться пауз в разговоре — возможно, он просто собирается с мыслями, чтобы сказать что-то важное. Но если пауза затягивается, необходимо приободрить собеседника косвенным вопросом, на который односложно ответить нельзя, и вольно или невольно приходится пускаться в пространные рассуждения. И здесь нужно уметь только выбирать подходящие моменты для замечаний и делать их обоснованно, в тактичной форме, помня о необходимости самокритики.

При информировании нужно искренне и заинтересованно слушать говорящего. И при этом еще стараться оставаться самим собой: естественным, вежливым без формализма, радушным хозяином, чуждым, однако, маниловским излипаниям.

Слушая собеседника, нужно уметь воспринимать сказанное «между словами», что аналогично чтению «между строк». Это имеет первостепенное значение в беседах официальных руководителей высокого ранга, которые часто не могут себе позволить открыто говорить все, что думают и хотят.

Информируя присутствующих, нужно твердо придерживаться основного направления беседы, последовательно проводить свою мысль, свое мнение, не навязчиво, но упорно его отстаивать. Все поставленные вопросы при этом рассматриваются в той последовательности, в которой это было запланировано, и переходить к следующему нужно только после обсуждения предыдущего.

В процессе информирования следует внимательно следить за всем, что спрашивает собеседник, за смыслом его слов. Если что-то неясно, следует обязательно поставить уточняющий вопрос, но так, чтобы собеседник при ответе высказал собственное мнение, а не пытался говорить, используя затасканные стереотипы.

Информируя, отдельные собеседники часто стремятся скрыть свои мысли, отделаться общими фразами, уйти от принятия конкретных решений. Для этого они обычно пользуются следующими приемами:

— используют выражения, не имеющие предметного содержания, типа: «есть решение...» (а чье?);

— употребляют глаголы, не дающие указания на точный образ действий, например, «надо улучшить», «требуется активизировать» и т.п.;

— делают намеки, когда нет конкретного указания на того, о ком идет речь, например, «есть мнение...» (а чье?);

— передают информацию очень неопределенно и субъективно, когда говорят «это хорошо...» или «это плохо...» (а для других это как?);

— обобщают информацию, меняя ее смысловое содержание.

Использование подобных приемов существенно снижает эффективность деловой беседы и усложняет достижение поставленной

цели. Можно перечислить еще ряд факторов, которые надо уметь выявлять в сообщаемой информации и стремиться «нейтрализовать» их негативное влияние. Среди них:

- усреднение или, наоборот, избирательность в подходе к воспринимаемой информации;
- нежелание воспринимать негативные факты;
- упрощение, выражающееся в формировании представления на основе фрагментарной информации или первого впечатления;
- негативные эмоции, вызванные посторонними раздражителями;
- перенос негативного отношения к каким-либо отдельным чертам собеседника или деталей проблемы на общую оценку;
- ведение беседы с подтекстом.

Обоснование выдвигаемых положений

После информирования присутствующих и ответов на вопросы наступает основной этап деловой беседы — обоснование выдвигаемых положений. На этом этапе формируется предварительное мнение, занимается определенная позиция как вами, так и вашим собеседником. С помощью аргументов можно полностью или частично изменить позицию и мнение собеседника, смягчить противоречия, критически рассмотреть положения и факты, изложенные обеими сторонами.

В аргументировании выделяют две основные конструкции: доказательная аргументация, когда вы хотите что-то доказать или обосновать, и контраргументация, с помощью которой вы опровергаете утверждения партнеров по переговорам.

Для построения обеих конструкций используются следующие основные МЕТОДЫ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ (ЛОГИЧЕСКИЕ).

ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЙ метод представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого вы знакомите с фактами и сведениями, являющимися основой вашего доказательства. Если речь идет о контраргументах, то надо пытаться оспорить и опровергнуть доводы собеседника.

Важную роль здесь играют цифровые примеры. Цифры выглядят более убедительно. Цифровые данные во всех дискуссиях являются самым надежным доказательством. Это происходит в известной мере и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии опровергнуть приведенные цифры.

Метод ПРОТИВОРЕЧИЯ основан на выявлении противоречий в аргументации оппонента. По своей сущности этот метод является оборонительным.

Метод ИЗВЛЕЧЕНИЯ ВЫВОДОВ основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных

выводов приводит вас к желаемому выводу.

При использовании этого метода следует обращать внимание на так называемую кажущуюся причинность. Обнаружить ошибку такого рода бывает не так просто, как в примере использования кажущейся причинности на одном уроке физики. Учитель спросил ученика: «Что ты знаешь о свойствах тепла и холода?» — «В тепле все тела расширяются, а в холоде сужаются». «Правильно, — заметил учитель, — а теперь приведи несколько примеров». Ученик: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче».

Метод СРАВНЕНИЯ имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно.

Метод «ДА — НО». Часто партнер приводит хорошо подобранные аргументы. Однако они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны. Но поскольку в действительности у любого явления имеются как плюсы, так и минусы, то можно применить метод «да — но», который позволяет рассмотреть и другие стороны предмета обсуждения. В данном случае вам надо спокойно согласиться с партнером, а потом начать характеризовать этот предмет с прямо противоположной стороны и трезво взвесить, чего здесь больше, плюсов или минусов.

Метод КУСКОВ заключается в расчленении выступления партнера таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части. Эти части можно прокомментировать, например, так: «Это точно»; «Об этом существуют различные точки зрения»; «Это и то полностью ошибочно».

При этом целесообразно не касаться наиболее сильных аргументов партнера, а преимущественно ориентироваться на слабые места и пытаться именно их и опровергнуть.

Метод «БУМЕРАНГА» дает возможность использовать «оружие» партнера против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если применять его с изрядной долей остроумия. Приведем пример применения такого метода. Демосфен, известный афинский государственный деятель, и полководец Фокион, его соотечественник, были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: «Если афиняне разозлятся, они тебя повесят». На что Фокион ответил: «И тебя, конечно, тоже, как только образумятся».

Метод ИГНОРИРОВАНИЯ. Очень часто бывает, что факт, изложенный партнером, не может быть опровергнут, но зато его можно с усмехом проигнорировать.

Метод ОПРОСА основывается на том, что вопросы задаются заранее. Конечно, не всегда целесообразно сразу открывать свои карты. Но все же можно задать партнеру заранее ряд вопросов, чтобы хотя бы в основном выявить его позицию.

Чаще всего вопросы задаются примерно так: «Каково ваше мнение о...» Используя этот метод, можно начинать общую аргументацию, в

ходе которой вы преднамеренно вынуждаете партнера изложить свою позицию.

Метод ВИДИМОЙ ПОДДЕРЖКИ. В чем он заключается? К примеру, ваш партнер изложил свои аргументы, и теперь вы берете слово: Но вы ему вообще не возражаете и не противоречите, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот приходите на помощь, приводя новые доказательства в его пользу. Но только для видимости. А затем следует контрудар, например: «Вы забыли в подтверждение вашей мысли привести и такие факты... «Но все это вам не поможет, так как...» А затем наступает черед ваших контраргументов.

Таким образом создается впечатление, что точку зрения партнера вы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезисов. Однако этот метод требует особо тщательной подготовки.

Итак, мы рассмотрели методы аргументирования, основанные на логических доказательствах, а теперь обратимся к СПЕКУЛЯТИВНЫМ МЕТОДАМ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которые лучше назвать уловками и применять, конечно, в серьезной дискуссии не следует, но знать нужно, чтобы обезопасить себя от нечестного оппонента.

Техника ПРЕУВЕЛИЧЕНИЯ. Заключается в обобщении любого рода и преувеличении, а также в составлении преждевременных выводов.

Техника АНЕКДОТА. Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

Техника ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АВТОРИТЕТА. Состоит в цитировании известных авторитетов, что далеко не всегда является доказательством точки зрения, ибо речь может идти совсем о другом.

Техника ДИСКРЕДИТАЦИИ ПАРТНЕРА. Основывается на следующем правиле: если я не могу опровергнуть существо вопроса, то личность собеседника можно поставить под сомнение.

Что делать, если ваш партнер опустил до такого уровня? Конечно, вы не последуете его примеру, а хладнокровно укажете присутствующим на его непорядочность. Рекомендуется даже в отдельных случаях проигнорировать такой выпад.

Техника ИЗОЛЯЦИИ. Основывается на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному. Абсолютно некорректно также опустить то, что предшествует констатации или следует сразу за ней.

Техника ИЗМЕНЕНИЯ НАПРАВЛЕНИЯ. Заключается в том, что партнер не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии. Практически он пытается обойти «горячее место» и вызвать у вас интерес к другим проблемам. В этой ситуации вы должны быть пре-

дельно внимательны, чтобы своевременно предотвратить любой маневр подобного рода.

Техника ВВЕДЕНИЯ В ЗАБЛУЖДЕНИЕ. Основывается на сообщении партнерам путаной информации. Собеседник сознательно все перемешивает, стараясь всех сбить с толку и таким образом уйти от обсуждения нежелательной для него темы.

Как поступить в данном случае? Конечно, нельзя тушеваться! Следует как под микроскопом рассмотреть каждый пункт выступления такого партнера и спокойно продолжать дискуссию.

Техника ОТСРОЧКИ. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание. Партнер задает уже отработанные вопросы, требует разъяснений по мелочам, чтобы выиграть время. Эту технику нельзя считать безусловно спекулятивной. В этом случае желательно не показывать удивления и не проявлять смущения.

Дискуссия может быть острой, но при этом всегда должна оставаться честной. Если партнер вас убедил, то это следует признать.

Техника АПЕЛЛЯЦИИ. Представляет собой опасную форму «вытеснения» процесса рассуждения. Партнер здесь выступает не как специалист, а как человек, взывающий к сочувствию. Воздействуя на ваши чувства, он ловко обходит нерешенные деловые вопросы во имя каких-то неопределенных морально-этических норм.

Если партнер применяет эту технику, вы должны сразу же попытаться повернуть дискуссию на «деловые рельсы», хотя это часто бывает очень нелегко, так как такая техника направлена на чувства сторон и блокирует путь к разуму.

Техника ВОПРОСОВ-КАПКАНОВ. Основывается на совокупности предпосылок, рассчитанных на внушение. Эти вопросы подразделяются на три группы:

1. Повторение. Один и тот же вопрос или утверждение повторяется много раз, что рано или поздно ослабляет ваше критическое мышление. Например, древнеримский государственный деятель Катон каждую свою речь в сенате заканчивал словами: «Впрочем, я считаю, что Карфаген должен быть разрушен!»

2. Альтернатива. Альтернативные вопросы «закрывают горизонт», подразумевая только такие ответы, которые соответствуют концепции вашего партнера. Пример: «Будешь ли ты учиться или пойдешь работать дворником?»

3. Контрвопросы. Вместо того чтобы заняться проверкой и возможным опровержением ваших доказательств, партнер задает вам контрвопросы. Лучше всего сразу же от них отгородиться. «Ваш вопрос я с удовольствием рассмотрю после вашего ответа на мой вопрос, который все же, согласитесь, был задан раньше».

Техника ИСКАЖЕНИЯ. Представляет собой неприкрытое извращение того, что вы сказали, или перестановку акцентов.

К технике искажения очень близка *ДЕМАГОГИЯ*, т.е.

совокупность приемов, позволяющих создать видимость правоты. Демагогия находится между логикой и ложью, отличаясь от логики отстаиванием неверных суждений, а от лжи подведением слушателя к ложным выводам, которые демагог не формулирует, предоставляя это сделать собеседнику. Демагогия имеет несколько разновидностей.

Демагогия БЕЗ НАРУШЕНИЯ ЛОГИКИ находит свое выражение в следующих приемах:

- пропуск фактов, подозревать о которых собеседник не может, но которые меняют кажущийся очевидным вывод;
- пропуск факта, который виден и воспринимается собеседником «по очевидности», что приводит к неверному заключению;
- пропуск фактов, меняющих вывод, о которых собеседник может догадаться, только если не доверяет говорящему;
- создание недоверия у собеседника к какому-либо факту посредством «нагнетания» недоверия по ступеням.

Демагогия С НЕЗАМЕТНЫМ НАРУШЕНИЕМ ЛОГИКИ:

- использование логической ошибки, когда временная связь трактуется как причинно-следственная;
- из А следует либо В, либо С, но С не упоминается;
- подразумевается, что если из А следует В, то из В обязательно следует А.

Демагогия БЕЗ СВЯЗИ С ЛОГИКОЙ:

- использование словесных блоков «одноразового действия»;
- ответ на незадаанный, но близкий по теме вопрос;
- ссылка на авторитет неспециалиста;
- смешение в одной фразе верного и неверного утверждения;
- неверное утверждение, содержащееся в постановке вопроса;
- признание своих мелких и несущественных ошибок.

Рассмотрим теперь ТАКТИКУ АРГУМЕНТИРОВАНИЯ, которая существенно отличается от описанной выше техники. Так, если техника аргументирования охватывает методические аспекты, т.е. указывает, как строить аргументацию, то тактика аргументирования предполагает искусство применения конкретных приемов. В соответствии с этим техника — это умение приводить логичные аргументы, а тактика — умение выбирать из них наиболее подходящие для данного конкретного случая.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

Применение АРГУМЕНТОВ. Фаза аргументации имеет три уровня: *уровень главных аргументов*, которыми вы оперируете в процессе самой аргументации; *уровень вспомогательных аргументов*, которыми вы подкрепляете главные аргументы и которые редко используются более одного раза (они применяются только в фазе аргументации); *уровень фактов*, с помощью которых доказываются все вспомогательные, а через них и главные положения (факты имеют статус «боеприпасов» —

их можно использовать лишь один раз).

Главные аргументы вы излагаете при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все оружие из вашего арсенала — нужно что-то оставить и напоследок. Выкладывая аргументы, нужно не спешить принимать решения. (Вольтер сказал: «Слишком скорые выводы — результат замедленного размышления».)

ВЫБОР СПОСОБА АРГУМЕНТИРОВАНИЯ. В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными.

УСТРАНЕНИЕ ПРОТИВОРЕЧИЙ. Важно избегать обострений или конфронтации. Если все же это произойдет, нужно сразу перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:

— критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;

— по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;

— в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы страсти утихли, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

«СТИМУЛИРОВАНИЕ АППЕТИТА». Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ.

ДУВУСТОРОННЯЯ АРГУМЕНТАЦИЯ. Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации.

Односторонняя аргументация может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения.

ОЧЕРЕДНОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВ И НЕДОСТАТКОВ. Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация. Поэтому во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки.

ОБРАТНАЯ ОЧЕРЕДНОСТЬ, т.е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действи-

тельно трудно будет переубедить.

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ АРГУМЕНТАЦИИ. Нужно сначала попытаться выявить позицию вашего партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!»

Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

Во всех случаях аргументацию следует вести корректно. Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он действительно прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны вашего собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику.

Каждый бизнесмен прилагает усилия к тому, чтобы поддержать репутацию честного и порядочного человека. Поэтому если вам придется иметь дело с настоящим мошенником (а таких в деловом мире у нас очень много), то единственно возможный путь добиться от него положительного для вас результата — это общаться с ним так, словно он является очень честным и порядочным человеком. Он будет настолько польщен таким обращением, что, очень возможно, сумеет сдержать свое слово.

Вы создали для него хорошую репутацию, и ему захочется ее оправдать. Он предпримет огромные усилия, чтобы только не разочаровать вас. Поэтому для достижения большего коммерческого успеха старайтесь создавать своим партнерам хорошую репутацию, которую они с охотой будут стараться оправдать.

В процессе обоснования выдвигаемых положений возникает необходимость убеждать собеседника (или собеседников) в их обоснованности. Существует множество приемов убеждения. Наиболее действенным из них в деловой беседе является показ собеседнику, во имя чего он должен действовать и почему ему это выгодно.

Для не особенно опытного в делах собеседника, который к тому же миролюбиво настроен, убеждение может принимать форму наставления, формирующего целостную установку на определенную деятельность. Оно при этом может сопровождаться одобрением, прямым или косвенным.

Убеждая собеседника в своей правоте, нужно, прежде всего, говорить простым, ясным языком, точно формулировать мысли, учитывать уровень его образования, культуры и профессиональной подготовленности.

Успеху в деле убеждения собеседника во многом способствует корректный стиль ведения беседы с ним. Что бы ни происходило во

время встречи, необходимо сохранять самообладание и вежливость. В споре сначала принято ответить на все замечания другой стороны, а потом уже приводить собственные доводы, причем оперировать следует только теми аргументами, которые противник признает, и излагать их по возможности наглядно. Ошибки лучше всего признать открыто и самокритично — это лишь добавит уважения со стороны окружающих.

Нужно помнить, что сегодня на людей уже не действуют лозунги и призывы, поэтому предпочтительнее наглядно показать преимущества для собеседника своей точки зрения, соизмеряя при этом аргументацию с личными особенностями человека и способностью ее воспринять. В этом смысле лучше избегать многословия, которое вызывает раздражение и может повлечь неприятие любых, даже хороших предложений.

Облегчить процесс убеждения можно, применяя ряд методов, которые рекомендует уже упоминавшийся В. Р. Веснин. Укажем некоторые из них:

— *метод «ПЕРЕЛИЦОВКИ»* -постепенное подведение партнера к противоположному выводу путем совместного анализа каждого этапа предложенной им процедуры решения;

-*метод ПОЛУЧЕНИЯ СНАЧАЛА ПРИНЦИПИАЛЬНОГО СОГЛАСИЯ* по обсуждаемому вопросу, а затем «утряски» отдельных деталей;

- *метод РАСЧЛЕНЕНИЯ АРГУМЕНТОВ СОБЕСЕДНИКА* на правильные, сомнительные и ошибочные с последующим доказательством несостоятельности общей концепции, если доля бесспорных доводов не окажется решающей;

- *метод ПОЛОЖИТЕЛЬНЫХ ОТВЕТОВ*, или «метод Сократа», суть которого состоит в построении дискуссии таким образом, чтобы собеседник положительно отвечал на первые вопросы, обычно более простые и однозначные; это обеспечит его согласие с более сложными и принципиальными утверждениями;

- *метод КЛАССИЧЕСКОЙ РИТОРИКИ*, который заключается в том, чтобы соглашаться с высказываниями собеседника, а затем, усыпив его бдительность, внезапно опровергнуть доказательства с помощью сильного аргумента; близок к нему и *метод «взрыва»*, основывающийся на том, что искусственно создается обстановка, поражающая собеседника и заставляющая его в корне менять свои взгляды;

— *метод ЗАМЕДЛЕННОГО ТЕМПА*, состоящий в обстоятельном перечислении всех наиболее слабых мест в аргументации партнера, что поможет обратить его внимание на ошибки и устранить их.

Для достижения большей убедительности аргументации следует соблюдать еще несколько простых правил. Перечислим их.

Приспосабливайте аргументы к личности своего собеседника. Избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые

интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).

Употребляйте терминологию, которая понятна собеседнику, так как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он не в состоянии по- — (нять вашу аргументацию.

Не забывайте, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура.

Старайтесь как можно нагляднее изложить свои доказательства. Приводя убедительные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, так как собеседник не в состоянии постичь их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются.

В том случае, когда собеседник, несмотря на ваше стремление убедить его, начинает решительно возражать, полезно вспомнить ДВА ТАКТИЧЕСКИХ ПРИЕМА.

1. Не торопитесь реагировать на первое же возражение собеседника, учитывая, что возбужденный человек перестает вас слушать, ибо пытается сразу сделать три дела: 1) подсчитать моральный ущерб (даже если он мнимый); 2) найти каверзный ответ, чтобы «уколоть» обидчика; 3) получить удовлетворение от его неловкости, когда тот не может ответить должным образом. Поэтому лучше терпеливо выслушать собеседника до конца и постараться понять причину его возражения. Возможно, ваша позиция не очень основательна, доводы неубедительны; собеседник не понял вас, не оценил вашей аргументации по разным причинам, может быть, вы не очень ясно высказались; вы просто несимпатичны собеседнику, и он возражает не по существу, а из-за упрямства, внутреннего неприятия вашей личности. Понятно, что в зависимости от причин несогласия и будет строиться ваша дальнейшая тактика разговора. Вы или постараетесь подкрепить свои рассуждения более убедительными доводами, или растолкуете более понятно свою позицию, или тактично прервите разговор.

Имеет смысл задуматься над тем, а не говорите ли вы с собеседником о разных вещах, ведь это так часто случается. Разное понимание одного и того же воспринимается обычно как различие точек зрения. Попробуйте продолжить разговор с учетом этого.

2. Не отвечайте на возражения в категорическом тоне, ибо это выставит вас в очень неприглядном виде. Недаром кто-то из мудрых заметил: «Категоричность — признак ограниченности». Утверждать что-либо категорично — значит думать, что вы обладаете абсолютной истиной. Категоричность — это способ лишить себя пути к отступлению, возможности совместного поиска истины. Уверившись в своей правоте, вы категорически ответили на возражения собеседника, которому, возможно, пришло в голову очень здравое соображение, с которым трудно не согласиться, но вы уже загнали себя в угол. Поэтому

в любом случае ответ на возражение собеседника ищите вместе с ним и тщательно выбирайте выражения:

<i>ПЛОХО</i>	<i>ЛУЧШЕ</i>
<i>Я считаю...</i>	Вы не находите, что...
<i>Я могу это доказать...</i>	Сейчас вы сможете убедиться, что...
<i>Вы, конечно, еще об этом не знаете</i>	Вам, конечно известно, что...
<i>Вы поймете позже, что...</i>	Согласны ли вы с тем, что...
<i>Мы вам поможем...</i>	Вы сможете добиться...
<i>Все же вы должны признать, что...</i>	Не думаете ли вы, что...

Завершение беседы

Последний этап беседы — ее завершение. Успешно завершить беседу — это значит достигнуть заранее намеченных целей. На последнем этапе решаются следующие задачи:

- достижение основной или (в неблагоприятном случае) запасной (альтернативной) цели;
- обеспечение благоприятной атмосферы;
- стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
- поддержание в дальнейшем (в случае необходимости) контактов с собеседником, его коллегами;
- составление резюме с четко выраженным основным выводом, понятным всем присутствующим.

Любая деловая беседа имеет свои подъемы и спады. В связи с этим возникает вопрос: когда переводить беседу в завершающую фазу — фазу принятия решений. Практика доказывает, что это надо делать, когда беседа достигает кульминационного момента. Например, вы настолько исчерпывающе ответили на очень важное замечание вашего собеседника, что его удовлетворение вашим ответом очевидно.

Пример его типичного комментария в данном случае: «Это обязательно нужно было выяснить!»

Ваш ответ сразу следует добавить положительным заключением, например: «Вместе с вами мы убедились, что внесение этого предложения будет для вас очень выгодно».

Было бы ошибочно думать, что собеседник сохранил в своей памяти все ваши аргументы и запомнил все преимущества предложенного вами решения. Его типичным высказыванием в завершающей фазе беседы обычно бывает: «Мне нужно еще раз все основательно обдумать». Но это скорее состояние «переполненной головы», чем проявление его нерешительности. Поэтому в таких случаях нужно использовать приемы ускорения принятия решения. Существует два таких

приема: прямое и косвенное ускорение.

ПРЯМОЕ УСКОРЕНИЕ. Пример такого приема: «Мы сразу будем принимать решение?» Чаще всего собеседник еще не успел принять решение, и поэтому он отвечает: «Нет, пока не нужно. Я еще должен все обдумать».

С помощью приема «прямое ускорение» можно принять решение в самые короткие сроки. Но такой приём часто не достигает цели, поскольку в 50% подобных случаев собеседник говорит «нет».

КОСВЕННОЕ УСКОРЕНИЕ. Этот приём позволяет привести вашего собеседника к желаемой цели постепенно. Преимущество его в том, что вы довольно рано начинаете работать над достижением своей цели, снижая степень риска неудачи.

Существует четыре варианта этого приема. *Гипотетический подход.* Почти все люди испытывают некоторый страх, оказавшись в ситуации, когда им необходимо принимать решение. В связи с этим целесообразно говорить лишь об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Для этого подходят следующие формулировки: «Если...», «В случае если...», «Предположим, что...»

Поэтапные решения. Окончательный вывод собеседника можно предупредить, предположив, что основное решение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Таким образом вы фиксируете отдельные моменты решений еще до того, как собеседник дал свое согласие. В результате достигается сильное воздействие (путем внушения) на собеседника в нужном направлении.

Альтернативные решения. Суть этого подхода в том, что вы предлагаете собеседнику альтернативные варианты решения вопроса. Важно, чтобы оба варианта вас устраивали.

Ключевой вопрос. Ответы на ваши вопросы в конце беседы могут облегчить положение собеседника, особенно в тот момент, когда вы обратитесь к нему, казалось бы, с безобидным, но переломным вопросом. Например: «А что бы вы предпочли...», «К какому выводу пришли бы вы в этом случае?»

В чем заключается преимущество переломного вопроса? Собеседник постарается точно ответить на заданный вопрос, а его мысли в это время переключатся с решения, которое предстоит ему принять, т.е. он будет временно освобожден от психологического груза ответственности. В таком состоянии ему в дальнейшем легче будет принимать решение.

Все перечисленные методы косвенного ускорения принятия решения продуктивны сами по себе, а если их использовать комбинированно, то их эффективность будет еще выше.

Применяя эти методы, вы как бы заводите своего собеседника в безобидный тупик. Он углубляется в него и невольно приближается к окончательному решению.

Пример такой комбинации: «Давайте сейчас представим

(гипотетический подход), что вы познакомились с продукцией обеих наших фирм. Продукция какой фирмы вам более всего подходит (поэтапное решение) — «Планеты» или «Меркурия» (альтернативное решение)? Что вы об этом думаете (ключевой вопрос)?

Заключительную часть выступления собеседник запоминает лучше всего. Значит, последние слова оказывают на него наиболее сильное воздействие. В связи с этим рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное.

Опытные деловые люди обычно заранее обдумывают два или три варианта заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них — более мягкие или более жесткие по форме — произнести.

Очень важно отделить завершение беседы от ее основной части, например, с помощью таких выражений: «Давайте подведем итоги», «Итак, мы подошли к концу нашей беседы».

Теперь необходимо решить вопрос о том, когда следует произносить слова, указывающие на завершение беседы. Это зависит от наличия хотя бы одного из условий, при которых беседу можно завершить:

- а) если вы с помощью контрольных вопросов направили беседу к нужной цели;
- б) если вы привели убедительные для собеседника аргументы;
- в) если на поставленные в ходе беседы вопросы вы дали удовлетворяющие собеседника ответы;
- г) если вы успешно справились со всеми возражениями собеседника;
- д) если вы сумели создать благоприятную атмосферу для завершения беседы.

Когда эти условия выполнены, необязательно подталкивать собеседника к действиям, наоборот, он сам может предложить ускорить принятие решений.

Вот типичные вопросы собеседника, свидетельствующие о завершении беседы, когда решение уже принято: «А вы будете участвовать в...»; «Можно ли с помощью этого также...?»; «Уверены ли вы, что мы вовремя это осуществим?»; «Когда можно начать работу?»; «Как обстоят дела со сроками?»

Другим признаком, свидетельствующим о том, что близится конец беседы, является изменение в поведении собеседника:

- он в расслабленном состоянии наклоняется вперед с выражением заинтересованности или, наоборот, разводит или сжимает руки;
- проявляет знаки дружеского отношения;
- слушает ваше выступление с выражением одобрения, иногда кивая;
- снова перелистывает ваш проект, просматривая еще раз помещенные в нем данные.

Рассмотрим теперь тактические приемы, которые способствуют

прояснению обстановки при завершении беседы.

Если вы заметили, что собеседник морщит лоб в поисках подходящего замечания, нужно попытаться узнать у него, с чем он не согласен, разумно применив технику вопросов. Пример: «Отвечает ли это вашим представлениям... Если нет, то почему?» Таким образом вы узнаете истинную причину сопротивления вашего собеседника.

Во всех случаях в конце беседы следует избегать альтернативных решений.

Переходить к принятию решения можно только тогда, когда вы достигнете полной договоренности с вашим собеседником.

Всегда следует быть готовым к слову «нет». Если собеседник сказал «нет», беседу заканчивать нельзя. У вас должны быть подготовлены варианты, которые позволят продолжить беседу и преодолеть это «нет».

Свободно обращайтесь к собеседнику с вопросом, согласен ли он с вашим решением.

Всегда ждите, чтобы собеседник сам согласился с вашими решениями.

Не проявляйте неуверенности при принятии решения. Если вы сомневаетесь в этот момент, то не удивляйтесь, если начнет сомневаться собеседник.

Всегда оставляйте в запасе один сильный аргумент, подтверждающий ваш тезис, на тот случай, если собеседник в момент принятия решения начнет колебаться. Опытные деловые люди никогда не допускают неожиданности в конце деловой беседы. У них всегда в запасе есть отличный аргумент, с помощью которого они могут успешно ее завершить. Например: «Да, я забыл добавить: в случае неудачи мы все расходы берем на себя».

Тщательно следите за тем, чтобы всегда оставаться последовательным с точки зрения истины. Пользуйтесь достоверными аргументами. С помощью полуправды можно вынудить собеседника на какое-то решение, но нельзя создать корректных и прочных деловых отношений.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит слово «нет».

Не сдавайтесь на милость собеседника до тех пор, пока не испробуете все известные методы ускорения принятия решения.

Часто собеседники в конце беседы приводят сильные доводы, но забывают предварительно подготовить выводы из основных положений. В результате нечеткое завершение беседы резко снижает впечатление от всего того, что было убедительно высказано ранее. Поэтому на подведение итогов в конце беседы следует обращать серьезное внимание.

Завершение беседы нельзя сводить только к простому повторению наиболее важных ее положений. Основные идеи должны быть сформулированы очень четко и кратко. Вы должны придать общему

выводу легко усваиваемую форму, т.е. сделать несколько логических утверждений, полных смысла и значения. Всем присутствующим должна быть ясна и понятна каждая деталь обобщающего вывода, не должно быть места лишним словам и расплывчатым формулировкам. В обобщающем выводе должна преобладать одна основная мысль, изложенная чаще всего в виде нескольких положений, которые последовательно выражают ее в максимально сжатой форме. В письменном виде ЗАКЛЮЧЕНИЕ состоит из рубрик, каждая из которых представляет собой самостоятельный смысловой блок, хотя в целом они логически взаимосвязаны и представляют единство, которое в совокупности характеризует итоги проведенной беседы.

Заключение составляется на основе письменной записи всей беседы. Эта запись — чрезвычайно важный документ, в котором обязательно соблюдаются все необходимые формальности и указываются:

- фамилии, имена и отчества присутствующих, их должности (уровень, ранг, постоянное место работы);
- продолжительность беседы;
- по чьей инициативе она состоялась.

Если автор записи беседы проводил ее сам, то он оформляет эту запись от своего собственного имени, но при этом опускает местоимение «я», т. е. использует безличные предложения. Партнер именуется в третьем лице, но местоимение «он» не используется. Употребляются слова «собеседник», «партнер», имя собственное. Если беседу вел руководитель, а запись беседы делалась кем-то другим, то руководитель делегации называется именем собственным.

Запись беседы должна быть лаконичной, но обязательно фиксируются цель беседы, обсуждаемые вопросы, позиции сторон, высказанные соображения, возражения и достигнутые договоренности. Протокольные моменты встречи в записи опускаются. Если во время беседы произошел обмен материалами или документами, то это обстоятельство должно быть в записи обязательно отражено. Отражаются также факты получения или вручения памятных подарков.

Подводя общий итог всему ранее изложенному, сформулируем основные принципы успешного ведения деловой беседы, а также напомним наиболее важные практические рекомендации по повышению эффективности ее проведения.

Сначала выделим пять универсальных принципов, которые можно применять в любой деловой ситуации.

Если вы не в состоянии привлечь внимание собеседника, если он вас не слушает, зачем вам вообще что-то говорить? Поэтому *первый принцип* — ПРИВЛЕЧЬ ВНИМАНИЕ собеседника (начало беседы).

Если ваш собеседник проявляет интерес к беседе, это означает, что ваше выступление будет ему полезно и он будет с вниманием слушать вас. Следовательно, вы должны ЗАИНТЕРЕСОВАТЬ собеседника — это *второй принцип* (передача информации).

Следующий шаг заключается в том, чтобы на основе вызванного интереса убедить собеседника в том, что он поступит разумно, согласившись с вашими идеями и предложениями, так как их реализация принесет ему и его фирме определенную пользу. Это *третий принцип* ведения деловой беседы - принцип ДЕТАЛЬНОГО ОБОСНОВАНИЯ (аргументация).

Собеседник заинтересовался вашими идеями и предложениями, понял их целесообразность, но все еще ведет себя осторожно и не видит возможностей применения этих идей и предложений на своем пред-

приятии или фирме. Вызвав интерес и убедив собеседника в целесообразности высказанного, вы должны выяснить и разграничить его желания. Таким образом, *четвертый принцип* — **ВЫЯВИТЬ ИНТЕРЕСЫ И УСТРАНИТЬ СОМНЕНИЯ** вашего собеседника (парирование замечаний).

И *пятый, основной принцип* ведения деловой беседы заключается в **ПРЕОБРАЗОВАНИИ** интересов собеседника В **ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ** (принятие решения).

Наиболее важные практические рекомендации, позволяющие существенно повысить эффективность проведения деловой беседы:

— внимательно 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;

— никогда не пренебрегайте предубеждениями вашего собеседника. Трудно представить, насколько часто встречаются люди, находящиеся под давлением предрассудков;

— избегайте недоразумений и неверных толкований. Многие деловые беседы и дискуссии «сворачивали с пути» или вообще оказывались бесплодными из-за неясного, несистематизированного и растянутого изложения. Поэтому следует обращать внимание на подготовку текста доклада, выявление и расшифровку непонятных для широкого круга слушателей специальных терминов. При любой неясности сразу же, без всякого смущения, спрашивайте у своего собеседника, что ему непонятно;

— уважайте своего собеседника, будьте вежливы, дружески настроены, тактичны и дипломатичны. Напомним, что вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует появлению у собеседника внутреннего сопротивления;

— если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие, когда «температура» беседы поднимается. Не драматизируйте ситуацию, если собеседник дает волю своему гневу. Опытный и закаленный в дискуссиях человек всегда сохранит твердость и не обидится;

— всеми способами старайтесь облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учитывайте его внутреннюю борьбу между желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.

Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником. Как только будет принято решение, поблагодарите его, поздравьте с разумным решением, скажите, что он будет доволен своим выбором, и удалитесь.

ВЕДЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель — разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество. Таким образом, переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Однако это утверждение справедливо только в целом. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Искусству ведения переговоров специально обучаются во всем мире. Большинство же наших предпринимателей не только никогда не обучались процессу ведения переговоров, но и не имеют опыта участия в них. Между тем переход к рынку немислим без переговоров. Если раньше готовую продукцию надо было сдавать государству и больше о ней не заботиться, то в условиях рынка предприятиям приходится самим искать поставщиков, договариваться о сбыте товаров. И все это требует постоянных переговоров с поставщиками и сбытчиками. Таким образом, в сферу коммерческого переговорного процесса втягивается все больше и больше деловых людей. А что касается модной ныне у нас профессии менеджера, то умение вести коммерческие переговоры — одно из основных слагаемых его профессиональной деятельности.

Любые переговоры — это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее:

подготовка к ним, порядок ведения самого переговорного процесса и общепринятые техника и тактика переговоров.

Для удобства начнем с описания начального этапа переговоров — с их подготовки.

Подготовка к переговорам

Коммерческие переговоры организуются по инициативе одного из участников путем личной договоренности при встрече, обмене письмами, по телефону и т. п. и начинаются с того момента, когда одна из сторон выступит с предложением обговорить детали и условия заключения контракта.

Когда вторая сторона принимает предложение, наступает один из

важнейших этапов — подготовка к переговорам. Именно на этом этапе во многом закладывается основа для их успешного проведения. От того, насколько тщательно будут подготовлены переговоры, зависит не только их результат, но и сам процесс: будут ли переговоры длительными, конфликтными или они пройдут быстро, без срывов. <П~Е _ _

Подготовка к переговорам включает два основных направления работы: решение организационных вопросов и проработка основного содержания переговоров.

К организационным вопросам подготовки переговоров следует отнести определение времени и места встречи, формирование количественного и качественного состава делегации.

При определении времени встречи не принято оказывать давление на партнера по переговорам, в особенности, если вы сами являетесь инициатором встречи. Поэтому прибегают к различного рода оговоркам типа: «Любое удобное для вас время. Со своей стороны мы предлагаем 10 часов».

При определении времени начала переговоров обычно исходят из их продолжительности — переговоры длятся 1,5-2 часа. Как правило, они назначаются на 9.30 или 10.00. Если переговоры проводятся во второй половине дня, то нужно выбрать такое время их начала, чтобы они закончились не позднее 17.00-17.30. При проведении переговоров нужно иметь в виду, что первый спад активности участников наступает примерно через 35 минут после их начала. Местом встречи может быть помещение одного из участников встречи. Встречи могут происходить на территории каждого из участников (по очереди) или на нейтральной территории.

Перед встречей необходимо подготовить помещение, на столах не должно быть никаких лишних документов, сейфы и шкафы должны быть заперты. На столе должны лежать блокноты, карандаши, сигареты, спички, пепельницы, стоять вода, фужеры. Не следует ставить на стол бутерброды, фрукты, конфеты, так как люди собираются не закусывать, а работать. Бутерброды, чай (или кофе), фрукты и т.д. подают в том случае, если беседа длится в течение многих часов.

Если встреча проводится как гостевая (первый или прощальный визит), то можно предложить гостям чашку кофе или чая. В редких и особо торжественных случаях, в частности, когда люди хорошо и долго знают друг друга, можно предложить к кофе небольшую рюмку коньяка или ликера.

Если вы поставили на стол пепельницу, это является сигналом, что можно курить, однако прежде нужно спросить разрешения у присутствующих женщин. Если пепельницы на столе нет, курить нельзя. В этом случае должно быть подготовлено помещение для курения. Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать

солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

Встречать прибывших иностранных гостей у входа в ваше здание следует не руководителю фирмы, а кому-нибудь из сотрудников, лучше симпатичной и приветливой девушке. Она должна проводить гостей в офис, предложить снять пальто, удобно расположиться.

Таковы чисто технические моменты подготовки к переговорам. Далее следует ее организационная стадия, когда переходят к формированию состава делегации, т.е. к определению количественного и персонального состава, назначению главы.

Нередко бывает так, что главой делегации на переговорах назначают человека исходя из должностного статуса, не принимая в расчет его компетентность по существу обсуждаемых вопросов и то, что он просто не владеет необходимыми для ведения переговоров навыками.

Несмотря на то, что технические организационные вопросы являются весьма важными и без их решения переговоры не могут состояться, основное внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне дела, предполагающей проработку переговорного процесса. Такая проработка включает:

- анализ проблемы;
- формулирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

Анализ проблемы заключается в поиске путей ее решения, требующих меньших затрат и усилий. Такие пути могут быть обнаружены как в сфере односторонних действий, так и в результате переговоров с партнерами. В процессе анализа продумываются возможные альтернативы решения проблемы.

При анализе проблемы необходимо обратить особое внимание на интересы сторон. Интерес — это одно из ключевых понятий переговорного процесса. Стороны, вступая в переговоры, всегда имеют как общие, так и различные интересы.

Различные интересы не обязательно противоречат друг другу. Среди них можно выделить взаимоисключающие и непересекающиеся интересы. Со взаимоисключающими интересами дела обстоят более или менее понятно. Они предполагают, что стороны хотят одного и того же (например, претендуют на одну территорию). А под непересекающимися понимаются такие интересы, когда реализация интересов одной из сторон никак не затрагивает интересы другой стороны, иными словами, стороны хотят разного.

При подготовке следует выписать на листе бумаги интересы свои и партнера, чтобы было наглядно. В чем они совпадают, в чем расходятся? Какие интересы являются взаимоисключающими, какие непересекающимися?

Анализ интересов сторон должен подвести и к ответу на вопрос: есть ли иные пути решения проблемы, требующие меньших затрат и усилий, да и вообще выглядящие более привлекательными.

На основе интересов участников переговоров формируются общий подход к переговорам и собственная позиция на нем, а также определяются возможные варианты решения.

Следует продумать и возможные предложения, отвечающие тому или иному варианту решения, а также их аргументацию. Основные аргументы, обосновывающие те или иные предложения, должны быть подготовлены заранее.

Обычно подготовительная работа завершается написанием подготовительных документов и материалов. Письменная форма изложения заставляет участников подготовки к переговорам подумать о точности формулировок. Эти документы и материалы будут служить на переговорах своеобразными ориентирами, с которыми сверяется их ход, вносятся необходимые изменения. К таким документам относятся проекты соглашений, протоколов, договоров, резолюций, контрактов.

Чтобы успешно вести переговоры, надо еще перед первой встречей

собрать всю необходимую информацию о фирме, с которой решено сотрудничать (когда и кем была основана, в каких странах ведет дело, в каких сделках имела особый успех, данные о финансовом положении, объеме операций и т.д.). Поскольку личностные моменты играют очень важную роль в достижении взаимного доверия, полезно узнать о руководстве фирмы-партнера и о тех, с кем предстоит вести переговоры (где родились, какие университеты закончили, основные вехи карьеры, состав семьи, хобби и т.д.).

Для начала надо найти проспекты той или иной компании или получить по факсу информационную справку. И если в беседе с представителем фирмы вы проявите осведомленность о ее деятельности, это, как правило, произведет благоприятное впечатление. Особенно это важно при контактах с японскими, южнокорейскими, тайваньскими и сингапурскими бизнесменами, которые ценят основательность и стремление к более тесным, доверительным личным отношениям.

Очень полезно, чтобы в переговорах с вашей стороны участвовали не только руководители, но и владеющие конкретной информацией и практическими знаниями технические эксперты, даже если они и не занимают крупных постов. Типичная ошибка многих отечественных предпринимателей заключается в том, что для контактов с иностранными партнерами за рубеж отправляются только руководители, привыкшие к общим решениям и общим договоренностям.

Желательно в процессе подготовительной работы все вновь продумать и изучить до мелочей. Никогда не стоит полагаться на «авось» и надеяться на то, что искушенные в бизнесе иностранцы сами возьмут на себя проработку всех деталей, как только услышат «потрясающую идею» совместного предпринимательства или торговой сделки. Переговоры чаще всего заходят в тупик, когда иностранные бизнесмены начинают интересоваться деталями и подробностями, которые наши бизнесмены по своей обычной безалаберности просто не продумали.

Порядок ведения переговорного процесса

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Первый этап - **ВЗАИМНОЕ УТОЧНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА** — очень важен, поскольку для выработки договоренностей прежде всего необходимо выяснить точки зрения друг друга и обсудить их. Поспешность здесь крайне нежелательна, так как отношение к самому процессу переговоров у деловых людей разное. Кроме того, даже хорошо подготовленные перего-

воры оставляют ряд неясностей. Не случайно канадский исследователь Дж. Уинхем рассматривает их как процесс снятия информационной неопределенности за счет постепенного уяснения позиций друг друга. Особенно интенсивен данный процесс вначале, когда идет выработка общего языка с партнером. Вы должны убедиться, что под одними и теми же терминами стороны подразумевают одинаковые понятия, так как, говоря даже на родном языке, собеседники могут в одни и те же слова вкладывать разный смысл. Не мешает вам и соблюдение ряда рекомендаций по ведению диалога, которые дают немецкие исследователи супруги Шваюбе:

- целесообразнее сказать мало, чем слишком много;
- наиважнейшие мысли должны быть четко сформулированы;
- короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником);

- речь должна быть фонетически доступна, для чего желательно включать в произносимые фразы активные глаголы и избегать употребления пассивных существительных;

- речь — лакмусовая бумажка, которая может выявить ваше состояние, неуверенность в себе или недостоверность информации, о чем свидетельствуют слова-паразиты, частые паузы или, наоборот, скороговорка;

- необходимо помнить, что смысловую нагрузку несут не только слова, но и темп, громкость, тон и модуляция речи.

Уметь изложить свою точку зрения — это полдела. Постарайтесь внимательно выслушать партнеров, соблюдая при этом рекомендации, которые дает И. Атватер:

- покажите собеседнику, что вы внимательно слушаете его (подтвердите это позой, направленным взглядом, уточняющими вопросами, активными эмоциями);

- сосредоточьтесь на логичности высказываний; — уточните для себя, насколько они соответствуют или не соответствуют смыслу произносимых слов;

- наблюдайте за позой, жестами и мимикой говорящего;

- помните, что цель собеседника — заставить вас встать на его точку зрения, изменить ваше мнение, а поэтому не отвлекайтесь на частности, следите за основной мыслью;

- не перебивайте говорящего без надобности и в ходе его выступления избегайте диалога со своими коллегами, так как это вызывает раздражение;

- постарайтесь выразить понимание речи и одобрительное отношение к партнеру;

- не делайте поспешных выводов из его выступления.

А вот и подтверждение правильности этих рекомендаций, которое звучит в словах психолога Лабрюера: «Талант собеседника не в том,

что он говорит сам, а в том, что с ним охотно говорят другие. В итоге после беседы с вами человек доволен собой, а значит, он доволен и вами».

Второй этап - ОБСУЖДЕНИЕ ПОЗИЦИЙ И ТОЧЕК ЗРЕНИЯ УЧАСТНИКОВ — направлен, как правило, на то, чтобы максимально реализовать собственную позицию. Он особенно важен, если стороны ориентируются на решение проблем путем торга.

При обсуждении позиций особое значение приобретает аргументация. Она может использоваться для жесткого отстаивания своих позиций. В то же время аргументация нужна и для того, чтобы показать партнеру, на что другая сторона не может пойти и почему. В этом случае этап обсуждения является логическим продолжением этапа уточнения позиций. Выдвигая аргументы в ходе дискуссии, высказывая оценки и предложения, стороны таким образом указывают на то, что, по их мнению, не может войти в заключительный документ, с чем они принципиально не согласны и почему или, напротив, что может быть предметом дальнейшего обсуждения.

Аргументы участников переговоров направлены в основном на то, чтобы обосновать собственную позицию или возразить партнеру. Успешный подбор аргументации — не тривиальное дело. У каждой профессиональной группы свой язык и способ мышления, поэтому эффективные для экономистов аргументы могут оказаться непонятными для инженеров или рабочих.

Действенность аргументации зависит не только от уровня понимания партнеров, их знаний, но также и от их отношения к говорящему. Отношения с партнером — это и создание климата сотрудничества, и, что не менее важно, твердое согласование условий, при которых можно достичь взаимопонимания. Вот два совета:

— избегайте быстрых легких уступок. Если какое-то требование было для вас неожиданным, лучше ответить «нет», чем «да». Всегда проще и лучше что-нибудь дать потом, чем взять свое обещание обратно. Кроме того, то, что для вас не играет особой роли, для партнера может иметь огромное значение;

— во время переговоров существенным является сам факт уступки, поэтому постарайтесь свои уступки «продавать» отдельно.

При обсуждении позиций участников переговоров очень важно соблюдать вежливость и такт по отношению к вашим партнерам, не втягиваться в бурные и долгие дебаты, которые могут закончиться эмоциональным взрывом. Здесь уместно привести некоторые рекомендации австрийских психологов Х. Корнелиуса и Ш. Фейра:

— употребляйте фразы, способствующие возникновению симпатии;

— будьте терпеливы;

— используйте свою настойчивость в разумных пределах;

— избегайте доводов в ущерб другой стороне;

- правильно задавайте вопросы, с тем чтобы лучше понять потребности и приоритеты партнеров;
- постарайтесь не раздражать их;
- выслушивая противоположную точку зрения, не обязательно соглашайтесь с ней, просто признавайте ее;
- развивайте идеи, в которых уже наметилась тенденция к соглашению;
- отклоняйте нереалистичные ожидания;
- постарайтесь быть «гибким», отклоняясь от маршрута, но не от цели;
- избегайте критики и грубости по отношению к партнерам;
- записывайте высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования;
- не отвечайте на враждебные и критические замечания партнеров;
- говорите спокойно, уверенно, используйте юмор;
- просите доказать, что выдвинутое решение справедливо.

Ну, а если эмоции взяли верх, не упустите возможность сделать перерыв. Используйте его для совещания с членами своей команды, отдыха, неофициальных встреч или консультаций с партнерами. Порой такой неформальный контакт играет очень большую роль, помогая в поиске нужных вариантов решений. Формы его различны — совместные обеды, выезд на природу, культурные и оздоровительные мероприятия. Людей ко многому обязывают исполнение предназначаемой роли и обстановка, в которой ведутся переговоры, исключение этих факторов позволяет выяснить искренние, а не демонстрируемые намерения партнеров.

Основным результатом аргументации должно быть определение рамок возможной договоренности. Таким образом, переговоры вступают в третий этап — этап согласования позиций. В зависимости от обсуждаемых проблем под согласованием позиций может пониматься и компромиссная концепция (как вариант решения проблемы), и просто круг вопросов из числа поднимавшихся в ходе переговоров, которые могут войти в предполагаемый итоговый документ.

Это еще не само соглашение, а только самые общие контуры. Здесь можно выявить две фазы согласования позиций: сначала общая формула, затем детализация. Под детализацией следует понимать редактирование текста и выработку окончательного варианта итогового документа. При этом очень важно не растерять те крупницы соотношения интересов, которые были найдены ранее. А это значит, что нужно быть вдвойне сдержанным, исключив любые негативные эмоциональные проявления.

Техника ведения переговоров

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения.

Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Рассмотрим вначале метод позиционного торга.

Суть метода ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя лишь на небольшие уступки. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т. п.

Позиционный торг в зависимости от его реализации подразделяется на два варианта. В основе первого лежит предположение, что выигрыш одного из участников равен проигрышу другого, а сами переговоры рассчитаны на взаимодействие, основанное на альтернативе: либо абсолютный выигрыш, либо полный проигрыш, иными словами — «все или ничего».

Такой крайне упрощенный вариант торга в коммерческих переговорах встречается очень редко. Чаще всего переговоры носят более цивилизованный (хотя и не в должной мере) характер. Этот вариант применим тогда, когда конфронтация сторон выражена менее ярко и они обладают примерно равной силой. Участники путем торга скорее всего выйдут на некое «серединное решение».

Опыт зарубежных сделок показывает, что продавцы в своих коммерческих предложениях перед началом торга обычно завышают цену на 10-20 процентов по отношению к расчетной, постепенно понижая («уторговывая») ее до уровня, приемлемого для покупателя. Покупатель же, начиная разговор, заявляет продавцам заниженные против их предложений цены, а впоследствии начинает повышать их до уровня, приемлемого для продавца. Очень часто, когда все аргументы уже исчерпаны, а позиции сторон не сблизилась, партнеры делят пополам «неуторгованную» разницу между ценой продавца и ценой покупателя. Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется

непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является *метод* так называемых ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ (или переговоров по существу), разработанный в Гарвардском университете США и подробно описанный в книге Роджера Фишера и Уильяма Юри «Путь к соглашению, или Переговоры без поражения».

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах — принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что и вам и вашему партнеру полагается по праву.

Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий:

Первое условие: сделайте РАЗГРАНИЧЕНИЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕДМЕТОМ ПЕРЕГОВОРОВ, т. е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе возможны необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы и из такого бытового примера. Если я скажу своей жене: «В нашей кухне беспорядок» — всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться взглянуть на проблему их глазами.

Не делайте вывода о намерениях партнеров исходя из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т. е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом.

Второе условие: сосредоточьтесь на ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точны и конкретны, поскольку это повышает доверие к вам.

Признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

Третье условие: разработайте ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ, которые учитывали бы ваши и примиряли бы несовпадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:

Просчет № 1; *КРИТИЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ* к высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению — основному генератору новых идей.

Просчет №2: *ПОИСК ЕДИНСТВЕННОГО ОТВЕТА*. Стремясь с самого начала найти единственно верный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти несколько ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет №3: мнение, что «*РЕШЕНИЕ ИХ ПРОБЛЕМЫ - ИХ ПРОБЛЕМА*». Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

Для создания творческих подходов к поиску вариантов полезно воспользоваться следующими рекомендациями:

- отделяйте этап поиска вариантов от этапа оценки;
- расширяйте круг вариантов вместо того, чтобы искать единственный ответ;

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

- ищите взаимную выгоду;
- предлагайте такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

Четвертое условие: настаивайте на том, чтобы РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ ОСНОВЫВАЛСЯ НА ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКЕ или на использовании объективных критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Объективными критериями в коммерческом переговорном процессе могут, например, выступать устоявшиеся рыночные цены, имеющие прецеденты, экспертные оценки, таможенные правила и т. п.

Перечисленные выше четыре условия должны учитываться начиная с подготовки переговоров и до их окончания, т. е. на стадиях анализа, планирования и самой дискуссии.

На стадии анализа необходимо изучить проблемы, которые стоят перед участниками переговоров, установить их значимость; определить свои интересы и интересы другой стороны; обратить внимание на варианты обсуждения и разобраться в критериях, предложенных в качестве основы для достижения договоренности.

На стадии планирования прежде всего нужно обдумать, как решить проблему взаимоотношений с партнерами, какие из интересов наиболее важны, в чем заключаются объективные препятствия. Желательно также предусмотреть дополнительные варианты и критерии для того, чтобы выбрать из них приемлемые.

На стадии дискуссии, когда вы общаетесь с партнерами, необходимо выяснить, есть ли у вас ощущение недовольства, и попробовать разобраться в этом. Каждая сторона должна понять, каковы интересы другой стороны. Они могут совместно выдвинуть варианты, являющиеся взаимовыгодными, и с помощью объективных критериев стремиться к соглашению и согласованию противоположных интересов.

Таким образом, мы рассмотрели два принципиально противоположных подхода к коммерческим переговорам, которые, по сути дела, являются методами их ведения. Это метод позиционного торга, т. е. кон-фронтационный подход, и метод принципиальных переговоров, т. е. партнерский подход к их ведению.

Конфронтационный подход — это противостояние двух сторон, своеобразное «перетягивание каната», которое проходит под девизом «все или ничего». Здесь ваш выигрыш равнозначен потере партнера, и наоборот. Как правило, такой подход приводит в лучшем случае к асимметричному решению, в худшем обостряет отношения или вообще разрывает их.

Отличным от него является партнерский подход, реализуемый пу-

тем совместного анализа проблемы и поиска решения, которое отвечало бы обоюдным интересам. Данный подход предполагает большую степень открытости и доверия, поэтому он наиболее результативен.

Любой из рассмотренных подходов к ведению коммерческих переговоров, которые мы условно называли методами, предполагает выбор типа принимаемого решения. Таких типов три. Рассмотрим их последовательно.

Первый тип решения — компромисс, когда **СТОРОНЫ ИДУТ НА ВЗАИМНЫЕ УСТУПКИ**. Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

Второй тип решения — нахождение в ходе обсуждения **ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОГО РЕШЕНИЯ**, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Ценности — это своеобразные очки, через которые стороны смотрят на свои и чужие интересы и потребности. Достаточно поменять их диоптрию — и все будет восприниматься по-иному, возможно, более конструктивно.

Третий тип решения — асимметричный, когда **УСТУПКИ ОДНОЙ ИЗ СТОРОН ЗНАЧИТЕЛЬНО ПРЕВЫШАЮТ**

УСТУПКИ ДРУГОЙ. Такого решения следует избегать даже в том случае, когда партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным.

Тактика ведения переговоров

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели. Попробуем в их классификации исходить из того, что на каждом этапе целесообразно использовать определенные приемы. Но сначала рассмотрим **УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ТАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ**, которые приемлемы на любой стадии переговоров.

«УХОД» или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» — просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Приём «ухода» может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные

моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему «ухода» другие тактические приемы — «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т. д.

«ВЫЖИДАНИЕ» связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

«САЛЯМИ» — разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

«ВЫРАЖЕНИЕ СОГЛАСИЯ» (или «выражение несогласия») — это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

Более сложным тактическим приемом является «ПАКЕТИРОВАНИЕ». Он заключается в том, что к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малопривлекательные для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначащих предложениях.

Близким по смыслу к этому приему является «ЗАВЫШЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ». Оно состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

К ним же примыкает тактический приём «РАССТАНОВКА ЛОЖНЫХ АКЦЕНТОВ В СОБСТВЕННОЙ ПОЗИЦИИ». Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второстепенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

«ВЫДВИЖЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ В ПОСЛЕДНЮЮ МИНУТУ» — суть его состоит в том, что в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не сле-

дует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

«ПОСТЕПЕННОЕ ПОВЫШЕНИЕ СЛОЖНОСТИ ОБСУЖДАЕМЫХ ВОПРОСОВ» предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей. Здесь уместна формула Д. Карнеги: «Сделайте так, чтобы партнер девять раз сказал вам «да», и только тогда в десятый раз он уже не сможет сказать «нет».

На этапе уточнения позиций в ходе переговоров будут приемлемы следующие **МЕТОДЫ**.

«ПРЯМОЕ ОТКРЫТИЕ ПОЗИЦИИ» - добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.

«ПРИНЯТИЕ ПЕРВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ПАРТНЕРА» применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.

На этапе обсуждения позиций можно использовать следующие тактические **ПРИЕМЫ**.

«ВОЗРАЖЕНИЕ ПАРТНЕРУ» - указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала и на внутреннюю противоречивость высказываний и логические пропуски («Как быть с А, Б и В, о которых вы не упоминали?»).

«УПРЕЖДАЮЩАЯ АРГУМЕНТАЦИЯ» - когда вы задаете вопрос, ответ на который обнажит несостоятельность ожидаемых контраргументов.

«КОНСТАТАЦИЯ СУЩЕСТВЕННЫХ РАЗЛИЧИЙ» и **«ВЫНЕСЕНИЕ СПОРНЫХ ВОПРОСОВ ЗА СКОБКИ»** в разъяснении, думаю, не нуждаются.

На этапе согласования позиций уместно применение следующих **ПРИЕМОВ**: ^J&II

«ПОИСК ОБЩЕЙ ЗОНЫ РЕШЕНИЯ» — выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие моменты.

«СЮРПРИЗ» — принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель — вызвать смятение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки.

«УЛЬТИМАТУМ, ИЛИ ПОСЛЕДНЕЕ СЛОВО» используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан.

«ДВОЙНОЕ ТОЛКОВАНИЕ» - в выработанном в ходе дискуссии документе одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который не замечается партнером, с тем чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается *манипулятором*, т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие *ПРИЕМЫ*.

НАМЕРЕННЫЙ ОБМАН. Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление. Что же делать в этом случае?

Прежде всего следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

СОМНИТЕЛЬНОСТЬ НАМЕРЕНИЙ. Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уверенность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

НЕЯСНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ,

оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

ПРЕДНАМЕРЕННЫЙ ВЫБОР ПЛОХОГО МЕСТА ДЛЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. Если вы подозреваете, что окружающая

обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что делать в этом случае?

Прежде всего нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Заканчивая рассмотрение манипулятивных приемов ведения коммерческих переговоров, укажем общее тактическое правило противодействия им. Суть его состоит в том, чтобы своевременно распознать тактику партнера, прямо заявить о ее наличии в его поведении и подвергнуть сомнению законность такой тактики, т. е. открыто обсудить ее.

Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях

Наиболее неблагоприятными переговорными ситуациями являются два особо сложных в тактическом отношении случая: когда партнер не настроен на конструктивный диалог и когда он занимает более выгодную позицию.

Начнем со случая, *когда партнер ведет себя деструктивно*, объявляет о своей твердой позиции, критикует ваше предложение и вообще стремится делать только то, что обеспечивает максимум собственной выгоды. Естественно, что в такой ситуации вы можете испытать соблазн встать на свою защиту и склониться к тому, чтобы контратаковать.

Однако, если вы так поступите, дело кончится тем, что вы примете правила позиционного торга. Упорная защита своего предложения свяжет вас и неизбежно приведет к столкновению. Скоро вы обнаружите, что находитесь в порочном кругу атаки и обороны.

Чтобы разорвать этот круг, следует постараться придать переговорам конструктивный характер, то есть отойти от их ведения методом позиционного торга и начать диалог с партнером на основе принципиальных переговоров. Для этого важно самому настроиться на конструктивный характер ведения переговоров. Здесь есть несколько моментов, которые следует иметь в виду.

Прежде всего нужно установить взаимоотношения с партнером, для этого не следует стремиться его «обыгрывать» и применять первым различного рода приемы, направленные на конфронтацию.

Начинайте переговоры с рассмотрения тех моментов, которые у вас и у вашего партнера не вызывают возражений.

Во время обсуждений и аргументации своей позиции не надо пытаться убедить партнера в ошибочности его точки зрения. Такое поведение может вызвать у него только раздражение.

Таковы основные моменты, которые следует иметь в виду, когда

вы настраиваетесь на конструктивный характер ведения переговоров. Ведя с партнером диалог, целесообразно соблюдать несколько простых правил, которые хорошо описаны американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Кратко перескажем их сущность.

Правило первое. Прежде всего надо постараться **ОТВЛЕЧЬ ВАШЕГО ПАРТНЕРА ОТ ЗАНИМАЕМЫХ ИМ ДЕСТРУКТИВНЫХ ПОЗИЦИЙ**, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна прежде всего ему самому.

Правило второе. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, **НЕ ОТВЕРГАЙТЕ, НО И НЕ ПРИНИМАЙТЕ** ее. Когда оппонент атакует ваши идеи, не защищайте их, а переждите и дайте ему возможность выговориться. Короче говоря, откажите себе в удовольствии ответить оппоненту ударом на удар. Вместо того чтобы отражать его натиск, внимательно выслушайте все возражения и покажите, что понимаете, о чем идет речь, а затем направьте свои усилия на изучение интересов, которые стоят за такими возражениями.

Правило третье. **ПРЕДЛОЖИТЕ ПАРТНЕРУ НЕСКОЛЬКО ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ. ПОПРОСИТЕ ЕГО ДАТЬ СВОИ ВАРИАНТЫ.** Затем обратите внимание на необходимость усовершенствовать эти варианты. Попробуйте обсудить гипотетически, что произойдет, если одна из его позиций будет принята.

Правило четвертое. **ПООЩРЯЙТЕ КРИТИКУ**, вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, спросите, что вашему оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают вам принять во внимание мое предложение?»).

Поощряя критику, старайтесь направить ее в конструктивное русло так, чтобы изменить ситуацию и обратиться за советом к своему оппоненту. Спросите, что он сделал бы на вашем месте.

Правило пятое. Используйте в диалоге с вашим партнером **ВОПРОСЫ, А НЕ УТВЕРЖДЕНИЯ.** Утверждения вызывают сопротивление, в то время как вопросы вызывают ответы.

Правило шестое. Чаще **ДЕЛАЙТЕ ПАУЗЫ**, особенно после вопросов, которые вы задали. Если вам сделали неразумное предложение или предприняли необоснованную атаку, самое лучшее — до поры промолчать.

Если вы задали вопрос, на который получили неудовлетворительный ответ, просто ждите. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний.

Молчание создает впечатление безвыходного положения, и другая сторона будет чувствовать себя обязанной выйти из него, ответив на ваш вопрос или выдвинув новое предложение.

Итак, уяснив тактику ведения переговоров в случае, когда ваш партнер не настроен на конструктивный диалог, рассмотрим теперь тактику ведения переговоров, когда *ваш партнер занимает более вы-*

годную позицию.

Переговоры с партнером, позиция которого сильнее, чаще всего вызывает тревогу и чувство неуверенности. Однако говорить о вашей более слабой позиции можно лишь условно. Партнеры всегда взаимосвязаны (иначе они не сели бы за стол переговоров!) и, следовательно, равны.

Тактика ведения переговоров с более сильной стороной хорошо описана указанными выше американскими психологами Роджером Фишером и Уильямом Юри. Приведем их отдельные рассуждения применительно к данному случаю переговорной практики.

Имея дело с более сильным партнером, вы можете испытать соблазн приспособиться к его взглядам. Чтобы защитить себя от такого соблазна, следует заранее продумать самый плохой вариант, на который можно пойти, т. е. установить свой «предел». Например, когда вы покупаете, пределом является наивысшая цена, которую вы можете уплатить. Если же вы что-то продаете, пределом является самая низкая приемлемая для вас цена. Предел — это позиция, которую вы не можете изменить.

Когда предел установлен, легче сопротивляться нажиму и соблазнам момента. Однако установление предела снижает стимул к поиску решений, которые могли бы согласовать различные интересы таким образом, чтобы это было выгодно обоим партнерам. Короче говоря, возникает вопрос: можно ли защитить себя от принятия нежелательной договоренности и одновременно предотвратить отказ от договоренности, на которую можно пойти? Оказывается, можно, если у вас появится мера, которая даст возможность оценить любое предложенное соглашение. Эта мера — наилучшая (из ряда имеющихся у вас) альтернатива.

Не подготовив никакой альтернативы возможному решению, вы необоснованно пессимистически оцениваете ситуацию, которая может возникнуть в случае провала переговоров. Если вы тщательно не продумали, что будете делать в этом случае, значит, вы ведете такие переговоры с закрытыми глазами.

Однако нужна не всякая, а наилучшая из всех имеющихся у вас альтернатив возможному и невозможному для вас решению. Чем современнее ваша наилучшая альтернатива, тем больше у вас возможности улучшить условия любого переговорного соглашения. Знание того, что вы собираетесь делать, если переговоры не приведут к соглашению, придаст вам дополнительную уверенность в процессе переговоров. Прервать переговоры легче, если вы знаете, куда направляетесь. Чем сильнее ваше желание прервать переговоры, тем больше вероятность добиться желаемого результата.

Национальные стили ведения переговоров

АМЕРИКАНСКИЙ *стиль* ведения переговоров отличается

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

Одновременно с этим американцы нередко проявляют эгоцентризм, считая, что при ведении переговоров их партнер должен руководствоваться теми же правилами, что и они. В результате может возникнуть непонимание со стороны других участников переговоров. Поэтому, если при ведении переговоров вы ничего не знаете об информации, которую вам излагают, то примите ее как уже известную вам. Американцы быстро реагируют на все и требуют от партнера того же.

На переговорах с американской стороной вы должны четко сказать, кто вы, что делаете и почему вашему партнеру выгодно вести переговоры с вами, а не с другими фирмами. Если вы этого сделать не сможете, то американцы не будут тратить времени на выяснение ваших преимуществ. Им проще и быстрее найти другую компанию, знающую о себе все.

В процессе переговоров фиксируйте свое внимание на целях вашего американского партнера и на оказании ему помощи в достижении этих целей. Если ваши предложения помогут в их достижении, то он обязательно заинтересуется вами. Но эти предложения обязательно должны быть реальными и конкретными.

Чаще всего американские партнеры при заключении коммерческих соглашений проявляют слишком большую напористость и даже агрессивность. Это можно объяснить тем, что они, как правило, обладают достаточно сильной позицией, что не может не сказаться на ходе переговоров. Эти партнеры довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели, любят торговаться, а в случае невыгодной позиции увязывают различные вопросы в один «пакет», чтобы сбалансировать интересы сторон.

АНГЛИЙСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственны прагматический подход к делу, эмпиризм. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены - одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, пример-

ный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то по крайней мере равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и корректными. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки вашего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Для определения позиции английских фирм на переговорах по заключению контрактов как по экспорту, так и по импорту очень важен торгово-политический фактор, который иногда заставляет английскую фирму переступить через явную коммерческую выгоду и отказаться от контракта.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

ФРАНЦУЗСКИЙ стиль ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

Французские участники переговоров традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из «общих принципов». Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют «запасной» позиции. Чаще всего они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, хотя стремятся при этом сохранить традиционные для французской нации черты поведения: учтивость, вежливость, любезность и склонность к шутке и непринужденности в общении.

НЕМЕЦКИЙ стиль ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

ЯПОНСКИЙ стиль ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления.

Во время официальных переговоров японская сторона стремится избегать столкновения позиций. Для нее не характерны особые подвижки в позиции или значительные изменения в тактике ведения переговоров. В то же время японские бизнесмены уделяют много внимания развитию личных отношений с партнерами. Поэтому не следует разбирать человеческие проблемы холодно и безучастно, ибо тем самым вы можете затронуть эмоциональный настрой японского партнера. Показывайте, что вы доброжелательны и искренни. Эти черты ему особенно симпатичны.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначимым деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступить к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

Особенности национальной японской культуры и системы вос-

питания оказывают влияние и на процесс ведения ими переговоров. Так, если японец сказал вам, например, что будет в назначенном месте в определенный час, то можете быть уверены, что он появится там за две минуты до назначенного времени. Именно на такой предельной точности и обязательности строятся деловые взаимоотношения японцев. Точность во всем — одна из важнейших черт японского стиля переговоров.

Японец всячески демонстрирует внимание, слушая собеседника. Часто такое поведение истолковывается европейцами как выражение согласия с излагаемой точкой зрения. На самом же деле он лишь побуждает собеседника продолжать беседу.

На переговорах с японцами случаются недоразумения вследствие того, что в японском языке слова «да» и «нет» несколько отличаются от их употребления в других языках. На японском языке «да» необязательно означает согласие со сказанным. Иногда оно применяется для утверждения того, что сказанное услышано или понято, а не для того, чтобы выразить согласие.

Большинство японцев испытывают антипатию к ответу на вопрос с помощью слова «нет», поскольку это слово, по их представлениям, подразумевает дисгармонию с позицией других участников переговоров, которую они по возможности стараются избегать. В частности, когда позиция на переговорах нечеткая или если мнения внутри группы разделились, японский бизнесмен может ответить положительно только для поддержания внешней стороны единства и гармонии.

Стиль ведения переговоров ЮЖНОКОРЕЙСКИМИ бизнесменами в отличие от стиля японских предпринимателей характеризуется прежде всего тем, что они предпочитают «брать быка за рога» сразу после того, как установлено взаимопонимание. Они не любят общих рассуждений и готовы обсуждать возможность партнерства при наличии реальной и детально разработанной программы.

На переговорах представители Южной Кореи всегда стремятся к логической последовательности и четким взаимосвязям. Они более всего склонны к простоте и очень не любят абстрактных рассуждений. И сами корейцы четко излагают свои предложения и пути их конкретной реализации.

При проведении переговоров с корейцами надо иметь в виду, что им никогда не хочется показывать свое непонимание или отказывать собеседнику. И если кто-либо из них кивает головой, это вовсе не означает согласие. Во многих случаях гордость и боязнь «потерять лицо» просто не позволяют им обнаружить непонимание. Именно потому так часты ситуации, когда стороны искренне убеждены, что достигли договоренности, однако каждый понимает ее по-своему, что и выясняется впоследствии.

Корейцы открыто не говорят о своем несогласии с партнером и не доказывают его неправоту (и того же ждут от собеседника). Но если решение принято, корейская сторона выражает готовность к немедленным действиям. Поэтому у корейских бизнесменов вызывают недоумение и даже раздражение уклончивые ответы типа: «Надо подумать» и продолжительные согласования.

Они также бывают сильно разочарованы, когда лица, прибывшие на переговоры с ними, не имеют полномочий принимать ответственные решения.

КИТАЙСКИЙ *стиль* ведения коммерческих переговоров характеризуется четким разграничением отдельных этапов: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе большое внимание уделяется внешнему виду партнеров и манере их поведения. На основе этого делаются попытки определить статус каждого участника.

В дальнейшем в значительной мере идет ориентация на людей с более высоким статусом. В делегации партнера китайцы выделяют людей, которые выражают симпатии их стороне. Именно через этих людей они впоследствии стараются оказать влияние на позицию противоположной стороны. Надо сказать, что для них вообще «дух дружбы» на переговорах имеет очень большое значение.

Переговоры с китайскими партнерами включают технический и коммерческий этапы. На первом этапе успех переговоров зависит от того, насколько удастся убедить партнера в преимуществах сотрудничества с вами. Поэтому в состав участников переговоров необходимо включать высококвалифицированных специалистов, способных на месте решать сложные технические вопросы, а также хорошего переводчика, знающего специфические термины вашего дела. Затем начинается коммерческий этап переговоров. Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении и опытными кадрами, располагают обширной конъюнктурной информацией и в процессе переговоров часто ссылаются на ранее заключенные с большой выгодой для себя контракты. Ваша коммерческая позиция должна основываться на хорошем знании конъюнктуры мирового рынка и подкрепляться грамотным технико-экономическим анализом и конкретными материалами.

При деловом знакомстве следует представить свою визитную кар-

точку. Желательно, чтобы ваши реквизиты были напечатаны и по-китайски (это можно сделать в Китае). Во время приветствия принято обмениваться рукопожатиями. Сначала жмут руку наиболее высокопоставленному партнеру.

Как правило, китайский партнер первым на переговорах «открывает карты», т.е. первым высказывает свою точку зрения, первым вносит предложения. Уступки он делает обычно в конце переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. При этом ошибки, допущенные ею в ходе переговоров, умело используются. На этой стадии китайская сторона может применять различные формы оказания давления.

Окончательные решения принимаются китайским партнером, как правило, не за столом переговоров, а дома. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны руководства практически обязательно. Большое значение китайская сторона придает и выполнению достигнутых договоренностей.

АРАБСКИЙ стиль ведения коммерческих переговоров предполагает установление доверия между партнерами. Для бизнесменов арабских стран Персидского залива характерны чувство собственного достоинства, уважение и корректное отношение к своим коллегам. Перед тем как сообщить мнение по тому или иному вопросу, они предпочитают демонстративно посоветоваться и выразить коллективную точку зрения, а не выпячивать свою роль в принятии решений.

Одним из условий достижения успеха в переговорах с арабами является соблюдение и уважение местных традиций. При решении любой проблемы они не столько предугадывают развитие событий, сколько ориентируются на прошлое, постоянно обращаются к своим корням. Основная черта их поведения — опора на исторические традиции своей страны. Из всех типов взаимодействия с партнерами они предпочитают торг.

Для большинства бизнесменов стран арабского мира характерно чувство национальной гордости. Эта их особенность сказывается и при ведении переговоров. Так, они весьма чувствительны к вопросам, связанным с национальной независимостью. Все, что каким-то образом может рассматриваться как вмешательство в их внутренние дела, будет немедленно отвергнуто.

Для таких партнеров большое значение имеет уровень, на котором ведутся переговоры, поскольку большинство арабов — сторонники сильного правления и административных правил поведения. Они также предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых вопросов. В их поведении очень сильны исламские традиции, которые оказывают существенное влияние на ход и характер переговорного процесса.

РОССИЙСКИЙ стиль ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпри-

нимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще затормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере до недавнего имени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть, скорее, конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера: от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.

Еще хуже, когда в ходе переговоров или в процессе выполнения договоренностей наша сторона ведет себя, мягко выражаясь, непорядочно. Примеров тому немало.

Все это отнюдь не мелочи. Нарушение общепринятых норм поведения ведет к весьма неприятным юридическим последствиям. На Западе никому, даже самым сильным, не разрешается безнаказанно нарушать деловую этику.

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров, в предпринимательской практике широко распространены особые формы ведения деловых разговоров — совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных вопросов.

Коллективное обсуждение как форма делового разговора имеет много положительных сторон. Во-первых, оно повышает эффективность мышления. Русская поговорка «ум хорошо, а два — лучше» возникла не на пустом месте, в ней заложен глубокий смысл. Действительно, своеобразие человеческого мышления состоит в том, что оно особенно эффективно в условиях совместной интеллектуальной деятельности, поскольку интеллектуальные результаты не складываются, а умножаются. Известно, что большинство плодотворных идей родилось при коллективном обмене мыслями.

Во-вторых, в процессе совещания укрепляется творческое сотрудничество работников, происходит включение интересов отдельных работников в единую систему коллективных задач, а также повышается деловая квалификация его участников. В-третьих, в совместной мыслительной работе раскрывается творческий потенциал каждого из

них. Деловые совещания очень разнообразны. Обычно выделяют следующие их виды:

— диктаторские (право голоса у руководителя, остальные молча слушают, получая часто нагоняй от шефа);

— автократические (ведутся в диалоговом режиме, когда руководитель задает вопросы каждому участнику и получает ответы на них);

— сегрегативные (когда планируются доклад руководителя и выступления назначенных им подчиненных);

— дискуссионные (для них характерен свободный обмен мнениями, вырабатывается решение, которое принимается голосованием участников с последующим утверждением руководителем);

— свободные (это совещания без четкой повестки дня и без председателя. Чаще всего они являются составной частью собрания, когда обсуждение какой-либо проблемы зашло в тупик. В этом случае председатель собрания объявляет большой перерыв, в ходе которого стихийно возникают кулуарные совещания).

В условиях административно-командной системы в нашей стране обычно использовались первые три вида деловых совещаний, основной смысл которых сводился к тому, что на них руководители лишь знакомили приглашенных со своими решениями или указаниями партийных и вышестоящих организаций, в то время как 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 точке зрения администрации.

Чаще всего деловые совещания проводятся по следующим поводам: во-первых, при необходимости принятия коллективного решения на основе равного права каждого высказывать и обосновывать свое мнение; во-вторых, при условии, что решение вопроса затрагивает интересы одновременно нескольких структурных подразделений организации или фирмы; в-третьих, в том случае, 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, так как пожирают дорогостоящее время людей, отрывая их от основной работы. Поэтому прежде чем созывать такие совещания, следует подумать относительно 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 проведение совещания все же признано целесообразным, то прежде всего необходима его тщательная подготовка. 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, 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. Причем речь идет не о поиске угодных руководству лиц, а о привлечении к участию в дискуссии достаточно спокойных, выдержанных людей, способных корректно реагировать на противоположные точки зрения и их приверженцев. Присутствие последних следует рассматривать в качестве безусловно позитивного элемента дискуссии. Ведь групповое единомыслие губительно сказывается на эффективности принимаемых коллективом 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 — т. е. времени, 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, это наверняка будут потерянные минуты.

Требуется заблаговременно оповестить участников совещания его проведении и познакомить 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 участниками правила совместной работы, например, регламент выступлений или порядок принятия решений. После чего одному из участников следует поручить ведение протокола.

Психологи предлагают перед открытием совещания приготовить 2-3 комплимента участникам. При этом они ссылаются на так называемый «закон края»: начало делового разговора создает фон для основной части, или установку, а концовка разговора оставляет в памяти отношение к этому разговору.

Удачно и такое начало, когда секретарь напоминает присутствующим, какие решения были приняты на предыдущем совещании, какие их них еще не выполнены, хотя сроки истекли, и кто персонально за это отвечает. Такое начало сразу настраивает присутствующих на деловой лад и дисциплинирует.

Ведущему совещание следует владеть техникой вступительного слова, которое занимает обычно 3-4 минуты. За это время ведущий

должен сообщить:

- цель совещания;
- повестку дня;
- возможные решения и условия их принятия;
- порядок ведения и оформления протокола.

Затем следует решить, в какой последовательности будут обсуждаться вопросы повестки дня. Обычно считают, что они должны быть рассмотрены по степени своей важности и сложности. Этот подход считается наиболее целесообразным.

Однако психологи утверждают, что первым следует обсуждать вопрос интересный и недискуссионный. На него, как правило, уходит немного времени, но при этом у участников совещания возникает благоприятный психологический настрой: успешно покончив с одним вопросом, они готовы так же быстро и эффективно решить остальные.

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

Дипломатический стиль предполагает учет мнения всех участников совещания. При этом неизбежны компромиссы. Присутствующие на совещании убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично. 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 в своих руках, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формирует свое мнение категорично, не допуская возражений, не добивается общего согласия, не ищет поддержки, необходимой для реализации решений.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание. Дипломатия в общении здесь уместна в следующих случаях:

- когда 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 убедить 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 его участникам придется работать и дальше. Поэтому есть смысл подробно рассмотреть лишь дипломатический стиль

ведения делового совещания как предпочтительный в новых условиях, когда административно-командная система осталась в прошлом.

Одна из основных задач менеджера, ведущего деловое совещание в своей группе в демократическом стиле, — привлечь как можно больше фактов, чтобы более полно оценить сложность обсуждаемой проблемы, а также вовлечь присутствующих в процесс ее решения. Как утверждает известный американский психолог Алан Е. Айви, чьи рекомендации приводятся ниже, ведущий совещание менеджер должен прежде всего выяснить: 1) каковы факты? и 2) как их оценивают присутствующие? Конечно, у менеджера должна быть своя точка зрения на сложившуюся ситуацию, но необходимо знать и точку зрения других, а иначе не понять правы они или нет в своем понимании проблемы.

Если верна чужая точка зрения, менеджер может изменить свой взгляд на ситуацию. Если коллеги не правы или пропускают что-то существенное, менеджер может сообщить недостающие факты. В любом случае всегда важно знать, что думают и что могут сделать другие люди.

Факты и то, как присутствующие на совещании специалисты их оценивают, — вот основа для принятия решения. Легче и быстрее получить необходимые для этого данные через правильно поставленные вопросы. С помощью таких вопросов можно 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.

Все разнообразие вопросов, применяемых в процессе любого делового совещания, можно разделить на два типа: закрытые и открытые вопросы.

Закрытые вопросы — это наводящие вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на них отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные» и «неправильные». Это определяет ведущий совещание.

Слишком часто применять закрытые вопросы нецелесообразно: некоторые сотрудники любят отвечать так, как мы от них ожидаем. Но ведущий совещание менеджер может поставить вопрос очень узко, чтобы не пропустить какой-то важный аспект проблемы.

Легче и быстрее получить необходимые данные через вопросы открытого типа. Используя открытые вопросы «что» и «как», вы получите полную картину того как говорящий воспринимает ситуацию. Они позволяют приглашенным высказывать свои точки зрения на обсуждаемую ситуацию.

Опрашивая других и добавляя собственный опыт, вы сможете систематизировать проблему. Прежде чем действовать, необходимо понять, что человек чувствует и думает и почему именно так, а не иначе. Причины также важны для принятия решения, а они узнаются через классический вопрос «почему?»

Задавая вопрос «почему?», мы подталкиваем, заставляем присутствующих искать ближние или отдаленные причины ситуации. Но из-за принудительного характера этого вопроса не следует слишком часто им пользоваться.

Как известно, люди охотно излагают свои мысли, когда их поощряют к этому. Кому-то помогает говорить одно только ваше молчание. Есть и другие способы.

Кивок головой — это уже хорошее поощрение. Открытые ладони, свободно лежащие на коленях, говорят о том, что вы желаете продолжать разговор. Улыбка передает теплоту и помогает говорящему быть откровенным. Таковы некоторые невербальные способы поощрения.

Вербальное поощрение выражается в прямом повторении ключевых слов и выражений человека, которого вы слушаете. Это выглядит настолько просто, что такой приём часто игнорируется. Между тем психологи установили, что именно он заметно повышает эффективность общения. Поощрение — повтор ключевых слов говорящего буквально подталкивает его раскрыть подробно свои мысли.

Людям приятно, когда их слушают. Но особенно приятно им знать, что их точно услышали и их мысли не искажены. Пересказывая, вы как бы возвращаете говорящему сущность сказанного им в сокращенном виде. Пересказ основных мыслей выступающего — это тоже вид поощрения. Таким образом, совокупность приемов (открытые вопросы, поощрение и пересказ) помогает лучше понять, о чем и как думает говорящий. Пользуясь ими, вы поймете ход его мыслей и сможете быстрее убедить его, если такая необходимость возникнет.

Есть немало высококвалифицированных менеджеров, которые используют приемы эмоционального воздействия на говорящего. Психологи называют эти приемы «отражением чувств». Они хороши тем, что соединяют вас с эмоциональной сферой партнера, налаживая с ним обратную связь через пересказывание наблюдаемых у него эмоций.

Короткое признание чувств другого человека очень часто бывает полезным. Положим, ваш работник чем-то глубоко огорчен, и это мешает ему работать. Пока он не израсходовал весь свой эмоциональный запал, не стоит сразу переходить к делу, интересующему вас. Признание его как личности, выраженное в отражении его чувств, усиливает позитивное отношение к вам в процессе его рассказа, улучшая тем самым позитивное отношение к работе вообще.

Иногда приходится выслушивать длинный путанный монолог. Это бывает по двум причинам. Во-первых, не все умеют четко сформулировать свои мысли. Во-вторых, люди часто склонны приводить гораздо больше фактов, чем это необходимо. Один из наиболее деликатных способов их остановить — это сжато и коротко обобщить услышанное (сформулировать резюме).

Такое обобщение похоже на пересказ, но у него есть два отличия: 1) обобщение напрямую подводит итог всего услышанного и 2) оно ука-

зывает только на его основные моменты. Обычно ведущий совещание это делает примерно так: «Мы слышали, что вы сказали, и мне кажется, что вы сказали следующее...»

Хотя такое резюме говорит лишь о том, что говорящего выслушали, этот приём позволяет продолжить обсуждение проблемы и ставит заслон повторам, отнимающим время.

Таким образом, вся описанная выше микротехника делового общения в процессе делового совещания образует **ОСНОВНОЙ ПОРЯДОК ВЫСЛУШИВАНИЯ**. Его основные элементы следующие.

1. *Открытые вопросы* для получения общей картины проблемы, включая вопросы типа «что» для выявления фактов и «какие» для понимания чувств и ценностей в связи с этими фактами.

2. *Поощрение*, которое заключается в *повторении ключевых слов*. Тем самым вы получаете более полную информацию.

3. *Обратная связь* в виде пересказа, чтобы выступающий понимал, что его правильно услышали.

4. *Отражение* и признание чувств, дающее понять собеседнику, что вы заметили его основные эмоции.

5. *Резюме*, систематизирующее, организующее факты и эмоции.

Действуя по этой схеме, руководитель сможет хорошо провести совещание. Открытые вопросы позволят всем присутствующим высказать свое мнение. Приём поощрения поможет развить главные идеи, а пересказ и отражение чувств подскажут менеджеру, правильно ли он выслушал группу. Обобщение (резюме), применяемое по ходу совещания и обязательное в конце, поможет ему организовать факты и чувства в систему.

В процессе делового совещания очень важно контролировать его ход. В этой связи большой интерес представляют советы немецкого психолога Михаэля Биркенбиля.

1. Руководителю следует оставаться на нейтральных позициях! Это положительно воздействует на эмоциональное состояние присутствующих.

2. Постоянно поддерживать разговор. Если возникает неловкая пауза, сразу же вмешиваться: с помощью дополнительных вопросов, объяснений или путем подведения предварительных итогов.

3. Немедленно принимать меры в случае возникновения напряжения, обусловленного эмоциями. Ни в коем случае не должен разгореться спор!

4. Отклонять непродуманные решения! Только подкрепленные фактическим материалом решения должны приниматься во внимание.

5. Высказывание всех участников должно осуществляться путем поименного вызова.

6. Всегда должен говорить только один человек. Необходимо препятствовать возникновению стихийных дискуссий на совещании.

7. Руководитель совещания должен выслушивать мнения всех оп-

понентов! Никакие идеи не удерживаются так упорно, как те, которые не обсуждались.

8. Совещание — не поле боя, на котором противник должен быть «уничтожен», поэтому необходимо стремиться к выработке общих подходов. Всегда можно найти точки соприкосновения, если только захотеть.

9. Следует нетерпимо относиться к экскурсам в прошлое и отклонениям от темы, которые допускают отдельные участники. Совещание должно последовательно, шаг за шагом приближаться к решению поставленной проблемы.

10. Чтобы исключить недоразумения, руководитель совещания должен при необходимости уточнять сообщения отдельных участников словами: «Я это правильно понял? Так будет правильно?»

И. Надо чаще подводить промежуточные итоги для того что продемонстрировать участникам, как близки они уже к цели.

12. Руководитель совещания должен экономить время! Уже в самом начале надо объяснить, что проблема может быть, без сомнения решена в отведенное время. Если это возможно, не следует затягивая совещание ни на одну минуту.

Организация и ведение дискуссий

Чтобы деловое совещание было плодотворным и не превратилось в балаган, председательствующий менеджер должен владеть техникой организации и проведения дискуссий. Их организация требует определенных усилий со стороны организаторов и прежде всего самого председательствующего. Главное, надо стремиться вести групповую дискуссию цивилизованно. Это предполагает наличие деликатности в отношениях дискуссионщиков и, следовательно, исключает использование противоположных ей - по знаку - средств аргументации своей точки зрения в виде насмешек, прерывания оппонентов, резких выпадов в их адрес, а иногда и очевидного хамства (словом, всего того чем так славились дискуссии наших доморожденных парламентариев) Но чтобы дискуссия приобрела действительно цивилизованный характер надо особенно внимательно следить, чтобы деловой спор между участниками дискуссии был определенным и имел временные границы а также за тем, чтобы не допустить перехода на личности. Включаясь 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 выслушивайте 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

убеждать, а не уязвить оппонента. Не упорствуйте в отрицании доводов оппонента, если они ясны и очевидны.

Еще один очень важный совет: никогда не вступайте в дискуссии и споры неподготовленным. Предварительно готовьтесь к ним составьте хотя бы самый общий план борьбы за истину, подберите наиболее весомые и очевидные аргументы, которые ни у кого не вызывают сомнения. Особенно впечатляют точные цифровые данные, которые невозможно опровергнуть.

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.

1. <i>Спорщик.</i>	Сохранять невозмутимость. Предоставить группе опровергать его утверждения.
2. <i>Позитивист</i>	Предложить ему подведение итогов, сознательно втянуть в дискуссию.
3. <i>Всезнайка.</i>	Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.
4. <i>Словоохотливый.</i>	Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.
5. <i>Застенчивый.</i>	Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.
6. <i>Негативист.</i>	Признать, оценить его знания и опыт.
7. <i>Не проявляющий интереса</i>	Спросить его о работе. Привести примеры из его сферы интересов.
8. <i>«Крупная шишка».</i>	Избегать прямой критики, применять технику «да, но».
9. <i>Распрашивающий.</i>	Адресовать его вопросы группе.

Наряду с рассмотренными выше психологическими типами участников деловых обсуждений существуют и другие, не менее детализированные их классификации. К их числу относится и классификация участников таких совещаний, играющих в них блокирующие роли, которая описана в справочнике Н. Власовой. Рассмотрим эту классификацию, а также те приемы, которые помогают нейтрализовать их негативную роль.

«**БЛОКИРОВЩИК**». Такой человек упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.

Совет: 1. Напомнить о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: «То, что вы говорите, относится к нашей цели или к этому обсуждению?». 2. Тактично напоминать «блокировщику», что он уходит в сторону.

«**АГРЕССОР**». Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

Совет: 1. На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос: «А что вы предлагаете?». 2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

«**ПРЫГАЮЩИЙ С ТЕМЫ НА ТЕМУ**». Постоянно меняет тему разговора.

Совет: Останавливать вопросами типа: «Мы разве закончили рассмотрение проблемы?» Или: «То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?»

«**УДАЛИВШИЙСЯ**». Не хочет участвовать в общем обсуждении. Рассеян. Разговаривает на личные темы.

Совет: Предложить ему высказаться и внести свои предложения: «А вы что думаете по этому поводу...?» Или: «Какие предложения есть у вас?»

«**ДОМИНИРУЮЩИЙ**». Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.

Совет: Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными: «Ваше предложение — это только лишь одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения».

«**АДВОКАТ ДЬЯВОЛА**». Специально задает острые вопросы, заведомо ведущие в тупик. Всеми способами блокирует совещание. Стремится к его провалу.

Совет: 1. Оценивайте остроту его вопросов: «Ваш новый вопрос не обостряет рассматриваемую проблему, а только уводит нас от нее». 2. Акцентируйте внимание на неоправданной полемичности или провокационном™ его заявлениях. 3. Переадресовывайте его вопрос ему же для ответа: «А вы сами что думаете по этому вопросу?» Или: «Мы бы хотели услышать ваш вариант ответа на ваш же вопрос».

«ИЩУЩИЙ ПРИЗНАНИЯ». Хвастается, много говорит, стремится утвердить свой статус.

Совет: Задавайте вопросы, показывающие, что его высказывания — это рассуждения о самом себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?»

«ПОВЕСА». Тратит время собравшихся, «пуская пыль в глаза», рассказывает развлекательные истории, анекдоты. Беспечен и циничен.

Совет: Каждый раз задавайте ему один и тот же вопрос: «Соответствует ли ваше высказывание теме совещания?»

Проводя совещание, следует соблюдать общие правила ведения спора. Вступая в него, необходимо:

— четко разграничивать, по каким вопросам спорить можно и от обсуждения каких лучше отказаться;

— стараться так возражать, чтобы не вызывать неприязни и раздражения собеседника;

— не допускать превращения спора относительно деловых проблем в выяснение личных отношений;

— не вводить собеседника в замешательство в присутствии других, демонстрируя его некомпетентность;

— проигрывать и побеждать достойно. При поражении не сердиться и не теряться. При победе оставаться спокойным и скромным. Дать возможность проигравшим в споре «сохранить свое лицо»;

— во всех случаях поблагодарить участников за то, что деловой разговор состоялся, за высказанную критику и за принятые предложения.

Вовремя дискуссии приходится критиковать собеседника. Использовать критику, даже конструктивную, надо очень осторожно и в ограниченных дозах. Какой бы объективной, спокойной, товарищеской критике мы ни подвергались, удовольствия она нам не доставляет. Разбор аргументов, их анализ, хотим мы этого или нет, все-таки уличает оппонента, представляет его в невыгодном свете. Любая критика — вещь весьма тонкая и деликатная. Поэтому для успешного ее использования целесообразно соблюдать ряд правил, которые выработаны многолетним опытом деловых дискуссий.

1. В процессе критики следует избегать проявления раздражения и злости. Не стоит напоминать о прошлых ошибках. Неудовлетворенность можно демонстрировать только тоном голоса, но не жестами и мимикой.

2. Критиковать вообще лучше всего наедине, поскольку присутствие посторонних ослабляет восприятие критики и усиливает защитную реакцию. Совершенно недопустимо критиковать за спиной, когда собеседник не имеет возможности возразить.

3. Нельзя требовать от собеседника открытого признания собственных ошибок. Достаточно того, что он внимательно выслушал критическое замечание.

4. Любую критику лучше всего начинать с самокритики. Разговор следует вести без эмоций, в спокойном тоне и так, чтобы у собеседника

не возникло ощущения безысходности.

5. Никогда не стоит извиняться за критику, ибо это не признак вежливости, а скорее всего, неуверенность в своей правоте.

Надо уметь не только критиковать, но и выслушивать критику. Здесь можно дать следующие советы:

— не считайте, что критикующий настроен враждебно и желает только зла;

— сохраняйте полное спокойствие, скрывайте свое плохое настроение, демонстрируйте внимание к тому, что говорит критикующий;

— не отшучивайтесь и не пытайтесь сменить тему разговора;

— если критическое замечание высказано не строго, следует уточнить, что именно критикующий имел в виду, и не приписывать ему того, чего он не говорил;

— дайте понять, что критика воспринята и все замечания будут внимательно изучены и по возможности учтены.

В практике проведения дискуссий очень часто возникают непредвиденные ситуации, которые порой оказывают весьма существенное влияние на их итоги. Рассмотрим наиболее распространенные из таких ситуаций и дадим советы по поведению в каждой из них.

Ситуация 1. Оппонент пытается ПЕРЕХВАТИТЬ ИНИЦИАТИВУ в выборе темы разговора: а) подменяет принципиальные вопросы мелочными; б) выдвигает тезисы не по существу проблемы; в) предлагает контрпроблему, игнорируя ваши аргументы.

Совет: Предусмотрите заранее возражения оппонента, изучите их мотивы для того, чтобы: а) указать оппоненту на его уход от спорного вопроса; б) спросить его, какую мысль он доказывает; в) попросить высказать отношение к вашей аргументации.

Ситуация 2. Оппонент РАЗДУВАЕТ ПРОБЛЕМУ, выводит ее за границы дискуссии, размывая проблему и умерщвляя в зародыше новое.

Совет: Напомните о рамках дискуссии, о ее цели. Попросите еще раз уточнить его антитезис и вернуть разговор в прежнее русло.

Ситуация 3. Оппонент ВЫХВАТЫВАЕТ МЕЛОЧИ, не затрагивая основного тезиса.

Совет: Спросите, не забыл ли он цель разговора, свою собственную цель. Верните его к спорной проблеме.

Ситуация 4. Оппонент намеренно ПОДВОДИТ вас К ЛОЖНЫМ ВЫВОДАМ, подтасовывая факты для того, чтобы впоследствии уличить вас в безграмотности и дилетантстве.

Совет: Прекратите обмен мнениями, похвалите оппонента за глубину анализа и попросите его сделать обобщающий вывод.

Ситуация 5. Оппонент постоянно МЕНЯЕТ ПОЗИЦИЮ, ходит вокруг да около, пытается найти что-то третье.

Совет: Не настаивайте на признании, согласии и поддержке вашего предложения. Сверните разговор, который все равно ни к чему не

приведет.

Ситуация 6. Оппонент УЛИЧАЕТ ВАС В НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ, играет на ваших ошибках и недоработках, игнорирует факты «за» и «против», тенденциозно толкует ваши слова.

Совет: Не проявляйте излишней деликатности. Спросите, о чем конкретно идет речь. Попросите высказать его соображения, как выйти из затруднительного положения.

Ситуация 7. Оппонент СКРЫВАЕТ резко ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ к вашей позиции или к вам под маской доброжелательности.

Совет: Остроумно сорвите его маску, напомните об уже имевших место случаях подобной «доброжелательности» и ее результатах, раскройте его замысел всем присутствующим.

Непредвиденные ситуации в дискуссиях могут возникать не только из-за целенаправленных попыток оппонентов помешать принятию запланированных решений, но и вследствие их неуравновешенности и слишком высокой эмоциональности. Нормализовать ситуацию помогут здесь спокойный призыв председателя сохранять порядок, подчеркнутая терпеливость и настойчивость. Для преодоления сложных эмоциональных ситуаций американский психолог Дэвид М. Мартин рекомендует действовать следующим образом .

1. Оставайтесь все время спокойным.

2. Записывайте факты или противоположные мнения без немедленного комментирования их. Поспешные комментарии могут только усугубить ситуацию. Чем дольше один или несколько участников говорят без вмешательства, тем больше они способны преодолеть давление, которое чувствуют. Необходимо постараться убедить всех в том, чтобы участники говорили отдельно и ждали, не вмешиваясь, пока не закончит говорить один человек.

3. Пусть участник говорит дольше и объяснит причину потери самообладания. Если вы будете задавать нейтральные вопросы, пытаясь таким образом раскрыть дело как можно больше, это может снизить повышенный интерес к такой ситуации.

4. Попробуйте расслабить участников с помощью прохладительных напитков, разрешив покурить или даже объявив перерыв. Цель перерыва — дать время на размышление или продумывание, а также на приведение в порядок чувств и мыслей.

5. При возобновлении обсуждения перепроверьте и уточните факты. Это позволит выяснить подозрительные факты и мнения, а значит, узнать, в чем суть столкновения и его причины.

6. Дайте участникам как можно больше времени, чтобы успокоиться. Чем больше, тем лучше, так как тогда выше вероятность, что совещание войдет в нужное русло.

7. Если возможно, добивайтесь отсрочки решения, это даст председателю время провести исследование спорного вопроса.

8. Вынося решение под давлением, нужно проявлять осторожность

и постараться избежать прецедентов. Вообще в таких случаях лучше принимать решения, носящие временный характер.

9. Если принято временное решение, в нем должно быть проставлено число и время, чтобы впоследствии можно было пересмотреть спорный вопрос и принять окончательное решение.

Этапы принятия решений

Каждое деловое совещание должно заканчиваться принятием решения. Для этого, прежде всего, его участникам надо точно определить проблему. В ее определении обычно участвует вся группа, а ведущий совещание «двигает» ее к выработке новых идей. Опасность заключается в том, что многие менеджеры игнорируют творческое начало, не умеют слушать и поддерживать авторов предложений. Творческое принятие решений требует внимания ко всем альтернативам.

Неуспех многих совещаний часто объясняется тем, что реально имеется слишком много вариантов и возможностей. В такой ситуации менеджер и его группа оказываются дезориентированными, и совещание ни к чему не приводит. Чтобы этого не происходило, следует принимать решение по пяти этапам.

Первый этап - это **УСТАНОВЛЕНИЕ КОНТАКТОВ**. Когда вы начинаете совещание, то ваша первая задача — создать психологический комфорт для всей группы. Используя активное внимание, в частности, визуальный контакт, сообщите каждому о том, что вы заметили его присутствие. Внимание — это основа благоприятного психологического климата.

Часто совещания начинаются с немедленного переключения на проблему, которую надо решить. Вы же найдите время для неформального вступления, обеспечьте удобное место для встречи. Комфортное окружение и внимание к людям дают более результативные совещания, и вы встретите меньшее сопротивление новым идеям.

Начав совещание, изложите повестку дня и цель встречи. Здесь должны проявиться ваши навыки лидерства, умение изложить свою точку зрения. Вы увидите, что четко заявленный порядок проведения совещания — одно из важных условий успеха.

Имеет смысл рассказать участникам, что вначале вы определите проблему, затем цели компании на будущее, а потом будут разработаны альтернативы решений. В конце вы можете сказать, что к исполнению будет принята одна-две альтернативы из предложенных. Но вы не подсказываете участникам, как себя вести и как решать проблему. Вы просто предлагаете некую открытую структуру группового принятия решений.

Второй этап - это **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ**. Вы как лидер группы можете проявить свою готовность обсуждать проблему, задав открытый вопрос типа: «Каково мнение всех присутствующих об этой

проблеме? Какие первоочередные задачи необходимо решить?» После того как участники совещания дадут свое определение проблемы, вы можете дальше вести дискуссию по интересным идеям и предложениям с помощью поощрения. Просто отмечайте интересные идеи и повторяйте их с вопросительной интонацией, что должно показать вашу поддержку.

Точно так же вы можете использовать пересказ, чтобы прояснить слишком сложные или запутанные предложения. Особенно это важно, если среди участников назревает конфликт. Четкий пересказ того, что сказал сотрудник, может помочь преодолеть саботаж или враждебность при реализации идеи.

Если вы обращаете внимание на невербальное поведение, то можете заметить тех участников, которые «отключились» от обсуждения. В этот момент можно пересказать то, что происходит на совещании, и спросить несогласных об их мнении.

По мере обсуждения проблемы сложности неизбежно нарастают. Тогда наступает время для обобщения, промежуточного подведения итогов. Периодически останавливайте обсуждение и подводите итог услышанному, используйте запись. Обобщение не означает одобрения или принятия идеи, это просто некая метка, указывающая, на каком этапе находится обсуждение, и говорящая, что можно переходить к следующему пункту.

В конце совещания полезно подвести общий итог того, как сформулирована проблема. В этом обобщении должны содержаться ключевые моменты определения проблемы, и сотрудники при необходимости по ходу могут вносить добавления и коррективы.

Следующий, *третий по* счету этап проведения делового совещания — это ОПРЕДЕЛЕНИЕ его ЦЕЛЕЙ. К этому этапу можно перейти сразу после формулирования проблемы. Это чаще всего делается в форме следующего вопроса к присутствующим: «Мы определили проблему, а в чем состоит наша основная цель при ее решении? Чего мы хотим добиться?»

Иногда при бурно протекающем процессе обсуждения некоторые участники чувствуют, что их мнения не слышат. Они сидят сзади, не принимая участия в обсуждении, хотя, может быть, именно у них в голове лучшее решение. Здесь полезно проверить, действительно ли каждый участник вовлечен в обсуждение.

Используя обобщение, вы придадите мыслям и фактам более организованную форму. Полезно отметить индивидуальные или групповые чувства по отношению к фактам, особенно если обсуждение было жарким и противоречивым. Подводя итоги, поддерживайте визуальный контакт с каждым членом группы. Спрашивайте об их реакции на определение проблемы и ваше резюме, предлагайте дополнить или поправить. Лучше побольше потратить времени на то, чтобы участники пришли к согласию в определении проблемы и целей. Имея четкое определение проблемы и целей, можно переходить к следующему (*чет-*

вертому) этапу - ВЫРАБОТКЕ АЛЬТЕРНАТИВ.

Большинство деловых совещаний начинается прямо с этого этапа. Руководитель быстро дает свое определение проблемы и намечает цели. И после этого можно переходить к выработке решения.

Затратив достаточно времени на предыдущих этапах, вы увидите что участники совещания более охотно делятся своими идеями и активно вовлечены в обсуждение.

Вы вновь можете использовать резюме и приемы выслушивания для перехода к четвертому этапу. Например: «Мы определили проблему как... и мы хотели бы видеть в качестве идеального решения проблемы... Какие мы имеем возможности, чтобы максимально приблизиться к оптимальному решению проблемы?» Таким образом, вы переходите к выработке альтернатив. Задавая открытый вопрос, вы предлагаете участникам продолжить обсуждение. Вновь можно применить приемы поощрения, пересказа, признания чувств, чтобы выявить взгляды каждого.

На всех этапах вы структурируете совещание с помощью приемов выслушивания. Хотя вы явно выполняете роль лидера, свое мнение по решению проблемы вы пока держите при себе.

На каждом этапе вы можете высказать свои соображения. Но внимательно следите за коллегами. Вы заметите, что каждый раз, когда вы выдаете свои идеи, их участие сужается. Значит, эффективный лидер старается свести свое участие к минимуму. Именно на четвертом этапе имеет смысл изложить свои мысли. Но пусть сначала участники изложат свои идеи.

Практика убеждает, что очень полезно подводить итоги каждой альтернативы и заносить в список. Если этого не делать, то некоторые участники совещания будут повторять вновь и вновь свою идею, пока не поймут, что их заметили. Или тот сотрудник, чью идею не заметили, отключится от дальнейшего участия в совещании.

Пятым этапом принятия решения следует считать выработку у участников **ГОТОВНОСТИ К ДЕЙСТВИЮ**. Вести совещание не означает говорить каждому, что он должен делать. Если альтернативы возможных действий всем ясны, то следует фокусирующий вопрос: «Какую из альтернатив мы выбираем для реализации?» Такой вопрос приведет группу к совместному решению.

Когда решение принято, то для выполнения конкретных задач надо найти добровольцев либо самому раздать поручения. Если во время совещания в полной мере были выявлены все возможности участников, раздавать поручения необязательно — в ходе обсуждения проблема уже была поделена на задачи членами рабочей группы.

В заключение дадим наиболее общие рекомендации по выработке решений деловых совещаний.

1. На правах ведущего выработайте рациональную структуру обсуждения. Уделяйте внимание каждому с помощью визуального кон-

такта или других приемов внимательного выслушивания мнений.

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

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

4. 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).

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

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. Эффективно проведенное совещание должно иметь конкретные последствия.

Ведущему совещание при подведении итогов обсуждения того или иного вопроса, 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 с такой фразой: «Мы сейчас договорились... Все ли согласны с этим?» После этого нужно убедиться в правильности реакции собрания.

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, качественность, эффективность принятого решения, тем не менее очень важны и чисто психологические последствия подобного мероприятия. Люди должны уйти с совещания, не испытывая раздражения, не ощущая антипатии к кому-то из коллег, чье мнение получило признание большинства, и не испытывая чувства дискомфорта, если, скажем, какая-то их идея таким признанием не пользуется.

На заключительном этапе совещания важно не забыть зафиксировать, кто и 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 зафиксировано основное содержание выступлений и сформулированы принятые решения, может оказать неоценимую помощь в служебных конфликтах, возникающих на почве непреднамеренного или умышленного искажения чьей-либо мысли, забывчивости или непонимания сути дела. Протокол отражает фактическое состояние рассматриваемого вопроса на предприятии на день и час совещания.

В формуляр протокола входят: наименование ведомства, учреждения или предприятия, название вида документа (протокол), дата заседания, индекс (номер), место заседания, гриф утверждения (если протокол подлежит утверждению), заголовок, куда входит наименование коллегиального органа или конкретного совещания, указание фамилий председателя и секретаря, состав присутствующих, повестка дня, текст по форме «слушали — решили» (постановили), подписи председателя и секретаря. В зависимости от полноты фиксации хода совещания выделяют краткий и полный протоколы. В кратком не приводятся целиком тексты выступлений, а указываются только повестка дня, фамилии выступавших, тема выступлений и принятые решения. Полные протоколы дают возможность судить не только о характере совещания, 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 их 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 предприятия или законом), а иногда и явочный лист с подписями присутствовавших на заседании (например, в случае присуждения ученых степеней и званий, прохождения по конкурсу).

ПРИЁМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ И ОБЩЕНИЕ С НИМИ

Приём посетителей

Посетители для многих менеджеров представляют собой в некотором смысле проблему. На их приём затрачивается часто намного больше времени, чем на любую другую деятельность. Исследование, проведенное в Швеции, показало, что на посетителей (в большинстве случаев это подчиненные) руководители тратят в среднем 3,5 часа в день. Поэтому имеет смысл остановиться на методике приема посетителей более подробно.

Приём посетителей начинается с их встречи хозяином офиса. В зависимости от характера приема и ранга посетителя менеджер может выбрать несколько вариантов своего поведения.

Первый вариант. Хозяин офиса принимает посетителя сидя ЗА РАБОЧИМ СТОЛОМ. Он отвечает на приветствие и приглашает сесть перед своим столом. Этот приём используется в основном при официальной форме общения. Здесь время приема, характер общения и его итоги определяет сам хозяин офиса.

Второй вариант. При появлении в кабинете посетителя хозяин офиса отвечает на его приветствие, выходит из-за стола и приглашает его В ЗОНУ КОЛЛЕГИАЛЬНОЙ РАБОТЫ, а сам садится напротив. Это — полуофициальная форма общения. Она характеризуется равенством прав на порядок обмена информацией. Время встречи определяется по взаимной договоренности сторон.

Третий вариант. Входит посетитель, хозяин офиса находится в его центре, обменивается с ним приветствиями и приглашает сесть в кресло ЗА ЖУРНАЛЬНЫМ СТОЛИКОМ. Налицо дружеская форма общения: полная открытость, дружелюбие, готовность выслушать.

Таким образом, рабочая атмосфера и сам характер делового общения в значительной мере определяются тем местом по отношению к столу, которое вы как хозяин офиса предложите посетителю. Поэтому есть смысл рассмотреть более подробно расположение участников беседы в офисе за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника:

- 1) угловое расположение;
- 2) расположение делового взаимодействия;

- 3) конкурирующе-оборонительная расположение;
- 4) независимое расположение.

Угловая позиция характерна для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (угловое расположение).

Эта позиция способствует постоянному визуальному контакту и предоставляет 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-либо проблемой, они обычно занимают позицию делового взаимодействия (расположение делового взаимодействия). Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу соперничества (конкурирующе-оборонительное расположение).

Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают такое положение за столом в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях служебной субординации.

Каким бы бизнесом вы ни занимались, следует знать, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседника, не создает непринужденной атмосферы. Большее взаимопонимание будет достигнуто в угловом положении и в позиции делового сотрудничества. Разговор же в конкурирующе-оборонительной позиции должен быть коротким и специфичным.

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать угловую позицию при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предъявить 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 к себе, это значит, что ему ваш товар малоинтересен. Если же он передвинет ваш 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 (независимое расположение).

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, ре-

сторон и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

Существенно влияет на создание психологического климата 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 подчеркивания отношений субординации. Здесь отношения сотрудничества скорее устанавливаются с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем от человека, который сидит справа от вас, будет исходить больше внимания, чем от того, кто сидит слева. Наибольшее сопротивление будет оказывать тот, кто сидит прямо напротив вас.

За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим местом считается то, 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.

Когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчив, а другой, наоборот, очень молчалив, желательно расположиться за круглым столом. Для того чтобы участники 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. Это позволит малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам — завоевать расположение этого человека. А это значит, что вы в случае необходимости можете получить поддержку с его стороны.

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

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

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш гость сидел спиной к стене. Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания, мозговое давление и усиливается сердцебиение, когда он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной постоянно ходят.

Кроме того, напряжение возрастает, когда спина человека обращена к входной двери или окну, особенно если это окно первого этажа.

При приеме посетителей следует учитывать дистанцию в общении. Знание законов воздействия пространства на людей помогает посетителям быть более тактичными. Обычно мы ощущаем себя удобно и производим благоприятное впечатление, когда стоим или сидим на дистанции, подходящей для данной ситуации. Чрезмерно удаленное, как и слишком близкое положение отрицательно влияет на результаты делового общения.

В том случае, когда вы находитесь на приеме у начальства, совершаете визит к крупному чиновнику или ведете официальные переговоры, расстояние между собеседниками должно составлять примерно 3,5-4 метра. Если вы во время разговора приблизитесь к важному собеседнику на указанную дистанцию, то скорее всего расположите его к себе. Если же окажетесь на более близком расстоянии, то эффект может быть обратный.

Что касается всех остальных случаев, то не стоит начинать деловой разговор с расстояния более 4 метров. Установление хорошего контакта в этом случае почти невозможно, а настроить собеседника против себя очень легко. Но вот улыбка и на таком расстоянии — универсальное средство входить в контакт.

Первые фразы лучше сказать, подойдя на расстояние 1,5-2 метра (в зависимости от близости отношений с собеседником). На таком расстоянии обычно обмениваются новостями или просто собираются поболтать приятели и коллеги по работе. Но эти же собеседники, когда речь заходит о личных проблемах или о чем-то особо важном или доверительном, предпочитают общаться на более близком расстоянии (0,5-1,5 метра). Поскольку такая дистанция более всего характерна для близких знакомых и друзей, собеседники подсознательно настраиваются на выслушивание и помощь. Благодаря этой дистанции мы воспринимаем себя значительно «ближе».

Существует еще более близкая дистанция общения (обычно менее 40-50 см), которая предполагает полное доверие и духовную близость, однако в деловой практике она обычно не используется и является характерной только для родителей, детей к влюбленным.

Общение с посетителями

Офис менеджера посещают по самым разным поводам. Одни желают что-то узнать, другим нужна консультация, Третьи хотят о чем-то рассказать. Но часто бывает так, что посетители приходят просто «заглянуть», отвлекая от работы хозяина офиса. Именно такие непрошенные гости являются наиболее существенными «пожирателями» рабочего времени, которых обычно принимают немедленно из-за

опасения что-то упустить, если их не выслушать.

Чтобы отгородиться от подобных посетителей, надо управлять их потоком. Очень эффективная методика такого управления предложена немецким профессором Лотаром И. Зайвертом. Суть этой методики изложена в его книге «Ваше время — в ваших руках», отдельные положения которой приводятся ниже.

Этот ученый считает непозволительной роскошью, когда любое лицо в любой день недели и даже в любое время дня может лично или по телефону претендовать на общение с менеджером. Он предлагает отгораживаться от посетителей с помощью нижеследующей программы из 12 пунктов.

1. Поручите своему секретарю согласование и соблюдение сроков и дат приема посетителей.

2. Используйте письменный стол секретаря как своего рода барьер, который никто не минует, прежде чем она не спросит: «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 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 уловок 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 на некоторое время в каком-нибудь помещении, например, в комнате отсутствующего коллеги; при этом лишь ваш секретарь должен быть проинформирован о вашем местонахождении.

10. Своими личными контактами займитесь в каком-либо другом месте, а не на работе. 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!

Посещения посетителей надо планировать и готовиться к их при-

ему. Спрашивайте себя, имея в виду конкретного посетителя, которого вы хотите принять или пригласить, какой цели ваш разговор должен послужить. Подготовьтесь, хотя бы на скорую руку, к разговору по его существу (подоплека проблемы, прежние дискуссии на эту тему, принятые решения и шаги), держите наготове необходимые документы.

Настройтесь на возможные аргументы и возражения своего собеседника.

Принимая посетителей, постарайтесь прежде всего выяснить цель их визита и сразу установите его продолжительность: разговор, как правило, длится столько времени, сколько его есть в вашем распоряжении.

Начав разговор с посетителем, нужно стремиться понять суть просьбы (предложения, желания). Для этого целесообразно воспользоваться рекомендациями уже упоминавшегося известного отечественного психолога Н.М. Власовой, которая предлагает следующее.

1. Внимательно слушать. Использовать для этого позу, контакт глаз, мимику, дистанцию, расположение по диагонали или рядом, но не строго напротив. Обязательно поддерживать говорящего эмоционально («Да, да», «Я вас слушаю», «Продолжайте»). Спрашивайте, уточняйте, перефразируйте смысл сказанного («Вы имеете в виду...», «Вы хотите этим сказать, что...», «Если я вас понял правильно, то...»).

2. Попытаться уяснить проблему и получить информацию, отражающую ее многоаспектно.

3. Уточнить факторы, влияющие на выбор решения («Кто бы мог решить это?», «В чем заключается решение?»), и разработать вариант решения. Лучше это делать вместе с посетителем, иначе любой самый хороший ваш вариант он может отвергнуть, так как все, что «изобретено не мной», кажется нам с изъясном. Обязательно предложите ему высказать свои соображения о том, каким он видит решение своего вопроса.

4. Всеми возможными способами стремиться снять агрессию или психическую напряженность. Помните, что агрессия — это выход отрицательных эмоций, которые накопились у посетителя. Значит, попробуйте нейтрализовать его отрицательные эмоции и заменить их положительными. Для этого необходимо проявлять уважение, признание, доброжелательность, чувство социальной справедливости.

Не нужно успокаивать взволнованного посетителя («Не волнуйтесь, успокойтесь»). Это может лишь усилить напряженность. А вот скрытый комплимент, демонстрация подлинного внимания и искреннего уважения, обращение за советом, с просьбой, подчеркивание каких-либо его достоинств (например, неравнодушия, активности и т.п.) помогут успокоить и снять напряженность.

В данном случае хорошо действует такой приём: «Что бы вы делали на моем месте, подскажите». Или же вместе с посетителем проанализируйте последствия предполагаемых решений, предложите ему из-

ложить просьбу с другой позиции.

5. Постараться оставить о себе хорошее впечатление. Хотим мы того или нет, но в процессе общения мы показываем, даже неосознанно, себя, свое отношение к посетителю и к предмету разговора. Он, в свою очередь, с позиций своих ценностей оценивает вас и формирует свое отношение к вам.

Следовательно, первое и главное условие для повышения собственного авторитета в глазах посетителя — это уважительное отношение к нему. Но при одном обязательном условии: уважение должно быть искренним. Фальшь посетитель всегда чувствует.

В некоторых случаях с посетителем возникает конфликт. Его причиной могут быть: 1) неопределенность или сокрытие какой-либо важной информации; 2) унижение личного достоинства посетителя, пренебрежение его интересами, высокомерие, проявление власти или угрозы; 3) грубое поведение или реакция на грубость посетителя; 4) несоответствие предполагаемым ожиданиям посетителя, неоднозначность толкования обязанностей и возможностей; 5) небрежность, невнимательность; 6) долгое ожидание приема или длительное «хождение по мукам». Старайтесь по возможности избегать всего этого.

При встречах с посетителями часто возникает необходимость в чем-то их убеждать. Здесь могут быть полезны следующие рекомендации.

1. С самого начала создавайте у посетителя установку на согласие. Выслушав его, найдите и подчеркните прежде всего общее в ваших с ним точках зрения, то, что вас объединяет. Используйте вопросы, на которые посетитель ответит «да».

2. Глупо доказывать посетителю его неправоту. Лучше проследить вместе с ним ход рассуждений, найти в них неточность, нелогичность или ошибочность и встроить в его рассуждения свои аргументы.

3. Если посетитель упорно сопротивляется, следует выяснить, что заставляет его не соглашаться с вами, а также попытаться взглянуть на проблему его глазами. Предложите самому посетителю высказать свои соображения по поводу ее решения, а потом ненавязчиво и деликатно внесите свои коррективы.

Своих сотрудников принимать значительно легче, прежде всего потому, что причины их визитов чаще всего известны заранее.

Узнав у сотрудника о цели его визита вы, в зависимости от полученных ответов:

- поручите провести разговор с ним своему заместителю;
- если можно решить вопрос с небольшими затратами времени, продолжайте разговор;
- в противном случае согласуйте время новой встречи и отпустите сотрудника.

Самое лучшее — приучить коллег к твердо установленным часам

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

приема. Полезно также завести в своем дневнике на каждого сотрудника отдельный листок.

Проводите также регулярные краткие оперативные совещания, чтобы прояснить текущие рабочие и управленческие проблемы.

Обедайте время от времени вместе со своими сотрудниками, чтобы удовлетворять потребность в личных контактах.

Побуждайте ваших сотрудников использовать телефон или писать краткие записки, когда не требуется непосредственное общение.

Если беседа с посетителем затягивается свыше всякой меры, попробуйте использовать следующие более или менее вежливые приемы.

1. Во время дискуссии говорите несколько энергичнее и поспешнее.

2. Выскажите обобщающее или завершающее замечание.

3. Закончите деловую часть разговора, перейдя к пустой болтовне.

4. Покажите, что вам скучно.

5. Посмотрите на наручные часы или сделайте так, чтобы прозвучал запрограммированный сигнал.

6. Начните читать свои бумаги в то время, когда посетитель продолжает говорить.

7. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил об очередном посетителе.

8. Встаньте.

9. Проведите посетителя к двери.

10. Сообщайте посетителю до разговора и перед его завершением о том, что вас ждут другие дела и ваше время ограничено.

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Непосредственно переговорить с партнером или клиентом удается далеко не всегда. Поэтому очень часто нам приходится обращаться к телефону. Подсчитано, что деловые люди тратят на телефонные переговоры от 4 до 25 процентов своего рабочего времени. Благодаря телефону 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 к заключению договора является именно телефонный разговор.

При эффективном использовании телефон становится важнейшим компонентом создания имиджа фирмы. Именно от приема, который будет оказан потенциальному партнеру на другом конце провода, от того, как сложится предварительный разговор, во многом зависит, не станет ли он последним. От умения сотрудников фирмы вести телефонные переговоры в конечном счете зависит ее репутация (как в мире бизнеса, так и среди широких кругов потребителей), а также размах ее деловых операций.

С умением говорить по телефону во многом связан и личный имидж каждого сотрудника фирмы. Ведь при телефонном разговоре ваш собеседник не может оценить ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица при тех или иных словах, ни интерьера бюро, где вы сидите, ни других невербальных средств, которые очень помогают судить о характере общения.

Следует также иметь в виду, что неоправданно частое использование телефонной связи ведет к тому, что учащаются ошибки, стоящие для бизнеса довольно дорого. Кроме того, телефон, будучи одним из эффективных средств экономии времени бизнесмена, является и одним из самых распространенных «поглотителей» его рабочего времени. Таким образом, все вышесказанное позволяет заключить, что знание телефонного этикета и рациональных правил ведения телефонных разговоров необходимо каждому цивилизованному человеку.

Существуют неписанные правила делового телефонного общения. Они охватывают как обычный телефонный этикет, так и особенности делового администрирования. Рассмотрим эти правила применительно к двум случаям: во-первых, когда звонят вам, а во-вторых, когда звоните

вы.

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам

Целесообразно снимать трубку при любом звонке. Можно, конечно, этого и не делать, если вы способны работать под телефонные трели. Но при этом нужно иметь в виду, что с каждым получасом звонки будут раздаваться все чаще: накапливается число не обслуженных вами абонентов, они вынуждены звонить повторно, в третий и четвертый раз. В конце концов вам придется трудиться под почти непрерывный звон. Кроме того, никогда нельзя знать заранее, какой именно звонок принесет вам выгодный контракт или ценную информацию.

Снимать трубку лучше всего после первого звонка. Если вы сидите в комнате один, у вас достаточно времени, чтобы дописать предложение или дочитать абзац в присланном письме. Вполне допустимо снять трубку после второго или третьего звонка. Если у вас посетитель, вам хватит времени закончить фразу и, сказав собеседнику «Извините», снять трубку.

Связисты не рекомендуют снимать трубку во время звонка по чисто техническим причинам: в некоторых электроцепях возрастает величина тока, что может привести к повреждению.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что вам нужно повышать голос. Вывод о том, что если вы плохо слышите собеседника, то и он плохо слышит вас, и, значит, надо говорить громче, является ошибочным. Поэтому в случае плохой слышимости надо не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, осведомившись при этом, как он слышит вас.

Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую телефонную трубку, — это «да», «алло», «слушаю». Эти слова по своей информативности совершенно одинаковы и безличны и потому никак не характеризуют того, кто их произносит.

Отзывы «да», «алло», «слушаю» можно назвать нейтральными, поскольку они не несут информации о том, кто именно снял трубку и в какой организации или фирме. Поэтому в деловом общении следует отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными. По внешнему телефону обычно называют не свою фамилию, а фирму, организацию или подразделение. По внутреннему же телефону называют подразделение и фамилию. Таким образом, отвечая на звонок, нужно всегда представляться. Люди хотят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает обстановку доверительности и помогает лучше понять собеседника. Найдите доброжелательную, нравящуюся вам самим форму (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали).

При частых звонках или при спешке обычно называют фамилию с добавлением слова «слушаю» («Иванов слушает») или указывают только название учреждения или его отдела: «бухгалтерия», «первый отдел».

Во всех вышеназванных случаях абонент должен знать, с кем он

говорит или хотя бы куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение.

Зазвонил телефон. Вы сняли трубку. Опять — в который раз — просят отсутствующего на месте коллегу. Недовольно поморщившись, вы резко отвечаете: «Его нет!» и тут же кладете трубку. Но давайте задумаемся — не сами ли вы ответом провоцируете повторные звонки? Где же выход? Он в вежливом и более подробном ответе на каждый телефонный звонок отсутствующему сотруднику, как бы он вас ни раздражал. Оптимальный ответ в данном случае может быть примерно таким: «Его нет, будет тогда-то. Может быть, ему что-то передать?»

Когда к телефону просят вашего коллегу, сидящего за соседним столом, вы можете ответить на просьбу: «Сейчас» или «Одну минуту», после чего пригласите сослуживца к аппарату.

Сделайте так, чтобы информация, переданная в чье-либо отсутствие, дошла до адресата. Хотя организовать обмен информацией через третьих лиц непросто, это может окупиться сторицей. Для того чтобы выяснить, что вам нужно, задавайте вопросы по анкетному принципу («Откуда вы звоните?», «Ваша фамилия и номер вашего телефона?» и т. п.).

Ниже приводится краткий перечень того, что следует и чего не следует делать, когда в вашей фирме звонит телефон.

<u>НЕ следует:</u>	<u>Следует:</u>
1. Долго не поднимать трубку.	1. Поднять трубку до четвертого звонка телефона.
2. Говорить: «Привет», «Да» и «Говорите», когда начинаете разговор.	2. Говорить: «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.
3. Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»	3. Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?»
4. Вести две беседы сразу.	4. Концентрировать внимание на одной беседе и внимательно слушать.
5. Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.	5. Предложить перезвонить, если это требуется для выяснения деталей.
6. Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря.	6. Использовать бланки для записи телефонных разговоров.
7. Передавать трубку по многу раз.	7. Записать номер звонящего и перезвонить ему.
8. Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста,	8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

перезвоните».

Этот список можно продолжать бесконечно. Например, нельзя превращать разговор в допрос, задавать вопросы типа «*С кем я разговариваю?*» или «*Что вам нужно?*» Надо следить за своей дикцией. Если вы говорите с акцентом, постарайтесь говорить отчетливо. Избегайте привычки зажимать микрофон рукой, чтобы что-то сказать коллегам — клиент может услышать*.

Если ваш партнер или клиент высказывает по телефону жалобу, не говорите ему: «*Это не моя ошибка*», «*Я этим не занимаюсь*», «*Наши товары никогда не выходят из строя*» и т.д. Если вы так скажете, это может отрицательно сказаться на репутации вашей фирмы и не поможет клиенту в решении его проблем. Поэтому дайте ему выговориться до конца; выразите ему сочувствие, а если виноваты вы, извинитесь; запишите его имя и телефон, номер заказа или другие данные. Если вы обещали ему перезвонить, сделайте это как можно скорее, даже если вам не удалось решить проблему к назначенному сроку.

Запомните: когда проблема окончательно решена, клиент, как правило, чувствует себя вашим должником. А это можно использовать в дальнейшем для деловых контактов и расширения бизнеса.

Существуют **ВЫРАЖЕНИЯ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ** при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся.

1. «*Я не знаю*». Никакой другой ответ не может подорвать доверие к вашей фирме столь быстро и основательно. Прежде всего, ваша работа заключается в том, чтобы знать — именно поэтому вы занимаете свое место. Если же вы не в состоянии дать ответ вашему собеседнику, лучше сказать: «*Хороший вопрос... Разрешите, я уточню это для вас*».

2. «*Мы не сможем этого сделать*». Если это действительно так, ваш потенциальный клиент обратится к кому-то еще, и весьма вероятно, что его новый разговор сложится более удачно. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем вы поймете, чем можете оказаться полезным, и попытайтесь найти альтернативное решение. Рекомендуются всегда в первую очередь сосредоточиваться на том, что вы можете сделать, а не на обратном.

3. «*Вы должны...*». Серьезная ошибка. Ваш клиент вам ничего не должен. Формулировка должна быть гораздо мягче: «*Для вас имеет смысл...*» или «*Лучше всего было бы...*».

4. «*Подождите секунду, я скоро вернусь*». Задумайтесь, вы хоть раз в жизни успевали управиться со своими делами за секунду? Вряд ли. Скажите вашему собеседнику что-то более похожее на правду: «*Для того чтобы найти нужную информацию, мне потребуется две-три минуты. Можете подождать?*».

5. «*Нет*», произнесенное в начале предложения, невольно приводит к тому, что путь к позитивному решению проблемы усложняется.

Универсальных рецептов, как избавиться от «отрицательного уклона», не существует. Каждую фразу, содержащую несогласие с собеседником, следует тщательно обдумывать. Например, для отказа клиенту, требующему денежного возмещения за некачественный товар, подходит объяснение типа: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы заменить вашу покупку».

Как показывает практика, даже при беглом знакомстве с теорией телефонных переговоров значительно улучшается работа служащих и одновременно повышается уровень удовлетворенности собственной работой — с вежливыми людьми приятно разговаривать. Проверить же, как сотрудники вашей фирмы усвоили уроки телефонного этикета, очень просто — достаточно позвонить в офис и представиться клиентом.

Очень ценно для фирмы, когда профессиональный опыт работников сочетается с умением устанавливать человеческие контакты. Если отношения с клиентом хорошие и ему приятно иметь дело с вашей фирмой, можно считать, что сделка совершена.

В фирму звонит большое количество потенциальных клиентов или партнеров, и от манеры ведения беседы во многом зависит, будет ли заключена сделка. Если звонивший, не представившись, сразу начинает с объяснений того, что ему нужно, вежливо поинтересуйтесь его именем, названием и телефоном фирмы и лишь затем продолжайте беседу. Постарайтесь не принимать заказов, не сообщать информацию непредставившимся собеседникам. Вы можете, например, не понять, что говорите с крупным покупателем, который имеет право на скидку, и предложите ему твердую цену без скидок, потеряв таким образом выгодный заказ.

Некоторые покупатели очень точно определяют свои требования: тип, цвет, условия поставки товара и т.д. Другим необходимо в этом смысле помочь. Очень часто приходится «вытягивать» из клиента дополнительную информацию. Для этого используйте вопросы, начинающиеся с «что», «когда», «где», «кто», «как», но избегайте «почему», так как оно содержит оттенок недоверия.

Уяснив требования клиента, вы начинаете убеждать его в преимуществах вашего изделия. Если клиент позвонил специально, чтобы сделать заказ, ваши аргументы должны быть нацелены на увеличение объема закупки, расширение ассортимента товара или сбыта сопутствующих изделий. Если клиент интересуется лишь предварительной информацией, ваша задача — убедить его начать дело с пробной закупки.

Часто при общении с собеседником мы отдаем предпочтение разговору по телефону. Это не вполне логично. Почему тот, кто позвонил вам по телефону, вправе перебить вашу беседу? Ведь он обратился к вам позднее, чем тот, кто рядом с вами и с кем вы вели беседу. Пришедший вынужден сидеть и ждать, слушая телефонный диалог, а затем восстанавливать оборванные нити прерванного разговора, а иногда повторно напоминать, о чем шла речь до этого. Вот почему, если

разговор с сидящим у вас человеком заканчивается, нужно попросить телефонного собеседника подождать, не вешая трубку. Если вы чувствуете, что разговор продлится еще 10-15 минут и он достаточно серьезен, нужно попросить еще раз позвонить через четверть часа, когда вы освободитесь.

В отдельных случаях при телефонном общении используются телефонограммы. Телефонограмма, как правило, содержит информацию, по объему не превышающую 50 слов. Если разговор по телефону — это диалог, не ограниченный по времени, то телефонограмма — это письменная фиксация монолога, регламентированная по времени.

Обязательными реквизитами телефонограмм являются наименование учреждения (фирмы) адресанта и адресата, реквизиты «от кого» и «кому» с указанием должности, фамилии, имени и отчества должностных лиц, номера, даты и времени передачи и приема телефонограммы, фамилии передавшего и принявшего телефонограмму, номеров телефона, текст и подпись.

Телефонограмма должна иметь заголовок. Он составляется как для служебного письма, т. е. должен начинаться с существительного в предложном падеже с предлогом «о» или «об», например: «Об изменении времени заседания редколлегии», «О прибытии участников семинара».

Телефонограммы пишутся телеграфным стилем, т. е. кратко, ясно, точно, однозначно, простыми предложениями. Допускается двухсоставная композиция телефонограммы: в первой части констатируются факты, побудившие дать телефонограмму, во второй — предпринимаемые действия. Как правило, текст телефонограммы излагается от первого лица (например: «Напоминаем...», «Сообщаем...», «Попрошу выслать...»).

Чтобы упорядочить фиксацию передаваемых и принимаемых телефонограмм и устранить возможную неполноту и неточность их передачи и записи из-за небрежности исполнителей, рекомендуется иметь под рукой чистые бланки примерно такой формы:

ТЕЛЕФОНОГРАММА

Адресант

Наименование

№... дата...

Время передачи

... час... мин.

Передал(а)

Адресат

Наименование

№... дата...

Время приёма

... час... мин.

Принял(а)

Заголовок телефонограммы

(Подпись)

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы

Когда вам пришла в голову мысль позвонить, не хватайтесь сразу за телефонную трубку. Перед каждым звонком желательно ответить себе на три вопроса:

- 1) имеется ли однозначная потребность звонить?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли поговорить с партнером при личной встрече?

Набирая номер абонента, прежде всего следует уяснить себе, с какой целью вы собираетесь звонить:

- 1) хочу ли я просто поддержать контакт и обменяться мнением с коллегой?
- 2) хочу ли я кое-что вспомнить или установить новую связь?
- 3) хочу ли я получить информацию или передать ее?
- 4) хочу ли я поделиться идеей и попросить ее оценить?
- 5) хочу ли я убедить партнера в своих намерениях и поближе познакомиться со своими проектами?

Перед тем как позвонить в другой город или солидным партнерам полезно набросать на листке бумаги основные пункты предстоящего разговора, чтобы в волнении или в спешке не упустить отдельные важные моменты.

Если же дело несрочное, возникает альтернатива — либо звонить сразу, либо определить наилучшее время для звонка и отложить телефонный разговор до этого момента.

Оптимальное время для телефонного звонка выбирается по трем признакам, вместе взятым: а) когда, по вашему предположению, ваш звонок будет удобнее для абонента; б) когда к нему проще дозвониться; в) когда вам будет удобнее позвонить. Но при этом полезно иметь в виду, что надо стараться не отвлекать людей звонками в первой половине рабочего дня, когда они, сосредоточившись, могут с наибольшим успехом решать свои задачи. Не следует сбивать их с рабочего ритма.

Наиболее благоприятное для телефонных звонков время — с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность решения вопроса по телефону почти удваивается. Кроме того, ваш партнер может немедленно взять трубку примерно в 50% случаев. Но позвонить предварительно, только для того, чтобы условиться о времени предстоящих переговоров, допустимо и в первой половине рабочего дня. Предупреждать о своем звонке желательно заблаговременно. Ваш партнер будет ждать вашего звонка, если вы точно укажете час. Этим вы сэкономите его и свое время и ускорите решение проблемы.

Набирать номер следует тщательно, без спешки. Не ведите пальцем диск при обратном (рабочем) ходе — можно нарушить заданную скорость вращения диска, и получится сбой или неправильное соединение. Не следует действовать с максимально доступной вам скоростью. Дело в том, что скорость подключения искателей на АТС может отставать от вашего темпа, и вы опять-таки не пробьетесь к абоненту.

Коэффициент загрузки на линиях телефонной связи в нашей стране выше, чем нам хотелось бы. Поэтому короткие гудки при попытке дозвониться мы слышим едва ли не чаще, чем длинные. У телефонных линий есть свои «часы пик», когда гудки «занято» могут появиться не после, а во время набора номера, после шестой, пятой, четвертой, а иногда и первой цифры. Поэтому уметь звонить — это понятие, включающее не только умение набрать номер и вести разговор, но и умение «пробиться» по телефону к нужному абоненту.

Самый простой способ дозвониться — это набирать нужный номер непрерывно раз за разом, по возможности без пауз. Ничего лучше этого способа предложить нельзя, если вы пытаетесь решить по телефону дело, которое является для вас очень важным.

Получила распространение «народная мудрость»: перед набором последней цифры рекомендуется сделать длительную выдержку. Предполагается, что во время этой выдержки предыдущий разговор завершится, а никто другой пробиться по этому номеру не может, поскольку вы держите телефонную линию занятой (что неверно). Есть даже и такой вариант — не просто делать выдержку перед набором последней цифры, а набрать эту цифру и долго держать диск. Подобные «хитрости» лишены всякого смысла: они не дают ничего, кроме загрузки телефонных сетей.

В тех случаях, когда дело, по которому вы звоните, может некоторое время подождать, целесообразно использовать способ регулярных наборов. В начале рабочего дня вы на листочке бумаги записываете фамилии и номера телефонов всех лиц, с которыми надо сегодня связаться. Затем начинаете звонить по списку. Если очередной номер занят или не отвечает, переходите к набору следующего. «Прозвонив» весь список один раз, вы не возвращаетесь к тем номерам, которые были заняты, а переходите к выполнению другой работы. Гигиена умственного труда требует короткого отдыха после каждого часа работы. Поэтому примерно через час вновь возьмитесь за список и пройдитесь по нему сверху донизу. В результате еще несколько фамилий окажутся вычеркнутыми. Так, с интервалом в час-полтора вы устраиваете «телефонные» паузы в своей основной работе и, давая голове некоторую разгрузку, одновременно решаете исподволь нелегкую задачу дозвониться.

В последнее время появились телефонные аппараты с функцией автоматического «дозвона» до абонента, что позволяет частично снять эту проблему.

Когда вас соединят, не следует уточнять, кто у телефона. Надо назвать свою фамилию и поздороваться, прежде чем начать непосредственный разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу. Если вы звоните в фирму после долгого перерыва, желательно после фамилии назвать свои имя и отчество, чтобы не поставить того, кому вы звоните, в неловкое положение, заставив его мучительно вспоминать, как вас зовут, или спешно листать записную книжку, пытаясь отыскать вашу фамилию. Даже если вы звоните человеку, который вас знает, не следует рассчитывать на то, что каждый ваш знакомый хорошо помнит, как вас зовут. Разговор обычно начинается словами: «Вам звонит...», «К вам обращается...», «Вас беспокоит...» и т. п.

Когда взявший трубку не назвал ни себя, ни свое учреждение, тогда начало разговора можно построить по такой схеме: «Это фирма «Кристалл?» ...Это Васильев (после получения утвердительного ответа). Здравствуйте (после ответа: «Здравствуйте») ...попросите Сабитова».

Если вас спросят, откуда вы, отвечайте четко. На вопрос о предмете вашего разговора постарайтесь только обозначить примерную тему. Избегайте обсуждения своего дела и не заводите разговора по существу, как бы вежливо с вами ни разговаривали, какую бы помощь вам ни обещали. Разговаривайте только с тем, кто принимает решения.

Очень важно начать разговор без напряжения. Для этого необходимо связывать каждый последующий вопрос с предыдущим, как при обычной беседе. Из ответов нужно быстро выделить информацию о потребностях клиента. Даже если он говорит, что уже договорился с другой фирмой, ему все равно требуются какие-то услуги. Если вы можете их предоставить, у вас есть шанс сделать предложение.

Здесь вы должны перейти к следующему этапу беседы — убеждению. Расскажите о своей фирме и ее услугах. Надо убедить клиента в том, что вы выполните услуги в строгом соответствии с требованиями. Расскажите о выгодах от работы с вами.

По окончании деловой части разговора не пускайтесь с чувством облегчения в обсуждение политических или бытовых новостей, даже если у вас есть минутка свободного времени и соответствующее настроение. Сначала справьтесь, расположен ли вести подобный разговор ваш собеседник, может быть, у него как раз нет для этого ни времени, ни желания.

Во время разговора говорите прямо в трубку, произносите слова четко, выясните, с тем ли человеком вы говорили, который вам нужен. Желательно спросить у собеседника на другом конце провода, есть ли у него время для разговора или лучше перезвонить попозже.

При разговоре по телефону, следует иметь в виду, что вы лишаетесь одного из важнейших средств передачи информации — мимики и жестов, зато усиливается значение таких элементов невербальной речи, как момент, выбранный для паузы и ее продолжительность, молчание, усиление или ослабление шумового фона, интонация, выражающая со-

гласие или несогласие. Поэтому обращайтесь внимание не только на то, что говорит собеседник, но и на то, как он это говорит, чтобы понять, в каком настроении он находится. Так, очень много значит, как быстро он снимает трубку. Это позволяет более или менее точно судить о том, насколько он занят, как близко от него стоит аппарат, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.

Разговаривая с собеседником, внимательно слушайте и не прерывайте его. Не возражайте «в лоб», если желаете добиться благоприятного исхода беседы. Говорите спокойным голосом и постарайтесь придать ему приятную интонацию. Чаще улыбайтесь, собеседник этого не видит, но чувствует. Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора. Не говорите слишком быстро или медленно, попробуйте «подстроиться» под темп собеседника. Если он не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте свою мысль теми же словами, найдите новые.

По личному телефону люди часто говорят очень долго. Деловой разговор требует краткости, поскольку от длительных разговоров по служебному телефону обычно страдают интересы дела. Поэтому по служебному телефону надо говорить, не отнимая много времени у себя и вашего собеседника. Обычная норма продолжительности такого разговора — 3 минуты. Опыт людей с высокой культурой телефонного общения говорит, что 20 секунд хватает на установление контакта, 40 секунд вполне достаточно, чтобы сформулировать проблему. За 100 секунд эту проблему можно серьезно обсудить. Поблагодарить собеседника и корректно выйти из разговора возможно за 20 секунд. Итого 180 секунд, или ровно 3 минуты. Естественно, такая экономия возможна, если инициатор разговора предварительно подумает, о чем он будет говорить. Очень полезно на листе бумаги предварительно наметить, какие вопросы будут поставлены на обсуждение, какие аргументы будут привлечены, какие предложения целесообразны.

При длительном телефонном разговоре может возникнуть напряжение в общении. Чтобы вовремя заметить, когда начинает возникать пресыщение беседой, нужно знать, какие признаки его характеризуют. К таким признакам относятся возникновение и усиление беспричинного недовольства партнером, обидчивость и раздражительность. Проявление этих признаков зависит от характера собеседника, его настроения и других факторов. Поэтому нельзя согласиться с утверждением некоторых специалистов по деловому общению, что телефонный разговор не должен длиться более десяти минут. Здесь однозначного совета дать нельзя.

Для одного собеседника, находящегося в спокойной обстановке, это время может составлять не один десяток минут. Другой собеседник, чем-либо взволнованный или отвлеченный звонком от важного дела, почувствует нарастание раздражения уже через одну-две минуты. Поэтому, если вы заметите признаки раздражения у себя или своего парт-

нера, надо поскорее заканчивать разговор. Следует постоянно помнить, что деловой разговор по телефону — это не подробный обмен мнениями, а обмен информацией оперативного значения с целью достижения определенного результата, а также выяснение позиции другой стороны по конкретному вопросу. Искусство ведения телефонного делового разговора заключается в том, чтобы в минимально возможный срок сообщить все, что нужно, и получить необходимую информацию.

Многие телефонные разговоры часто длятся очень долго потому, что оба партнера имеют трудности с их завершением. Когда приходит время заканчивать разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор, т. е. кто позвонил, тот и должен его заканчивать.

Лицу, которому позвонили, не следует проявлять нетерпение и всячески «закруглять» разговор. Это дурной тон. Вы начинаете прощаться, а человек, говорящий с вами, возможно, еще не все узнал или не все понял.

После разговора следует уяснить, все ли нужное было сказано, и не стоит ли кому-либо передать полученные сведения. Желательно точно записать итог разговора, а также то, что вы обещали сделать.

Не забудьте еще раз поблагодарить собеседника, если он поздравил вас с чем-то или сообщил приятные сведения. Если считаете нужным, заверьте собеседника, что вы всегда рады его звонку и личной встрече, или просто попрощайтесь и пожелайте всего хорошего.

Приемы рационализации телефонного общения

Телефонный звонок нередко напоминает непрошеного гостя, который приходит без предварительного приглашения. Такое посещение доставляет массу неудобств, но и попросить его уйти тоже не всегда прилично. Большинство людей позволяют втянуть себя в разговор только потому, что им позвонили. Уже на полпути из помещения они возвращаются на свое рабочее место, заслышав звонок телефона. В силу каких-то необъяснимых причин они чувствуют себя обязанными говорить по телефону даже с совершенно незнакомыми людьми. На улице вы вряд ли станете говорить с незнакомым человеком. Однако с помощью телефона любой незнакомец может проникнуть в ваш офис или квартиру, без зазрения совести и соблюдения правил приличия вторгнуться в сферу вашей деятельности или отдыха.

Если вы чувствуете, что звонок зондирующий или враждебный, что он непременно выльется в противоборство, немедленно решайте, что делать. У вас есть две возможности. Первая — вступить с собеседником в разговор и сразу взять «быка за рога». Вторая — уклониться от разговора.

В первом случае вы должны быть уверены в своей хорошей подготовленности. Если вы ждали звонка, если заранее готовились — смелее в бой... Но если звонок был полной неожиданностью, если вы не готовы к разговору, он станет для вас ловушкой — ведь тот, кто звонит, выбрал подходящее для него время. Он подготовлен и во всеоружии вступает в конфронтацию. Прежде чем позвонить, он психологически настроился на разговор.

А для вас — это внезапное вторжение в ваш мир, это вероломная атака. Вы не готовы к разговору. Преимущество явно на его стороне.

Что делать? Надо отказаться от разговора. Вы с полным правом можете сказать, что сейчас это невозможно или неудобно для вас.

Вы имеете такое же право выбирать время разговора, как и ваш собеседник. Если он пытается настаивать на немедленном решении спорного вопроса, скажите вежливо: «Извините, но я действительно не могу сейчас говорить». После этого положите трубку, предварительно условившись о времени, удобном для вас и для него.

В интересах каждого делового человека воспрепятствовать тому, чтобы телефонные звонки нарушали ритм его работы. Чтобы рационализировать пользование телефоном, весьма полезно применять приём отгораживания от неожиданных телефонных звонков.

Каждый, кто вам звонит, убежден в важности своего намерения, и отказ от разговора по телефону относится (наряду с отказом принять уже пришедших посетителей) к числу сложнейших проблем делового общения. И вряд ли можно предугадать, к каким последствиям это может привести. Следовательно, будет лучше, если вы заранее обезопасите себя от ненужных звонков или отодвинете их на другое, более удобное для вас время. Немецкий специалист по современному менеджменту Л. Зайверт по этому поводу рекомендует следующее.

Сообщите своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить и когда звонить не следует.

Обговорите также по возможности время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных разговоров, тогда можно будет их сгруппировать и соответственно обрабатывать.

Старайтесь сделать так, чтобы все входящие телефонные звонки шли через вашего секретаря, который может принимать их, сортировать и в соответствии с приоритетностью переключать на вас. Анализ показывает, что целый ряд телефонных звонков попадает по неправильному адресу и нуждается в переадресовке; другие сотрудники или службы на предприятии могут быстрее дать желаемые сведения.

Секретарь должен обязательно спрашивать о цели звонка, чтобы определить степень срочности и важности разговора. Каждый действительно деловой партнер отнесется к этому с пониманием.

Вручите своему секретарю бланк с критериями, согласно которым входящие разговоры должны быть отклонены, перенесены (повторный звонок) или их следует «пропустить» к вам.

Отгораживание от ненужных звонков можно осуществлять с помощью телефонного автоответчика. Правда, у многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика, он является все же средством «второго сорта», поскольку «глушатся» все телефонные звонки без разбора. Однако его преимущество по сравнению с полным отключением телефона состоит в том, что вы после завершения всех дел можете прослушать сообщения абонента и перезвонить.

В исключительных случаях, когда прорываются важные звонки, или в течение ваших телефонных «часов приема» вы должны сразу же, в начале разговора выяснить следующие пункты, которые облегчат вам рациональное ведение телефонных переговоров:

1. Кто именно ваш абонент?
2. О чем идет речь (какое дело у абонента)?
3. Насколько важно (или срочно) дело, по которому вам звонят?
4. Когда вы сможете перезвонить (после того, как соберете необходимые сведения)?
5. По какому номеру вы можете дозвониться до своего партнера (при первом контакте: номер телефона или телефакса, точное написание фамилии)?

Другая возможность решить вопрос незамедлительно состоит в том, что секретарь просит звонящего немного подождать, говоря при этом: «Я посмотрю, могу ли я его прервать». Он получает у своего шефа краткий ответ, которого часто бывает достаточно абоненту. При таком способе менеджер почти не отрывается от дел (не требуется слов приветствия и прощания, долгих разговоров), и в то же время это соответствует важности и срочности звонка.

Если у вас нет секретаря или автоответчика, вы сможете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких фраз, как: «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 15 часов».

Третьим методом эффективной и рациональной обработки телефонных переговоров является обратный (ответный) звонок.

Система обратных телефонных звонков существенно сокращает число ежедневных перерывов в работе и предоставляет значительные возможности для рационализации и экономии рабочего времени.

Метод обратного звонка, кроме того, дает вашему секретарю возможность подготовить необходимые для разговора материалы, в результате чего сокращается общее время телефонного разговора. Если абонент назвал цель звонка, то вы выигрываете время, обдумав в промежутке свой ответ.

Исходящими звонками легче манипулировать, чем входящими. Самый рациональный метод — сводить исходные звонки в так называемые телефонные блоки.

Выберите два временных промежутка, например, ближе к полудню или к вечеру, когда вы сможете «отработать» свои телефонные разговоры все вместе или сериями, предварительно подготовившись к ним.

Преимущества такого «серийного производства» перед многочисленными разрозненными звонками состоят в том, что вам надо лишь единожды подготовиться и вы можете разом выполнить однородную работу. Используйте этот метод и убедитесь в том, какие в нем скрываются возможности рационализации, но следите за тем, чтобы ваши телефонные блоки были не слишком продолжительными (примерно 30 минут), так как иначе ваш телефон будет постоянно занят и звонящие к вам потеряют терпение.

Таким образом вы будете вести не бессистемные разговоры «между прочим», а целенаправленные, планомерные и потому более эффективные. Ваша концентрация будет существенно выше, и вам не будут мешать входящие звонки (поскольку вы заблокируете свою линию). Если вы заранее определите цель разговора, вы сразу сможете начать обсуждение важных вещей. Вы не потратите время на поспешный поиск во время разговора необходимых документов, поскольку все уже заранее приведено в порядок.

В заключение попытайтесь проверить, насколько хорошо вы усвоили наши рекомендации по ведению телефонного разговора. Для этого

попробуйте ответить на следующие вопросы.

— Убеждены ли вы в том, что всегда снимаете трубку после первой же «трели» звонка (или ждете, когда телефон прозвонит по крайней мере еще раз)?

— Стараетесь ли говорить четко, разборчиво и не слишком быстро?

— Держите ли телефонную трубку так, чтобы расстояние до микрофона и его положение были оптимальными?

— Курите ли вы во время телефонного разговора или откладываете сигарету в сторону?

— Занимаетесь ли чем-либо посторонним во время телефонного разговора?

— Следите ли за тем, чтобы во время телефонного разговора в комнате была тишина?

— Всегда ли во время телефонного разговора у вас под рукой есть «чем и на чем записать»?

— Всегда ли у вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?

— Всегда ли вы приветствуете того, кто снял трубку?

— Не теряете ли вы самообладание во время неприятных для вас телефонных звонков?

— Готовитесь ли вы заранее к важным телефонным звонкам?

— Всегда ли у вас оказываются под рукой нужные для делового телефонного разговора материалы?

— Привычно ли для вас диктовать во время телефонного разговора трудные для восприятия слова по буквам?

— Имеете ли вы привычку просить передать что-либо, если человека, которому вы позвонили, не оказалось на месте?

— Избегаете ли вы звонить в неудобное время?

— Способны ли вы во время телефонного разговора затратить на обсуждение вопроса минимум слов и времени и при этом не показаться нетактичным?

Ответы на эти вопросы помогут вам сделать правильные выводы, после чего эффективность ваших телефонных переговоров, несомненно, возрастет. И не упускайте из виду то обстоятельство, что телефонный разговор — это в немалой степени ваша визитная карточка. Поэтому в большинстве случаев, когда вам необходимо что-либо обсудить по телефону, следует в первую очередь постараться создать выгодную для

разговора атмосферу: подчеркнуть точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров, знакомых или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, в заключение поблагодарить его за разговор и т. д. Помните, что телефонный разговор — это прежде всего ваше личное дело, даже тогда, когда речь в нем идет не только о частных вещах.

Заключение

Изложенный в настоящем пособии материал позволяет обобщенно сформулировать его основные положения, характеризующие деловую беседу, коммерческие переговоры, служебное совещание, служебный телефонный разговор и прием посетителей с позиций их речевой, логической, психологической и невербальной культуры.

Деловой разговор как особая разновидность устной речи имеет свою лексико-грамматическую и стилистическую специфику. К нему предъявляются требования соблюдать правильность, точность, краткость и доступность речи, а также правила служебного речевого этикета.

Деловой разговор отличается от всякого другого прежде всего своей логичностью. Практика доказывает, что те бизнесмены, которые хорошо умеют оперировать понятиями и суждениями, делать правильные умозаключения и убедительно доказывать, делают свой бизнес более успешно, чем бизнесмены, не владеющие навыками логического мышления.

Психологическая культура делового разговора проявляется в умении собеседников создать благоприятный психологический климат встречи, производить на окружающих хорошее впечатление, использовать приемы защиты от некорректных вопросов, внимательно выслушивать оппонентов, опровергать их доводы, а также использовать технику бесконфликтного общения.

Успех любого делового разговора в значительной мере зависит от умения устанавливать доверительный контакт с собеседником, а такой контакт, в свою очередь, зависит не столько от того, что говорят, сколько от того, как собеседники себя держат. Поэтому в деловом разговоре очень важно обращать внимание на манеры, позы и мимику говорящих, а также на то, как они жестикулируют.

В понятие невербальной культуры делового разговора входит также знание различий в трактовке жестов, мимики и телодвижений представителей делового мира различных стран.

Деловая беседа — это устный деловой контакт между людьми, связанными интересами дела. Такие беседы обладают многими достоинствами, которых лишены собрания, телефонное общение, обмен письменной информацией, поскольку они, во-первых, проводятся в тесном контакте, позволяющем сосредоточить внимание на одном собеседнике или очень ограниченной группе людей. Во-вторых, деловые беседы предполагают непосредственное общение. В-третьих, они создают условия для установления личных взаимоотношений.

Основными этапами ведения деловой беседы являются подготовительные мероприятия, начало самой беседы, информирование присутствующих, аргументация выдвигаемых положений и завершение беседы. Успех любой такой беседы зависит в основном от трех условий: 1) умения заинтересовать собеседника; 2) создания в процессе встречи атмосферы взаимного доверия; 3) использования методов внушения и убеждения при передаче информации.

В процессе ведения деловой беседы;

1. Внимательно выслушивайте собеседника до конца. Это не только знак внимания, но и профессиональная необходимость.

2. Никогда не игнорируйте предубеждения вашего собеседника.

3. Избегайте недоразумений и неверных толкований! Ваше изложение должно быть ясным, сжатым и прежде всего простым и понятным.

4. Необходимо быстро и четко выяснить значение терминов и выражений. При любой неясности сразу же безо всякого смущения прямо спрашивайте у собеседника, что он имел в виду.

5. Уважайте своего собеседника.

6. Всегда будьте вежливы, дружелюбно настроены, дипломатичны и тактичны. Вежливость не снижает определенности просьбы или приказания, но во многом препятствует проявлению у собеседника внутреннего сопротивления.

7. Если нужно, будьте непреклонны, но сохраняйте хладнокровие,

когда «температура» беседы поднимается.

8. Помогите собеседнику «сохранить свое лицо». Беседовать — это уступать собеседнику в одном вопросе, чтобы он вам уступил в другом.

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель — разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество. Таким образом, переговоры проводятся для того, чтобы договориться. Однако это утверждение справедливо только в целом. Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять совместное решение.

Любые переговоры — это каждый раз новый предмет для обсуждения, новые условия, новые участники. Но все же есть нечто общее в них: подготовка к ним, порядок ведения самого переговорного процесса, общепринятая техника и тактика переговоров.

Содержательная подготовка к переговорам включает:

- анализ проблемы;
- формирование общего подхода к переговорам, целей, задач и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовку предложений и их аргументацию;
- составление необходимых документов и материалов.

Коммерческий переговорный процесс состоит из трех последовательных этапов:

- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;
- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов и предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Техника ведения коммерческих переговоров предполагает два принципиально отличных друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга, когда участниками занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Цель такого торга — реализовать свою исходную, как правило завышенную, позицию наиболее полно и при минимальных уступках.

Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу). Смысл его в том, что партнеры не торгуются, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду.

Кроме деловых бесед и коммерческих переговоров, в предпри-

нимательской практике широко распространены особые формы ведения деловых разговоров — деловые совещания, которые представляют собой способ открытого коллективного обсуждения тех или иных проблем.

Если такое совещание признается целесообразным, оно тщательно готовится. В наиболее общем виде подготовка к проведению совещания включает следующие действия: определение тематики, формирование повестки дня, определение задач совещания 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.

В процессе делового совещания очень важно контролировать его ход.

Для этого руководителю необходимо:

- 1) оставаться на нейтральных позициях;
- 2) постоянно поддерживать разговор;
- 3) немедленно принимать меры к устранению напряжения, обусловленного эмоциями;
- 4) выслушивать всех оппонентов и стремиться найти точки соприкосновения интересов;
- 5) нетерпимо относиться к отклонениям от темы;
- 6) чаще подводить промежуточные итоги, чтобы продемонстрировать участникам, как близки они к цели;
- 7) экономить время.

Проводя совещание, следует соблюдать общие правила ведения спора. Вступая в него, надо:

- четко разграничивать, по каким вопросам спорить можно и от обсуждения каких лучше отказаться;
- стараться так возражать, чтобы не вызвать неприязни и раздражения собеседника;
- не допускать превращения делового спора в выяснение личных отношений;
- не вводить собеседника в замешательство в присутствии других, демонстрируя его некомпетентность;
- проигрывать и побеждать достойно.

Прием посетителей поглощает весьма значительную часть рабочего времени любого руководителя. Деловой разговор во время приема посетителя начинается с его встречи. В зависимости от характера приема и ранга посетителя руководитель, ведущий прием, может выбрать два варианта своего поведения: 1) хозяин офиса принимает посетителя, сидя за своим рабочим столом, 2) хозяин офиса принимает посетителя, стоя

или выйдя из-за своего рабочего стола.

Рабочая атмосфера и сам характер делового разговора в значительной мере определяются тем местом, по отношению к столу, которое предлагается посетителю. Существует четыре положения посетителя за стандартным прямоугольным рабочим столом:

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

4) независимая позиция. Большое влияние на создание психологического климата делового разговора при приеме оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самого стола. Квадратный и прямоугольный столы способствуют созданию атмосферы официальности. Круглый стол используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы.

Посещение офиса посетителями происходит по самым разным поводам. Часто бывает и так, что они приходят просто «заглянуть», отрывая от работы хозяина офиса.

Именно такие неожиданные и ненужные посетители являются наиболее активными -«пожирателями» рабочего времени. Чтобы отгородиться от незаявленных и ненужных посетителей, надо управлять их потоком.

Начав разговор с посетителем, следует прежде всего понять суть его просьбы (предложения, желания), уяснить, чего он хочет. При этом надо проявлять уважительное отношение к нему, но при обязательном условии — уважение должно быть искренним.

От умения сотрудников фирмы вести телефонные разговоры во многом зависит ее репутация (как в мире бизнеса, так и среди широких кругов потребителей), а также размах ее деловых операций. От умения говорить по телефону зависит и привлекательность личного имиджа каждого ее сотрудника. Все это позволяет утверждать, что обладание культурой телефонного общения необходимо каждому цивилизованному бизнесмену.

Если раздался телефонный звонок, снимать трубку лучше всего после первого звонка. Отзывы «да», «алло», «слушаю» в деловом телефонном разговоре не применяются. По внешнему телефону обычно называют не свою фамилию, а фирму, организацию или ее подразделение. По внутреннему телефону называют только подразделение и фамилию сотрудника, снявшего трубку. Таким образом, отвечая на звонок, нужно всегда представляться.

Когда вам пришла в голову мысль позвонить, не хватайтесь за

трубку, а прежде всего уясните цель своего звонка, и постарайтесь выбрать для него наиболее оптимальное время (с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30).

Перед тем как позвонить солидному партнеру, полезно набросать на бумаге основные пункты предстоящего разговора, чтобы в волнении или спешке не упустить отдельные важные моменты.

Когда вас соединят, не следует уточнять, кто у телефона. Надо поздороваться и назвать свою фамилию, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу. Если же вы звоните в фирму после долгого перерыва, желательно после фамилии назвать свои имя и отчество, чтобы не поставить того, кому вы звоните, в неловкое положение, заставив его мучительно вспоминать, как вас зовут.

По личному телефону люди часто говорят очень долго. Телефонный деловой разговор требует краткости, поскольку от длительных разговоров по служебному телефону обычно страдают интересы дела. Поэтому по служебному телефону надо говорить кратко. Норма — три минуты на разговор — взята не с потолка. Опыт людей с высокой культурой телефонного общения говорит, что 20 секунд хватает на установление контакта, 40 секунд вполне достаточно, чтобы сформулировать проблему. За 100 секунд можно серьезно обсудить проблему. Поблагодарить собеседника и корректно выйти из разговора возможно еще за 20 секунд. Итого 180 секунд, или 3 минуты.

При разговоре по телефону следует иметь в виду, что вы лишаетесь одного из важнейших средств передачи информации — мимики и жестов, зато усиливается значение таких элементов невербальной речи, как момент, выбранный для паузы, интонация, усиление или ослабление силы голоса.

Когда приходит время заканчивать разговор и прощаться, следуют правилу: кто первый начал разговор (т.е. кто позвонил), тот и должен его заканчивать.

Таковы основные выводы из всего изложенного в пособии, которые в обобщенной форме передают его основное содержание. Возможно, в нем вы, дорогой читатель, и не найдете для себя такого, чего бы вы уже не знали из своего жизненного опыта. Автор просто попытался связать накопленный опыт ведения делового разговора с его речевыми, логическими, психологическими и невербальными основами, с тем чтобы убедить читателя, который в непростое для России время становления рыночных отношений надеется на предпринимательский успех, что основа успешного бизнеса — его культура, составной частью которой является культура делового разговора во всех его формах.

Культурой делового разговора должен обладать каждый работающий, будь то врач, ученый, педагог или государственный деятель. Эта культура универсальна и потому обязательна для всех, кто связан отношениями дела. Она не только разумная основа делового общения, но и надежный шанс на его успех.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

СОВЕТЫ ПО УЛУЧШЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

I. ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБРАЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ.

1. Обвиняя человека в чем-либо, вы только вызываете в нем внутренний протест. Поэтому первый принцип гласит: вместо того чтобы

обвинять людей, попытайтесь понять их.

2. Искренне цените и хвалите достоинства людей.

3. Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание делать это. Секрет успеха во взаимоотношениях с людьми заключается в способности рассматривать вопрос с точки зрения другого человека и разрешать этот вопрос с учетом его интересов.

II. ШЕСТЬ СПОСОБОВ ПОНРАВИТЬСЯ ЛЮДЯМ.

1. Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.

2. Улыбайтесь. Людям приятно встречать улыбающихся людей, о них редко думают плохо. Если вы всегда улыбаетесь при встрече с человеком, то он не скажет вам плохого, даже если вы заслуживаете этого. Улыбайтесь.

3. Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

4. Исключительное внимание к говорящему — это наиболее важный фактор. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание.

5. Заводите разговор о том, что интересует вашего собеседника.

6. Уважайте достоинства других людей. Если вы хотите иметь друзей — давайте им возможность превзойти вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ.

III. КАК ЗАСТАВИТЬ ЧЕЛОВЕКА СТАТЬ НА ВАШУ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ.

1. Не критикуйте, ибо люди не любят себя критиковать или признавать неправыми. Критика заставляет человека встать на защиту своей чести и оправдать себя.

2. Не говорите, что вы умнее. Воздерживайтесь от прямого высказывания своего мнения, противоречащего мнению других. Уважайте мнение других людей. Никогда не говорите прямо, что человек не прав.

3. Если вы не правы, признайтесь в этом в категорической форме. Это настраивает собеседника на дружеский тон.

4. Заставляйте человека говорить «да» в самом начале разговора. Не давайте по возможности говорить «нет». Человек не любит менять мнение. Если человек согласился с вами в девяти случаях, то скорее всего согласится и в десятом.

5. Дайте человеку возможность высказаться о своих успехах, они для него значат больше, чем ваши.

6. Начинайте беседу только с дружеского тона.

7. Дайте человеку почувствовать, что идея, поданная вами, принадлежит ему.

8. Смотрите на вещи глазами собеседника. Задавайте себе вопрос: почему он хочет сделать это?

9. Относитесь с сочувствием к идеям и желаниям человека. Говорите: «Если бы я был на вашем месте, я бы считал точно так же».

10. Все люди хотят быть честными. Поэтому прибегайте к благородным мотивам, т.е. покажите, что, став на вашу точку зрения, человек

сделает что-то хорошее или поступит благородно.

IV. СЕМЬ СПОСОБОВ ИЗМЕНИТЬ МНЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, НЕ ВЫЗЫВАЯ У НЕГО НЕГОДОВАНИЕ ИЛИ ОБИДУ.

1. Начинайте беседу с похвалы и искреннего восхищения.
2. Не говорите человеку об ошибках прямо.
3. Прежде чем критиковать, укажите на свои ошибки.
4. Дайте человеку возможность сохранить свою репутацию. Не говорите, что он глуп, а скажите, что в этот раз он поступил опрометчиво.
5. Одобряйте даже незначительные успехи. Хвалите человека за его малейшие достижения. Будьте щедры на похвалу.
6. Старайтесь создать человеку хорошую репутацию, даже приписывайте ему положительные черты, и человек будет стремиться оправдать ваше мнение.
7. Старайтесь показать, что недостаток может быть легко исправлен.

Приложение 2

РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ ДЕЛОВУЮ БЕСЕДУ

НАЧАЛО БЕСЕДЫ

Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...

Сегодня я предлагаю обсудить...

Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...

Мне хотелось бы начать нашу беседу с...

Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...

Я думаю, что мы начнем наш разговор с...

Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

ВЫРАЖЕНИЕ ОДОБРЕНИЯ И СОГЛАСИЯ

Ваши условия нас вполне устраивают.

Этот пункт наших возражений не вызывает.

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Мое представление... полностью совпадает с вашим.

Ваши условия в целом для меня приемлемы.

Можно считать, что в основном мы договорились.

ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ ОТСТАИВАТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с несколькими иными позициями.

Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения.

Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.

Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...

Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.

Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...

Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

ВЫРАЖЕНИЕ ПРОСЬБЫ

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Не могли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас не слишком обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

Я хотел бы просить вас о...

С вашей стороны будет очень любезно, если...

ВЫРАЖЕНИЕ ИЗВИНЕНИЯ

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

ВЫРАЖЕНИЕ СОМНЕНИЯ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу

Меня несколько смущает наличие...

Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.

Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...

У меня большое сомнение в необходимости...

Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.

Я бы предпочел другое решение этой задачи.

ВЫРАЖЕНИЕ НЕОДОБРЕНИЯ, НЕСОГЛАСИЯ И ОТКАЗА

В целом ваше предложение приемлемо, но...

Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

Здесь мы исходим из несколько иного понимания...

Мы придерживаемся иной точки зрения.

В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.

Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные сложности.

Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.

Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.

Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.

К сожалению, принять ваши условия мы не можем.

Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ УЙТИ ОТ ОТВЕТА

На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

На это можно ответить только в самом общем виде.

Я вижу это только в самых общих чертах.

Мне трудно судить об этом.

Я затрудняюсь дать вам точный ответ.

К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.

Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать по этому поводу мы не можем.

ФРАЗЫ, СВИДЕТЕЛЬСТВУЮЩИЕ О ЗАВЕРШЕНИИ БЕСЕДЫ

Итак, мы подходим к концу нашей беседы.

Давайте подведем итоги наших договоренностей.

В заключение беседы я хотел бы...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.

Я считаю, что проблему... можно считать решенной.

Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

Приложение 3

РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ. ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

ФРАЗЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРЕДСТАВИТЬ СВОЮ ФИРМУ

Наша фирма создана (образована) в... году. Ее учредителями являются... Годовой оборот фирмы составляет... Фирма специализируется (на, в области)... Фирма оказывает услуги... Фирма осуществляет посредничество... Фирма производит продажу... Фирма выпускает...

ФРАЗЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ДЛЯ ВЫРАЖЕНИЯ ЦЕЛИ ВИЗИТА

Мы приехали, чтобы (обсудить вопрос, предложить свои услуги).

Целью нашего визита является (подписание договора, контракта,

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

соглашения, открытие СП и т.п.)...

Наша фирма намерена...

Мы познакомились с изделиями вашей фирмы, ее последними каталогами и рекламными материалами. Мы хотели бы закупить партию... Вот список образцов изделий, которые наша фирма хотела бы заказать.

ФРАЗЫ, СВЯЗАННЫЕ С ВЫРАЖЕНИЕМ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

Наша фирма (компания):

- готова осуществлять поставки...
- может поставлять...
- готова продавать (производить продажу)...
- может закупать в больших и малых партиях...
- ищет партнера (для, с целью)...
- намерена создать СП по производству...
- планирует строительство...
- предполагает открыть магазины по продаже...
- предлагает услуги в области...

ФРАЗЫ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ УКАЗАТЬ НА ФОРМУ СДЕЛКИ

Фирма готова обсудить валютные сделки. Фирма предлагает использовать бартерные контракты. Фирма готова рассмотреть варианты бартерных и компенсационных сделок.

Мы предлагаем заключить бартерную сделку. Мы можем согласиться на клиринговые сделки.

ФРАЗЫ ДАЮЩИЕ ВОЗМОЖНОСТЬ УТОЧНИТЬ СОДЕРЖАНИЕ СДЕЛКИ (КОНТРАКТА)

Какой контракт вы хотели бы заключить?

На что вы хотите заключить контракт?

На какой срок этот контракт рассчитан?

Какой контракт вас больше устраивает: долгосрочный или краткосрочный?

Уточните объем контракта.

Нас прежде всего интересует, кто будет финансировать поставки по контракту.

Приложение 4

СОВЕТЫ ПО УСТАНОВЛЕНИЮ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

— Приветствуйте вашего клиента тепло и искренне, смотрите ему в глаза.

— Дайте клиенту время, чтобы он привык к общению с вами, дайте ему возможность высказаться. Не наступайте слишком рано. Но в то же время и не тратьте попусту его время.

— Сначала заведите отвлеченный разговор, желательно на тему, которая будет обсуждаться дальше. Сделайте этот разговор дружеским и не односторонним. Будьте благодарным слушателем. Но дайте потенциальному клиенту понять, что ваше время ценно. Вы пришли, чтобы продать, а не разговаривать.

— Задавайте существенные вопросы. Внимательно слушайте ответы на них.

— Оцените потенциального клиента. Определите, тот ли это человек, с которым вы должны разговаривать, достаточно ли у него пол-

номочий, чтобы дать вам ответ и купить. Попробуйте во время установления контакта понять, на чем делать акцент при представлении продукции.

— Попробуйте определить отношение вашего потенциального клиента к предложениям типа вашего. Настройтесь на его страхи, ожидания, чувства, чтобы привязать ваше представление товаров к ним.

— Узнайте что-нибудь о собеседнике, чтобы он чувствовал себя человеком, а не клиентом. Сделайте его похожим на вас, так как людям нравится иметь дело с себе подобными. Но не фальшивьте. Не будьте назойливым.

— Будьте немногословным, дружелюбным, открытым, по-хорошему любознательным. Будьте самим собой.

Важными элементами контакта являются ваша улыбка, одежда, поза, желание слушать и смотреть в глаза собеседнику. Ваше бессловесное общение так же важно, как и общение при помощи слов. Впечатление, которое вы производите, происходит как от того, чего вы не говорите, так и от того, чего вы говорите.

Часто случается так, что именно во время установления контакта заключается сделка. Это возможно, если контакт послужил началом общения и убедил клиента, что вы действительно заинтересованы помочь ему.

Приложение 5

СОВЕТЫ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ ТОВАРОВ

— Перечислите все преимущества сотрудничества с вами одно за другим. Чем больше преимуществ, о которых будет знать ваш клиент, тем больше вероятности, что он купит у вас.

— Подчеркните уникальность преимуществ покупки у вас. Вы должны суметь подать их с той же уверенностью, с которой диктуете свое имя и адрес.

— Если у вашего клиента нет опыта работы с тем, что вы продаете, обратите его внимание на преимущества вашего типа предложения, затем на конкретное предложение. Если вы продаете охранную сигнализацию, расскажите о ценности обладания ею как таковой, затем о преимуществах вашей.

— Привяжите ваше представление к данным, которые вам удалось получить во время установления контакта.

— Людям не нравится быть первыми, поэтому упомяните, что вашу продукцию или услуги используют другие, особенно соседи клиента. Если у вас есть возможность назвать имена, чтобы говорить

более конкретно, конечно, используйте это.

— Чем более вы точны, тем больше сделок вы заключите. Но не будьте надоедливы.

— Когда вы уже достаточно знаете о вашем клиенте, вы можете представлять свою продукцию или услуги с его точки зрения. Эта способность увеличит количество ваших сделок.

— Подчеркните, какая польза от ваших товаров и услуг для клиента, а не почему они полезны вообще.

— Внимательно наблюдайте за глазами, губами и руками клиента. Если он оглядывается по сторонам, а не смотрит на вас, вы должны сказать что-то, что снова обратит на вас его внимание. Если клиент не улыбается, значит, вы слишком серьезны. Скажите что-нибудь, чтобы вызвать его улыбку. Если ваш клиент сжимает руки, значит, он устал. Скажите что-нибудь, чтобы развеять скуку и разжечь его интерес.

— Мысль о продаже, высказанная в глаза, в десять раз действеннее, чем просто услышанная. Поэтому покажите столько, сколько можете: фотографии, рисунки, проспекты, продукцию, все что угодно. Но все это должно быть обязательно связано с представлением товаров.

— Наряду с характеристиками продавайте преимущества. Если характеристика — солнечная энергия, то преимущества — экономия.

— Упомяните ваши успешные сделки, уже состоявшиеся, чтобы клиент чувствовал, что ключ к успеху в ваших руках и есть возможность его упустить.

— Гордитесь вашими ценами, преимуществами, вашим предложением. Передавайте вашу гордость вашим выражением лица, тоном, подбором слов. Почувствуйте эту гордость, и пусть она светится в вас.

— Представляя товары и услуги, не сомневайтесь в том, что клиент купит у вас все, что вы предлагаете. Клиент почувствует оптимизм, и это положительно повлияет на завершение сделки.

Приложение 6

СОВЕТЫ ПО ДИНАМИЧНОМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛОК

— Всегда предполагайте, что ваш потенциальный клиент собирается сделать то, что вы хотите, поэтому вы можете заключить разговор таким вопросом: «Как лучше для вас: доставить товар на этой неделе или на следующей?»

— Суммируйте основные мысли и уверенно закончите словами: «По-моему, все в порядке. Почему бы нам сейчас не подписать ваш заказ?»

— Попросите клиента принять какое-либо решение, затем закончите на этом разговор. Главное, о чем нужно договориться, — дата доставки, объем заказа, как будет производиться оплата. Хорошим заключением может быть: «Я могу вам оказать эту услугу завтра, восьмого, пятнадцатого. Для меня восьмое лучше всего. А для вас?»

— Попытайтесь подойти к заключению как можно скорее, подтал-

кивая клиента к этому. Если не получается, попробуйте снова и снова. Продолжайте. Если опять не получится, ваш клиент потратит свои деньги, заработанные тяжелым трудом, еще где-нибудь и с кем-нибудь. Имейте это в виду. Помните: людям нравится, когда им что-то продают, они нуждаются в сделке. Но сами они сделки не заключат. Поэтому вы оказываете им услугу, когда заключаете сделки и продаете.

— Не пропустите момент, когда пора закругляться. Клиент вам вряд ли об этом скажет сам. Ищите намеки в его словах и действиях. Даже переименование с ноги на ногу может быть сигналом, что пора заканчивать и заключать сделку.

— Сообщите клиенту причину, по которой надо заключить сделку немедленно. Может быть, вам нужно уехать надолго; может быть, вашему клиенту очень скоро понадобятся ваши товары или услуги; возможно, возрастут цены; у вас сейчас есть время и документы, а будут ли они потом — неизвестно.

— Дайте клиенту понять, что у вас уже заключены сделки со многими людьми, в частности с его соседями, с которыми клиент может легко связаться.

— Будьте точны при упоминании имен, дат, цен, времени, преимуществ.

— Если клиенту нравится, что вы говорите, но он не хочет заключать соглашения сейчас, спросите: «Зачем ждать?» Клиент, вероятно, выскажет свои соображения или возражения. Вы можете закончить фразой: «Отлично, я понимаю». Затем вы можете, используя это возражение, заключить сделку. Фактически один из самых легких способов — искать возражение, чтобы потом решить проблему и закончить на этом разговор.

— Если вы еще не до конца представили товар, но чувствуете, что уже пора заканчивать разговор, попытайтесь заключить сделку, основываясь на самом важном, о чем вы упомянули.

— Всегда помните, что человек знает, что вы хотите, чтобы он или она что-то сделали, что у вашей встречи есть причина, что ваше предложение заслуживает внимания, что в любой момент ваш клиент обдумывает предложение. Просто зная это, вам будет легче заключить сделку.

— Когда ваш клиент говорит: «Дайте мне подумать», это значит: «Нет!»

— Если вы не заключите сделку сразу после представления товаров или услуг, очень велика вероятность того, что вы ее упустите. У многих клиентов хватит мужества сказать вам, что они точно ничего не купят. Они будут искать оправданий. Поэтому сделайте все, чтобы поставить их в такое положение, чтобы они купили. Если этого не сделаете вы, это сделает другой продавец, лучше вас.

— Свяжите заключение сделки с контактом с клиентом. Попробуйте закончить на чем-либо личном. Что-нибудь типа: «Я думаю, теперь

вы почувствуете себя спокойнее с новой сигнализацией. Когда лучше установить ее: завтра или послезавтра?»

Приложение 7

ЗАКОНЫ МЕРФЫ: ШУТЛИВЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ ЗАПАДНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ

Приводимые ниже высказывания прославленных бизнесменов и удачливых менеджеров в деловой среде больше известны как законы Мерфи. Они представляют собой свод шуточных афоризмов, веселых замечаний и остроумных высказываний, каждое из которых названо по имени их автора.

Законы Мерфи — это сконцентрированное отражение наблюдений и умозаключений из жизни делового мира, облеченных в шутовую форму, которые не только вызывают смех и улыбку, но и помогают лучше понять суть проблем и превратностей деловой жизни во всем ее реальном разнообразии. Они дают богатую духовную пищу для самостоятельного критического восприятия и оптимистического осмысления предпринимательской деятельности, заставляя внимательного читателя задуматься над ее удачами и промахами. Приведем некоторые из них, которые так или иначе имеют отношение к созданию положительного делового имиджа.

«Бритва» ХЭНЛОНА. Не усматривайте злого умысла в том, что вполне объяснимо глупостью.

Закон О'БРАЙНЕНА. По разумным причинам ничего не делается.

Первый постулат ПАРДО. Все, что есть хорошего в жизни, либо незаконно, либо аморально, либо ведет к ожирению.

Закон управления ВЕЛЛИНГТОНА. Наверху собираются сливки. И пена — тоже.

Колбасный принцип. Тем, кто любит колбасу и уважает закон, не стоит видеть, как делается и то, и другое.

УОТЕРГЕЙТСКИЙ принцип. О коррупции в правительстве всегда сообщается в прошедшем времени.

Правило АЛИНСКОГО. Наиболее высоконравственны обычно те, кто дальше всех от решаемых задач.

Правило ГОТЛИБА. Если начальник пытается произвести впечатление на подчиненных знанием деталей, он теряет из виду конечную цель.

Первое правило неполноценности начальства. Не давайте понять своему начальнику, что вы умнее.

Закон МАЙЛСА. Угол зрения зависит от занимаемого места.

Правило БЕРКЕ. Никогда не ставьте задачу, решение которой вам неизвестно. Следствие: ставьте задачи, по которым решение есть только у вас.

Пятый закон управления ЛОФТУСА. Руководи по книге, даже если не знаешь ни имени автора, ни названия.

Закон ПФЕЙФЕРА. Никогда не принимайте решение сами, если можно заставить решить кого-то другого.

Первое правило негативного предвидения. Вы убережете себя от множества ненужных хлопот, если сожжете мосты сразу, как подойдете к ним.

Законы исходных данных СПЕНСЕРА. Каждый может принять решение, располагая достаточной информацией. Хороший руководитель принимает решение при ее нехватке. Идеальный — действует в абсолютном неведении.

Закон КОНВЕЯ. В любой организации всегда найдется человек, знающий, что там на самом деле происходит. Его-то и надо уволить.

Закон УИСТЛЕРА. Никогда не знают, кто прав, но всегда известно, кто в ответе.

Следствие Бермана из аксиомы РОБЕРТСА. Что для одного ошибка, для другого — исходные данные.

Закон ЯКОБ А. Ошибаться человеку свойственно, но сваливать ошибки на других — еще типичнее.

Пятый закон ненадежности. Ошибаться человеку свойственно, но окончательно все запутать может только компьютер.

Третий закон ГРИДА. Машинная программа выполняет то, что вы ей приказали делать, а не то, что бы вы хотели, чтобы она делала.

Первая компьютерная аксиома ЛЕО БЕЙЗЕРА. Закладывая что-то

в память ЭВМ, помните, куда вы это положили.

Руководство по системному программированию ШТЕЙНБАХА. Никогда не выявляйте в программе ошибки, если вы не знаете, что с ними делать.

Закон ВЕЙЛЕРА. Нет невыполнимой работы для человека, который не обязан делать ее сам.

Закон КУШНЕРА. Шансы на выполнение работы обратно пропорциональны числу лиц, по долгу службы обязанных это сделать.

Восьмое правило ФИНЭЙГЛА. Работа в команде очень важна. Она позволяет сваливать вину на другого.

Четвертый закон ФИНЭЙГЛА. Если работа уже проваливается, всякая попытка ее спасти только ухудшает дело.

Закон (Лемма) ГРОССМАНА. Любую стоящую работу стоило делать вчера.

Закон ХУРДИНА. Никогда не удастся делать что-то одно. *Закон БУБА.* То, что ищешь, найдешь, только обыскав все.

Закон ПОИСКА. Начинать поиски надо с самого неподходящего места.

Закон МАРИАННА. Находишь всегда то, чего не искал.

Производная от закона Мерфи, предложенная НАГГОМ. Чем сложнее и грандиознее план, тем больше шансов, что он провалится.

Закон МЕЙЕРА. Усложнять — просто, упрощать — сложно.

Неправильное цитирование закона Х. Л. Менкена ГРОССМАНОМ. Сложные проблемы всегда имеют простые, легкие для понимания неправильные решения.

Закон ХЛЕЙДА. Решение сложной задачи поручайте ленивому сотруднику — он найдет более легкий путь.

Правило УОРРЕНА. В эксперты надо взять того, кто считает, что работа займет много времени и обойдется очень дорого.

Определение ВЕБЕРА. Эксперт — человек, который знает все больше и больше о все меньшем и меньшем, пока не будет знать абсолютно все абсолютно ни о чем.

Закон МУЭНЧА. Ничто так не способствует успешному внедрению новшеств, как отсутствие проверок.

Лемма о предотвращении нововведения РОКИ. Финансирующие организации откажутся от вашего предложения, если его результаты не будут известны заранее.

Теория прогресса ХОКИНСА. Прогресс состоит не в замене неправильной теории на правильную, а в замене неправильной теории на неправильную же, но уточненную. *Законы технологии ЛЕРМАНА.* Любую техническую проблему можно преодолеть, имея достаточно времени и денег.

Следствие ЛЕРМАНА. Вам никогда не будет хватать либо времени, либо денег.

Законы экспериментирования ВЕСИЛНИДА: а) если воспроизвести эксперимент сложно, проведите его единожды; б) если требуется получить прямую, получите ее только по двум точкам.

Закон ХАНТА. У любой великой идеи есть недостаток, равный или превышающий величие этой идеи.

Теорема небрежности БАХМАНА. Чем больше затраты на выполнение плана, тем меньше шансов отказаться от него — даже если он окажется несостоятельным. Следствие: чем выше престиж людей, стоящих за планом, тем меньше шансов его отмены.

Закон ПАДДЕРА. Все, что хорошо начинается, кончается плохо. Все, что начинается плохо, кончается еще хуже.

Первый закон МЕРФИ. Если может случиться несколько неприятностей, они происходят в самой неблагоприятной последовательности.

Следствие ФАРНСДИКА. После поворота событий от плохого к худшему цикл повторяется.

Третий закон МЕРФИ. Если какая-нибудь неприятность может случиться, она случится. Следствия: 1. Все не так легко, как кажется. 2. Всякая работа требует больше времени, чем вы думаете. 3. Из всех неприятностей произойдет именно та, ущерб от которой больше. 4. Предоставленные самим себе события имеют тенденцию развиваться от плохого к худшему. 5. Как только вы принимаетесь делать какую-то работу, находится другая, которую надо сделать еще раньше. 6. Всякое решение плодит новые проблемы.

Расширение третьего закона Мерфи, сделанное ГУТТУЗО. Нет такой плохой ситуации, которая не могла бы стать хуже.

Закон ХЕЛРАНГА. Подожди — и плохое само собой исчезнет. *Расширение, предложенное ШЕЙВЛАНСОМ...* нанеся положительный ущерб. *Дополнение ГРЕЛБА.* Если ситуация была неблагоприятной, она повторится.

Закон МИДДЕРА. Что бы с вами ни случилось, все это уже случилось с кем-то из ваших знакомых, только было еще хуже.

Жалоба ЧЕЙТСА. Если вы помогли другу в беде, он наверняка вспомнит о вас, когда снова окажется в беде.

Закон ДЕННИСТОНА. Добродетель — сама по себе наказание. Следствие: если вы однажды что-то сделали правильно, кто-нибудь обязательно попросит вас сделать это еще раз. *Комментарий БЛОКА.* Следствие абсолютно соответствует утверждению, что добродетель не останется безнаказанной. Закон Деннистона имеет более широкую область применения.

Принципы ПРОИЗВОДСТВЕННИКА. В наборе инструментов не хватает именно того гаечного ключа, который нужен. Для выполнения большинства операций требуются три руки. Оставшиеся гайки никогда не подходят к оставшимся болтам.

Правило точности РЕЯ. Измеряй микрометром. Отмечай мелом.

Отрубай топором.

Первый закон РЕМОНТА. Нельзя починить то, что не сломано.

Первое правило «умного ремонта». Ничего не выбрасывай.

Закон неразумного СОХРАНЕНИЯ ГРЯЗИ. Чтобы одно очистить, надо другое запачкать.

Расширение ФРИМЭНА: ...но можно запачкать все, ничего не отчистив.

Закон ДИНГЛА. Если у кого-то что-то упало, это пнут, но не подберут.

Закон НЕЙСЕРА. Можно создать защиту от дурака, но только не от изобретательного.

Закон ПОТТЕРА. Величина рекламной шумихи вокруг товара обратно пропорциональна его реальной ценности. 1[^]

Первый закон потребления СИНТЕГО. 60-дневная гарантия означает, что товар развалится на 62-й день.

Правила ХЕШАЙЗА: а) товар с этикеткой «новинка» или «улучшенная модель» таковыми не являются; б) этикетка «абсолютно новый товар» или «потрясающая новинка» означают, что цена ползет вверх.

Закон КАФЕТЕРИЯ. То, что вы заметили в витрине, купит зашедший перед вами.

Закон покупки одежды ХЕДЛИ: а) если вам понравился костюм, то вашего размера нет; б) если и костюм понравился, и нужный размер есть, то он все равно на вас как-то не так сидит; в) и нравится, и подходит, но не по карману; г) и нравится, и подходит, и по карману, но при первой же примерке трещит по швам.

Основной принцип сделки ФИМЭНА. Того, что вам нравится, всегда нет в продаже.

Закон ЛЬЮИС А. Всегда хотят купить то, что осталось в одном экземпляре.

Наблюдение ЭТТОРС. Соседняя очередь всегда движется быстрее.

Вариант наблюдения ЭТТОРС, предложенный О'БРАЙЕНОМ. Как только вы перейдете в другую очередь, ваша начнет двигаться быстрее. *Принцип очереди.* Чем дольше ожидание, тем больше вероятность, что вы стоите не в той очереди.

Основной принцип багажа. У какого бы транспортера вы ни стояли, ваш багаж появится на другом.

Первый закон аэропорта КАУФМАНА. Расстояние до выхода на посадку в самолет находится в обратной зависимости от времени, за которое еще можно успеть к рейсу.

Аксиома ЛУЧАРМА. Если рассматривать проблему достаточно внимательно, то вы увидите себя как часть этой проблемы.

Наблюдение ХОРГРЕНА. Среди экономистов реальный мир зачастую считается частным случаем.

Законы физики ДАНЛЭПА. Факт — это отвердевшее мнение. Под воздействием высоких температур факты размягчаются. Правда эластична.

Решение ХАЛГРЕНА. Если вы попали впросак, напускайте туману.

Первое правило СПАРКА. Старайтесь выглядеть возможно более значительным.

Формула успеха ГЛАЙМА. Секрет успеха в искренности. Как только вы сможете ее изобразить, считайте, что дело в шляпе.

Второй постулат большого пальца. Простая и приемлемая ложь полезней сложной и непонятной истины. *Спасительная благодать МЕРФИ.* Худшее — враг плохого.

Главный парадокс. Оптимист верит, что мы живем в лучшем из миров. Пессимист боится, что так оно и есть.

Закон ХАТЧИСОНА. Необходимости концентрированного внимания всегда сопутствует непреодолимое желание отвлечься.

Закон сэра УОЛТЕРА. Вероятность попадания в лицо дыма от сигареты или от костра прямо пропорциональна вашей чувствительности к дыму.

Совет ЭДЕЛЬШТЕЙНА. Не заботьтесь о том, что другие люди о вас думают. Они слишком обеспокоены тем, что вы думаете о них.

Люди, к которым вас влечет, неизменно думают, что вы им кого-то напоминаете.

Первый закон СКОТТА. Неважно, что что-то идет неправильно. Возможно, это хорошо выглядит.

Принцип пересекающихся ЗНАКОМЫХ. Вероятность встретить приятелей возрастает, если вы идете с персоной, знакомство с которой вам не хотелось бы афишировать.

Закон ПИСЬМА. Стоит запечатать письмо, как в голову приходят свежие мысли.

Афоризм МАТЦА. Вывод — это то место в тексте, где вы устали думать.

Логические положения КОЛЬВАРДА. Все вероятности равны 50%. Либо случится, либо нет.

Первое правило истории. История не повторяется — это историки повторяют друг друга.

Закон ЛИНЧА. Когда события принимают крутой оборот, все смываются.

Законы ПРАЙСА. Пока каждый не захочет, никто не получит. Человека из массы надо обслуживать массовыми средствами.

Закон ШРЕДЕРА. Нерешительность — основа гибкости.

Правило РУКА. Если вам все равно, где вы находитесь, значит вы не заблудились.

Закон МИЛЛЕРА. Нельзя ничего сказать о глубине лужи, пока не попадешь в нее.

Закон зоопарков и музеев ДЖОУНСА. У самого интересного экспоната не бывает таблички с названием.

Принцип «спеши-и-жди» ЛУПОШАЙНСКОГО. Пришел рано — уже отменили. Разбиваешься в лепешку, чтобы прийти вовремя, — ждешь. Задержался — опоздал безнадежно.

Закон свадебных затрат ТОМА. Продолжительность брака обратно пропорциональна расходам на свадьбу.

Закон заменяемости ПИТЕРА. Проявляйте заботу о мухах, слоны сами о себе позаботятся.

ЛИТЕРАТУРА

- Айви А.* Лицом к лицу: Практич. пособие для освоения приемов и навыков делового общения.— Новосибирск: ЭКОР, 1995.
- Атватер И.* Я вас слушаю.— М.: Экономика, 1987.
- Бизнес в Японии. Серия маркетинга «Джетро». Вып. 8: Пер. с японск.— Токио, 1983.
- Битянова М.Р.* Социальная психология.— М.: МП А, 1994.
- Блэк С.* Паблик рилейшнз. Что это такое?— М.: Новости, 1990.
- Волгина Н.С.* Функциональные стили русского языка.— М.: Изд-во МГАП «Мир книги», 1984.
- Ваш зарубежный партнер: переписка, документация, контракты. — М.: МП «Технология», 1992.
- Великобритания.— М.: Международные отношения, 1990.
- Бенедиктова В.И.* О деловой этике и этикете.— М.: Институт новой экономики, 1994.
- Бенедиктова В.И.* Деловая репутация (личность, культура, этика, имидж делового человека).— М.: Институт новой экономики, 1996.
- Веселое П.В.* Совершенное деловое письмо в промышленности.— М.: Изд-во стандартов, 1990.
- Веснин В.Р.* Менеджмент для предпринимателей. Ч. 1-2.— М.: АНТИКВА, 1993.

Ви К., Мартынов А. Как не следует вести дела с Западом//Деловые люди.- 1992.- № 10.

Вилецкий А. Так принято... Похожи ли мы на американцев?//Неделя.— 1990.- № 44.

Власова Н.М. И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. В 3-х кн.- М.: ИНФРА-М; Новосибирск: «ЭКОР», 1994.

Кириллов В.И., Старченко АД. Логика: Учебник.— М.: Высшая школа, 1982.

Кириллов В.И., Старченко АД. Логика: Учебник для юридических вузов.— М.: Юристъ, 1995.

Китай.— М.: Международные отношения, 1992. *Кохтев Н.Н.* Риторика.— М.: Просвещение, 1994.

Кричевский РЛ. Если вы руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе.— М.: Дело, 1993.

Ксенчук Е.В., Киянова МЛ. Технология успеха.- М.: Дело ЛТД, 1993.

Ладанов ИД. Мастерство делового взаимодействия.— М.: НТК «Менеджер», 1989.

Лебедева ММ. Вам предстоят переговоры.— М.: Экономика, 1993.

Ллойд К. Финч. Телефонный разговор с клиентом: как добиться успеха.- М.: КОНСЭКО, 1994.

Лободанова А. Такси, телефон за границей//Бизнес.— 1991.— № 4.

Мартин Д. Манипулирование встречами: Как добиться чего вы хотите, когда вы этого хотите//Пер. с англ.— Минск: Амалфея, 1996.

Меллер К., Хегедаль П. Человек прежде всего: высококачественный сервис через личное развитие.— М.: ТМИ, 1983.

Михайличенко НА. Риторика.— М.: Изд-во «Берегиня», 1993. *Мицич П.* Как проводить деловые беседы.— М.: Экономика, 1983.

Можжевельником Б. В вашей фирме звонит телефон//Коммерческий вестник.- 1992.- № 2.

Наш деловой партнер Франция.— М.: ИЦ «Коринф», 1990.

Ниренбург Д., Колеров Г. Читать человека — как книгу.— М.: Экономика, 1990.

Опалев А.В. Умение обращаться с людьми... Этикет делового человека.— М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1996.

Основы предпринимательского дела. Благородный бизнес//Под ред. *Ю.М. Осипова*- М.: МП «Трион», 1992.

Паркинсон Дж. Р. Люди сделают так, как захотите вы: Перевод с англ.— М.: Изд-во «Новости», 1993.

Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли других людей по их жестам.— Нижний Новгород: Изд-во «Ай-Кью», 1992.

Правила этикета. Краткий справочник.— М.: Дельта-МКС, 1992.

Практическая стилистика русского языка. Функциональные стили.— М.: Высшая школа, 1982.

Пусенкова Н. Мы и они//Эко.— 1992, № 5.

Рахманин Л.В. Стилистика деловой речи и редактирование служебных документов. Учеб. пособие для сред. спец. учеб. заведений. Изд. 3-е, испр.— М.: Высш. шк., 1988.

Республика Корея.— М.: Международные отношения, 1991.

Сафронов В.И. Культура общения: Конспект лекций.— М.: Изд-во «Мир книги», 1992.— 108 с., Этика общения.— М.: Знание, 1991.

Свинцов В.И. Логика: Учеб. для вузов.— М.: Высшая школа, 1987.

Свинцов В.И. Логика: Учебник для вузов гуманитарного профиля.— М.: Изд-во МГАП «Мир книги», 1995.

Сенкевич М.П. Работа редактора над стилистико-речевыми ошибками.— М.: 1980 (Моск. полигр. ин-т).

Сопер П. Основы искусства речи: Пер. с англ.— М.: Прогресс, Прогресс-Академия, 1992.

Сопер П. Основы искусства речи: Пер. с англ.— 2-е испр. изд.— М.: Прогресс; Прогресс-Академия, 1992.

Телефон//Деловые связи.— 1992.— Мб 4,5,6.

Теплер Р. Как овладеть искусством делового письма.— М.: Изд. объедин. «ЮНИТИ»; Аудит, 1994.

Финляндия.— М.: Международные отношения, 1990.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения: Пер. с англ.— М.: Наука, 1992.

Франция.— М.: Международные отношения, 1990.

Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей.— М.: ИНФРА-М; АНК ИЛ, 1994.

Хроленко А.Т. Самоменеджмент.— М.: Экономика, 1996.

Черников ГЛ. Предприниматель — кто он? Из опыта российского и зарубежного предпринимательства.— М.: Международные отношения, 1992.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех (Психология бизнеса): Пер. с нем.— М.: А/О Издательская группа «Прогресс», Прогресс-Интер, 1993.

Шейное В.П. Как управлять другими. Как управлять собой//Искусство менеджера.— 2-е изд., доп.— Минск: Амалфея, 1996.

Шепель ВМ. Настольная книга бизнесмена и менеджера.— М.: Финансы и статистика, 1992.

Шепель В.М. Секреты личного обаяния.— М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994.

Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор: Пер. с англ.— М.: ТПЦ -«Полифакт», 1992.

Шредер ГА. Руководить сообразно ситуации: Пер. с нем.— М.: АО «Интер-эксперт», 1994.

Энкельманн Н. Преуспевать с радостью//Биркенбиль М. Молитвенник для шефа: Пер. с нем.— М.: СП «Интерэксперт», Экономика, 1993.

Энциклопедия офиса: Практическое руководство для секретаря.— М.:

БИНОМ, 1995.

Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров.— М., 1988.

Япония.— М.: Международные отношения, 1991.

СОДЕРЖАНИЕ

От автора

Часть первая

РЕЧЕВАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Деловой разговор как особая разновидность устной речи

Основные требования к деловому разговору

Риторический инструментарий деловой речи

Техника речи

Речевой этикет

ЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Основные логические законы и их применение в деловой речи

Умозаключения и их использование в деловой разговорной практике

Логические правила аргументации

Способы опровержения доводов оппонента

Типичные алогизмы деловой речи

ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Создание благоприятного психологического климата

Создание хорошего впечатления о себе

Изучение внутреннего состояния собеседника

по голосу и манере говорить

Выслушивание собеседника как психологический прием

Постановка вопросов и техника ответов на них

Поведение с собеседниками различных психологических типов

Тактика и техника нейтрализации замечаний собеседников

Приемы защиты от некорректных собеседников

Поведение в конфликтных ситуациях

Разрядка отрицательных эмоций и техника самоуспокоения

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО РАЗГОВОРА

Значение различных типов рукопожатий

Позы собеседников и их психологическая роль

Жесты как показатели внутреннего состояния собеседников

Сигналы, посылаемые глазами и губами

Жесты и мимика, свидетельствующие о лжи

Невербальные средства повышения делового статуса

Национальные особенности невербального общения

Часть вторая

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

Подготовительные мероприятия

Начало беседы

Информирование присутствующих

Обоснование выдвигаемых положений

Завершение беседы

ВЕДЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИХ ПЕРЕГОВОРОВ

Подготовка к переговорам

Порядок ведения переговорного процесса

Техника ведения переговоров

Тактика ведения переговоров

Ведение переговоров в неблагоприятных ситуациях

Национальные стили ведения переговоров

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО СОВЕЩАНИЯ

Подготовка к проведению делового совещания

Ведение делового совещания

Организация и ведение дискуссий

Этапы принятия решений

Завершение делового совещания и составление его протокола

ПРИЁМ ПОСЕТИТЕЛЕЙ И ОБЩЕНИЕ С НИМИ

Приём посетителей

Общение с посетителями

ВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОГО ТЕЛЕФОННОГО РАЗГОВОРА

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам

Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы

Приемы рационализации телефонного общения

Заключение

Приложения

Приложение 1

СОВЕТЫ

ПО УЛУЧШЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

Приложение 2

РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ,

ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ ДЕЛОВУЮ БЕСЕДУ

Приложение 3

РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ,

ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ

КОММЕРЧЕСКИЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Приложение 4

СОВЕТЫ ПО УСТАНОВЛЕНИЮ ДЕЛОВЫХ КОНТАКТОВ

Приложение 5

СОВЕТЫ ПО ПРЕДСТАВЛЕНИЮ ТОВАРОВ

Приложение 6

СОВЕТЫ

ПО ДИНАМИЧНОМУ ЗАКЛЮЧЕНИЮ СДЕЛОК

Приложение 7

ЗАКОНЫ МЕРФИ: ШУТЛИВЫЕ ВЫСКАЗЫВАНИЯ ЗАПАДНЫХ
БИЗНЕСМЕНОВ

Литература

Феликс Алексеевич Кузин
КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Практическое пособие

Издательство "Ось-89", 109391, Москва, 2-й Карачаровский пр-д, 1/1

This document was created by Unregistered Version of Word to PDF Converter

ИД №01563 от 17.04.2000 г.

Подписано в печать 16.09.2002 г. Бумага офсетная № 1.

Формат 60x88/16. Гарнитура «Петербург». Печать офсетная.

Печ. лист. 20,0. Заказ № 1099. Тираж 5000.

Отпечатано в Подольской типографии ЧПК 142110, г. Подольск,
Московской области, ул. Кирова, 25