



Министерство образования и науки Российской Федерации
ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Учебное пособие

Москва

2007 г.

Деловое общение. Учебное пособие / Автор-составитель: к.э.н. А.В.Колесников - М.: Институт современной экономики, 2007.

Оглавление

Введение.....	5
Глава I. Сущность и содержание делового общения.....	6
§ 1. Определение понятия “общение”. Структура и средства общения....	6
§ 2. Характеристика и содержание общения. Механизмы воздействия в процессе общения	9
§ 3. Перцептивная сторона общения	11
§ 4. Коммуникативная сторона общения.....	22
§ 5. Интерактивная сторона общения	27
§ 6. Стили общения	32
Глава II . Деловое общение, его виды и формы.....	36
§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения.....	36
§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность	40
§ 3. Парирование замечаний собеседников	41
§ 4. Психологические приемы влияния на партнера	46
Глава III. Сущность и содержание переговорного процесса.....	53
§1. Организация переговорного процесса	53
§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием	58
§ 3. Техника и тактика аргументирования.....	61
§ 4. Формирование переговорного процесса.....	64
§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров	68
Глава IV. Ведение делового телефонного разговора	71
§ 1. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам	71
§ 2. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звоните вы	77
§ 3. Приемы рационализации телефонного общения.....	81
Глава V. Публичное выступление как форма делового общения.....	85
§ 1. Из истории ораторского искусства.....	85
§ 2. Подготовка к выступлению.....	89
§ 3. Начало выступления	92
§ 4. Как завоевать и удержать внимание аудитории	93
§ 5. Как завершить выступление	97
§ 6. Культура речи делового человека	98
Глава VI. Невербальные особенности в процессе делового общения... 104	
§ 1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)	104
§ 2. Проксемические особенности невербального общения	113

§ 3. Визуальный контакт.....	118
§ 4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения.....	121
§ 5. Межнациональные различия невербального общения	124
Глава VII. Спор, дискуссия, полемика как элементы делового общения.....	126
§ 1. Сущность, содержание и классификация спора	126
§ 2. Культура спора	129
§ 3. Психологические приемы убеждения в споре	133
Глава VIII. Имидж делового человека	140
§ 1. Состав и содержание имиджа	140
§ 2. Модели поведения.....	143
§ 3. Тактика общения	147
Заключение	150
Приложение 1	152
Список литературы	155

Введение

Искусство общения, знание психологических особенностей и применение психологических методов крайне необходимы специалистам, работа которых предполагает постоянные контакты типа “человек-человек”, - политикам, бизнесменам, менеджерам и многим другим. Умение строить отношения с людьми, находить подход к ним, расположить их к себе нужно каждому. Это умение составляет основу жизненного и профессионального успеха. Необаятельный, угрюмый человек будет испытывать затруднения в общении с коллегами, ему сложно устанавливать контакты с деловыми партнерами, добиваться успехов на переговорах. Залог успеха любых начинаний делового человека, какую бы задачу он ни решал, - создание климата делового сотрудничества, доверия и уважения.

Общение с людьми - это наука и искусство. Здесь важны и природные способности, и образование. В зарубежных учебных заведениях проблеме общения уделяется огромное внимание. В обучающие программы обязательно включаются этика и психология делового общения, большим успехом пользуются социально-психологические тренинги по общению, издаются многочисленные пособия, способствующие освоению и применению психологических приемов делового общения.

Данное учебное пособие имеет своей целью систематизировать материал в части касающейся налаживанию делового сотрудничества и формированию эффективных взаимоотношений в профессиональной деятельности.

Успешная реализация этих знаний в процессе общения и взаимодействия с другими людьми поможет студентам правильно и рационально организовать коммуникативные процессы в своей трудовой деятельности.

Глава I. Сущность и содержание делового общения

§ 1. Определение понятия “общение”. Структура и средства общения

Изучением тех или иных сторон общения занимаются разные науки: философия и психиатрия, психология и этология, социология и информатика. Каждая из них вкладывает в понятие “общение” свое содержание. Сложность достижения единства в понимании того, что же такое общение, с одной стороны, связана с его вездесущностью, а с другой стороны, попытки охватить всевозможные составляющие понятия “общение” приводят к тому, что само оно исчезает, растворяется, теряя свою живую ткань и переставая быть похожим на то, что мы связываем с этим понятием.

К сожалению, научные представления об общении достаточно противоречивы. Имеется большое количество монографий и научных исследований по проблеме общения, но проблема делового общения в отечественной литературе остается практически неизученной¹.

Мы будем использовать следующее определение.

Общение - сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека².

Учитывая сложность понятия “общение”, необходимо обозначить его структуру с тем, чтобы затем был возможен анализ каждого элемента. Характеризовать структуру общения мы будем путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

Коммуникативная сторона общения состоит в обмене информацией между людьми. **Интерактивная** сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями. **Перцептивная** сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания. Естественно, что все эти термины весьма условны. Но поскольку данные

¹ В данной главе использованы следующие источники: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л., Изд-во ЛГУ, 1990; Андреева Г.М. Социальная психология. — М., 1980; Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982; Леонтьев А.А. Психология общения. — Тарту, 1974; Ломов Б.Ф. Проблема общения в психологии. — М., 1981; Поршнев Б.Ф. Контрсуггестия и история. — М., 1971; Тидор С.Н. Психология управления: от личности к команде. — Петрозаводск: Фолиум, 1996; Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. — М., 1988; Даниленко О.И. Культура общения и ее воспитание. — Л., 1989.

² Краткий психологический словарь. — М., 1985. — С. 213.

взаимосвязанные стороны общения играют огромную роль, мы рассмотрим их более подробно.

Здесь важен вопрос о средствах и механизмах воздействия участников общения друг на друга в его процессе. Главным средством общения является язык.

Язык - это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности³.

Большое значение в процессе общения имеют знаки.

Знак - это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

То общее содержание, которое вкладывается в данный знак, называется его значением. В значении знаков воплощены знания, приобретенные людьми, их практический и теоретический опыт. Включаясь в жизнь того или иного культурного сообщества, мы усваиваем значение знаков, учимся их использовать.

Усваивая значения знаков и способы их организации для передачи сообщения, люди учатся разговаривать на том или ином языке. Язык становится средством общения, средством установления взаимопонимания для тех, кто им владеет. В то же время он становится средством изоляции для тех, кто его не знает.

Помимо общего для всех индивидов значения, знак может иметь для каждого свой субъективно окрашенный личностный смысл. Он порождается личным опытом человека, его желаниями, надеждами, страхом, иными чувствами.

Когда общение формализовано, в словах и поступках людей наиболее важным является их общепринятое значение. Для того чтобы обеспечить точность в фиксации этих значений, в своей профессиональной деятельности юристы, дипломаты и ученые заботятся о строгости формулировок. В принципе это очень важно в любой профессиональной сфере деятельности. Если же в общении человек выступает как индивид и выражает собственные взгляды и чувства, то для собеседника, помимо общепринятого значения поведения, становится важным его личностный смысл.

Можно сказать, что понять человека как носителя определенной культуры мы можем, только уяснив значения его слов и поступков.

³ Краткий психологический словарь. — М., 1985. — С. 420.

Понять же его как индивида можно, лишь учитывая и значения, и личностные смыслы его речей, жестов и т.д.

Не все знаки, с помощью которых люди (вольно или невольно) сообщают о себе ту или иную информацию, являются продуктами культуры. Некоторые из них являются естественными проявлениями организма. К ним относятся: краска, заливающая лицо, или, напротив, внезапная бледность, выступившие на глазах слезы, дрожание рук, голоса и т.д. Эти знаки называют признаками или симптомами, они свидетельствуют о сильных эмоциональных реакциях человека.

Определенные культуры, однако, накладывают ряд требований при проявлении даже наиболее сильных и значимых для человека эмоций.

Еще один важный момент состоит в том, что лишь часть сведений передается одним человеком другому сознательно, с целью сообщить что-либо партнеру по общению.

С этой точки зрения знаки подразделяются следующим образом:

- **интенциональные** - специально производимые для передачи информации;
- **неинтенциональные** - непреднамеренно выдающие эту информацию.

В качестве неинтенциональных знаков могут выступать признаки эмоций, которые человек хотел бы подчас скрыть (так, волнение студента перед аудиторией способны выдать дрожащие руки, даже если он хорошо владеет своим голосом и лицом). Неинтенциональные знаки может содержать и речь (например, оговорки, в которых прорывается эмоциональное состояние говорящего). Неинтенциональные знаки могут содержать в себе информацию не только об эмоциональном состоянии партнера.

Поскольку неинтенциональные знаки прежде всего говорят о самом человеке, его непосредственных, спонтанных реакциях, очень важно научиться замечать их и верно расшифровывать.

§ 2. Характеристика и содержание общения. Механизмы воздействия в процессе общения

Различают два вида общения: вербальное и невербальное.

Общение, осуществляемое с помощью слов, называется вербальным (от лат. *verbalis* - словесный).

При невербальном общении средством передачи информации являются невербальные (несловесные) знаки (позы, жесты, мимика, интонация, взгляды и т.д.).

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

Живая речь содержит в себе множество сведений, заключенных в так называемых невербальных элементах общения, среди которых можно назвать следующие.

1. Позы, жесты, мимика. В целом они воспринимаются как общая моторика различных частей тела (рук - жестикуляция, лица - мимика, позы - пантомима). Эта общая моторика отображает эмоциональные реакции человека. Именно эти особенности и называются кинетикой.

2. Паралингвистика или просодика - особенности произношения, тембр голоса, его высота и громкость, темп речи, паузы между словами, фразами, смех, плач, вздохи, речевые ошибки, особенности организации контакта.

Паралингвистическая и экстралингвистическая системы представляют собой “добавки” к вербальному общению.

Паралингвистика - это качество голоса, его диапазон, тональность. Экстралингвистика - это включение в речь пауз, покашливания, смеха, а также темп речи.

3. Проксемика (от англ. *proximity* - близость). Основатель проксемики Э. Холл называл ее пространственной психологией.

4. Визуальное общение - контакт глаз.

Невербальные средства общения чаще всего используются для установления эмоционального контакта с собеседником и поддержания его в процессе беседы, для фиксации того, насколько хорошо человек владеет собой, а также для получения информации о том, что люди в действительности думают о других. Американский психолог Дж. Трейгер назвал неречевые средства общения эмоциональным языком, так как чаще всего они “говорят” нам именно о чувствах собеседника.

О чем могут сообщить невербальные средства общения?

Во-первых, они способны указать собеседнику на особенно важные моменты сообщения.

Во-вторых, невербальные средства общения дополняют содержание высказывания.

В-третьих, невербальные средства общения свидетельствуют об отношении к собеседнику, поскольку в них выражаются чувства говорящего.

В-четвертых, невербальные средства общения дают возможность судить о самом человеке, о его состоянии в данный момент, о его психологических качествах.

Основными механизмами познания другого человека в процессе общения являются идентификация, эмпатия и рефлексия.

Идентификация (от лат. *identifico* - отождествление, уподобление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему. Это, разумеется, не единственный способ, но в реальных ситуациях взаимодействия люди пользуются таким приемом, когда предположение о внутреннем состоянии партнера по общению строится на основе попытки поставить себя на его место.

Существует тесная взаимосвязь между идентификацией и другим близким по содержанию явлением - явлением эмпатии (от греч. *empathia* - сопереживание).

Эмпатия - это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания. Только в этом случае имеется в виду не рациональное осмысление проблем другого человека, а, скорее, эмоциональный отклик на его проблемы. Эмоциональная природа эмпатии проявляется именно в том, что ситуация другого человека, например партнера по общению, не столько продумывается, сколько прочувствуется.

Иными словами, процесс понимания друг друга осложняется явлением **рефлексии** (от лат. *reflexio* - обращение назад). Это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Содержание общения включает в себя определенные способы воздействия партнеров друг на друга. К ним относятся: заражение, внушение, убеждение и подражание.

Заражение. В самом общем виде его можно определить как бессознательную, невольную подверженность человека определенным психическим состояниям. Оно проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или психического настроения.

Экспериментально установлено, что чем выше уровень развития личности, тем критичнее ее отношение к воздействию и тем самым слабее действие механизма “заражения”.

Внушение. Это целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого. При внушении (суггестии) осуществляется процесс передачи информации, основанный на ее

некритическом восприятии. Явление сопротивления внушающему воздействию называется контрсуггестией. Внушение производится путем непосредственного прививания психических состояний, причем не нуждается в доказательствах и логике. Внушение - это эмоционально-волевое воздействие.

Эффект внушения зависит от возраста: дети лучше поддаются внушению, чем взрослые. Более внушаемы утомленные, ослабленные физически люди. Экспериментально доказано, что решающим условием эффективного внушения является авторитет внушающего.

Убеждение. Оно построено на том, чтобы с помощью логического обоснования добиться согласия от человека, принимающего информацию. Убеждение представляет собой интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Подражание. Его специфика, в отличие от заражения и внушения, состоит в том, что здесь осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образов демонстрируемого поведения. Поскольку речь идет об усвоении предложенных образцов поведения, существуют два плана подражания: или конкретному человеку, или нормам поведения, выработанным группой.

Анализ общения как сложного многостороннего процесса показывает, что его конкретные формы могут быть весьма различными. Для того чтобы понять, как личность включена в эти процессы, что она вносит в них, необходимо рассмотреть, как конкретно раскрываются процессы общения в различных группах, а также в различной деятельности.

§ 3. Перцептивная сторона общения

Рассматривая процесс познания человека человеком в общении необходимо понимать, как происходит восприятие и понимание собеседника.

Для того чтобы понимать это, необходимо ответить на следующие вопросы:

Как формируется первое впечатление?

Как происходит восприятие и понимание другого в длительном общении?

Как мы понимаем действия партнера?

Как проявляется самоподача (самопредъявление) в общении?

3.1. Первое впечатление

Психологами было обнаружено несколько типовых схем, по которым строится образ другого человека и которые в той или иной степени используются всеми людьми. Построение образа партнера по этим схемам иногда приводит к так называемым эффектам первого впечатления или систематическим ошибкам социального восприятия. Знание этих схем может способствовать пониманию того, как формируется первое впечатление о человеке.

Наиболее часто применяется схема восприятия, которая срабатывает в случае неравенства партнеров в той или иной сфере. Ошибки неравенства проявляются в том, что люди склонны систематически переоценивать различные психологические качества тех людей, которые превосходят их по какому-то параметру, существенному для них. Интересно отметить следующее.

В опытах А.А. Бодалева группам испытуемых предлагали описать человека по фотографии. Перед показом одной и той же фотографии одной группе дали понять, что это фото героя, а другой - преступника. В зависимости от предлагаемого статуса человека изменялись описания.

Вот описания преступника: “Человек опустившийся, очень озлобленный, неопрятно одетый, непричесанный. Можно подумать, что до того, как стать преступником, он был служащим или интеллигентом. Очень злой взгляд”.

А вот описание героя: “Очень волевое лицо. Ничего не боящиеся глаза смотрят исподлобья. Губы сжаты, чувствуется душевная сила и стойкость. Выражение лица гордое”⁴.

При ошибках неравенства схема восприятия такова. При встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем это было бы, если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы его недооцениваем. Очень важно помнить, что превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам. Эти ошибки можно назвать **фактором превосходства**.

Не менее важными и узнаваемыми являются ошибки, связанные с тем, нравится нам внешне наш партнер по общению или нет. Эти ошибки заключаются в том, что если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д. (т.е. опять-таки переоценивать многие его психологические характеристики).

В данном случае под влиянием одного фактора переоцениваются или недооцениваются свойства человека. Здесь мы имеем дело с

⁴ Бодалев А.А. Личность и общество. — М., 1983. — С. 12.

фактором привлекательности - чем более внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях, если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

Следующая схема также хорошо известна. Те люди, которые к нам относятся хорошо, кажутся нам значительно лучше тех, кто к нам относится плохо. Это проявление так называемого **фактора “отношения к нам”**.

Отсюда можно сделать заключение, что позитивное отношение к нам порождает сильную тенденцию к приписыванию положительных свойств и “отбрасыванию” отрицательных, и наоборот, - негативное отношение вызывает тенденцию не замечать положительных сторон партнера и выделять отрицательные. Таково действие рассматриваемого фактора.

Рассмотренные нами три вида ошибок при формировании первого впечатления называются **эффектом ореола**. Эффект ореола проявляется в том, что при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке неизвестного человека. Механизм ошибок похож во всех трех случаях, но источником ореола являются разные причины, что и позволило выделить три основные ошибки - превосходства, привлекательности и отношения к нам.

Очень важно отметить, что все эти три фактора охватывают практически все возможные ситуации общения. Из этого следует, что первичное восприятие другого человека всегда ошибочно. Однако это не совсем так. Специальные исследования показывают, что почти каждый взрослый человек, имеющий достаточный опыт общения, способен точно определить почти все характеристики партнера. Но эта точность бывает только в нейтральных ситуациях (а такие ситуации встречаются только в специальных экспериментах и совершенно отсутствуют в реальной жизни). Причем в этих же экспериментах было обнаружено, что в реальной жизни всегда присутствует тот или иной процент ошибок. Почему это происходит? Вероятно, потому, что перед человеком никогда не стоит задача просто воспринять другого человека. Образ партнера, который создается при знакомстве, - это регулятор последующего поведения, он необходим для того, чтобы правильно и эффективно построить общение в данной ситуации. Наше общение строится в зависимости от того, с кем мы общаемся, и для каждой категории партнеров существуют разные техники общения.

В каждой ситуации в “фокусе” восприятия оказываются те признаки другого человека, которые позволяют определить его принадлежность к той или иной группе в соответствии с особенностями ситуации и требованиями к построению дальнейшего поведения. Все же остальные черты и особенности, оказавшиеся “не в фокусе”, просто достраиваются по определенным схемам, и именно здесь появляется вероятность ошибки. Таким образом, восприятие любого другого

человека одновременно и верное и неверное, и правильное и неправильное.

Однако важно знать не только схему восприятия, но также и те знаки во внешности другого человека или в ситуации, которые “запускают” восприятие по этой схеме.

Исследования показывают, что для определения параметра превосходства в нашем распоряжении имеются два основных источника информации:

- 1) одежда человека, весь его имидж;
- 2) манера поведения человека (как он сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит и т.д.).

Кроме этих двух признаков, других у нас нет. Но эти источники реально значимы лишь потому, что информация заложена в них в соответствии с исторически сложившимися стереотипами.

Выделить превосходство с помощью каких-то внешних, т.е. видимых средств, всегда очень существенно.

В прежние времена это было настолько важно, что определенная одежда не только **могла** носиться людьми определенного статуса или общественного положения, но и **должна** была носиться ими. Например, в средние века церковь диктовала в одежде практически все, вплоть до малейших деталей. Этот диктат закреплялся определенными эдиктами, которые высекались на камне, устанавливавшемся посреди города. Понятно, что любой житель средневековой Европы, только взглянув на человека, сразу понимал, кто (в социальном плане) перед ним. Существовали периоды, когда система подобных предписаний разрабатывалась до мельчайших подробностей.

В Китае, например, вплоть до XX в., самой распространенной одеждой был халат, причем мужские и женские халаты отличались лишь деталями. Социальное положение определялось лишь фасоном (их было всего два) и цветом. Так, халат желтого цвета мог носить только император, коричневого и белого - престарелые сановники, красного и синего - герои. Студенты носили халаты голубого цвета, крестьяне - белого, бедняки - черного⁵.

Вместе с демократизацией общества официальная роль одежды меняется. Сейчас, например, нет запретов или правил, каждый может надеть все, что захочет. Тем не менее связь одежды с социальным положением остается достаточно сильной. Исследования показывают, что почти все взрослые люди могут по одежде определить социальный статус человека, а также примерно указать род занятий.

В манере поведения, как и в одежде, всегда присутствуют элементы, позволяющие судить о статусе человека (“Что приличествует Юпитеру, то не приличествует быку”, - гласит древняя поговорка).

⁵ См.: Козлова В.Г. Костюм как знаковая система. — М., 1980.

Именно поэтому все мы по манере поведения можем определить наше равенство или неравенство с другим человеком.

В чем проявляется превосходство в манере поведения? Скорее всего, его можно определить как независимость в различных ситуациях и обстоятельствах.

Сюда относится, прежде всего, независимость от партнера: человек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается, его реакция, настроение, состояние или то, о чем он говорит. Такая внешняя независимость может выглядеть так же, как высокомерие, наглость, уверенность в себе и т.п. Независимость от ситуации общения обнаруживается в следующем: человек как бы не замечает некоторых ее аспектов - наличия свидетелей, неудачно выбранного момента, различных помех и т.д. Такое поведение почти всегда свидетельствует об определенном превосходстве. Слишком расслабленная поза (например, развалившись в кресле) при важном разговоре может означать превосходство в ситуации, власть. Также бывает, что человек смотрит в сторону, в окно, рассматривает свои ногти - это явная демонстрация превосходства, власти (кстати, люди зависимые обычно внимательно смотрят на собеседника, "заглядывают в глаза"). Если человек говорит непонятно для собеседника, употребляет много специальных терминов, иностранных слов, т.е. не стремится к тому, чтобы его поняли, то такое поведение фиксируется иногда как интеллектуальное превосходство⁶.

Манера поведения может содержать в себе признаки превосходства по разным причинам: вследствие действительного превосходства, объективного или только субъективного, а также вследствие превосходства ситуативного. Безусловно, на восприятие превосходства влияет весь опыт человека и его внутренняя позиция. Отметим, что действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Если с определением знаков превосходства особых затруднений не возникает, то относительно знаков привлекательности все обстоит иначе. Спросите себя или своих знакомых, каковы внешние знаки, позволяющие считать одного человека привлекательным, а другого нет? Удовлетворительного ответа вы не получите, хотя практическое определение привлекательности, как правило, проблем не вызывает.

Сложность этого вопроса вызвана тем, что все привыкли считать привлекательность только индивидуальным впечатлением. Можно сказать, что знаками привлекательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым образом в некоторой группе.

⁶ См.: Выготский Я.С. Исторический смысл психологического кризиса. — Соч. — Т. 1. — М., 1982.

Знаком, “запускающим” соответствующую схему формирования впечатления, является все, что свидетельствует о согласии или несогласии партнера с нами (фактор отношения к нам).

В любом случае мы должны осознавать, что ошибкой является не само по себе построенное по схеме первое впечатление, а использование этого впечатления не по адресу в длительном межличностном общении.

3.2. Длительное общение

В постоянном общении продолжают действовать результаты первого впечатления. Однако при постоянном и длительном общении нам может быть недостаточно только черт и свойств, приписанных партнеру при первом впечатлении. В постоянном общении становится важным более глубокое и объективное понимание партнера.

В реальном общении мы почти всегда примерно понимаем, что происходит с нашим партнером. При этом вряд ли каждый может в любой момент объяснить, почему ему кажется, что собеседник чем-то расстроен или не хочет продолжать разговор. Однако это понимание существует, иначе мы не стали бы выяснять, что же произошло, или стараться закончить беседу. Значит, восприятие другого человека в общении дает нам материал для выводов. Проблема состоит в следующем: мы иногда не знаем, что это за материал, что, собственно, мы восприняли и как это у нас вышло.

Общаясь с партнером, мы получаем большое количество информации о нем, его состоянии и переживаниях. Известно и то, что способности адекватного восприятия других индивидов у разных людей различные. Почему? Некоторые полагают, что это зависит от жизненного опыта. Тем не менее каждый из нас наблюдал за людьми, имеющими большой жизненный опыт, но он им не помогал в общении. В то же время есть молодые люди, прекрасно умеющие вовремя увидеть что-то в партнере и понять, что с ним происходит. И наконец, маленькие дети. У них отсутствует жизненный опыт, но многие знают, насколько верно и тонко дети воспринимают взрослых, буквально чувствуют их. Вероятно, существуют способности, позволяющие за внешними признаками видеть внутреннее содержание.

Как понять своего партнера? Психологические исследования показывают, что почти все детали внешнего облика человека могут нести информацию о его эмоциональных состояниях, об отношении к окружающим, а также о его отношении к себе.

Лицо человека, его жесты, мимика, общий стиль экспрессивного поведения, походка, его манера стоять, сидеть, привычные позы и их изменение во время разговора, пространственная ориентация по отношению к партнерам - все это имеет определенное содержание и несет информацию о внутренних состояниях человека. Конечно, то, что

максимально привлекает наше внимание в облике другого человека, - это его лицо.

Действительно, можно сделать “умное” лицо и тем самым воздействовать на мнение о себе, а кроме того, лицо часто бывает “одухотворенным”, “смешным”, “просветленным”, “угрюмым” и т.д. Таким образом, первое, что отражается в лице человека, - это эмоции. Существуют семь основных выражений лица: счастье, удивление, страх, страдание, гнев, отвращение (или презрение) и интерес. Восприятие эмоционального состояния человека по лицу происходит очень быстро и точно.

Важную роль при чтении информации “с лица” играет направление взгляда.

Например, очень неприятно говорить с человеком, который все время не смотрит на вас, “отводит глаза”. Точно также не очень приятно, когда на вас все время пристально смотрят. Что выражает направление взгляда? Зарубежные психологи считают, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону (“в пространство”); когда мысль полностью сформулирована - на собеседника. Когда речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается - больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера - он смотрит на него только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и “посылает” ему сигналы обратной связи.

Однако хотя лицо является главным источником психологической информации, тем не менее во многих ситуациях оно гораздо менее информативно, чем нам кажется. Это связано с тем, что мимика лица хорошо контролируется человеком, несмотря на расхожие представления о том, что лицо может выдавать человека даже тогда, когда он этого не хочет (“как на лице написано”).

При определенных обстоятельствах (например, соблюдении правил этикета), когда человек хочет скрыть свои чувства, лицо становится малоинформативным, а тело - главным источником информации для партнера. Некоторые психологи даже называют тело местом “утечки информации” о наших душевных состояниях.

Походка, например, также является одним из важнейших ключей к пониманию внутреннего состояния человека. Недаром походка так узнаваема - она строго индивидуальна. По походке довольно легко распознать эмоциональное состояние человека. Причем оказалось, что самая “тяжелая” походка - в состоянии гнева, самая большая длина шага - в состоянии гордости. Когда человек испытывает страдание, он почти не размахивает руками, они “висят”, а если он счастлив, то он “летит”, у него более частые и легкие шаги.

Для того чтобы умение понимать партнера начало проявляться в общении, необходимы не только и не столько знания и опыт, сколько нечто другое - особое отношение к партнеру, особая направленность на него. Какими бы опытными и умудренными жизнью и знаниями мы бы ни были, для того чтобы понять человека, нужно этого хотеть: хотеть понять, о чем он думает, отчего переживает, его точку зрения и образ мыслей.

Каждый может вспомнить ситуации, когда восприятие и понимание в общении были ясными, легкими, наполненными. Это отношения с любимыми, с близкими друзьями - все здесь происходит само собой, без труда и раздумий. В таких ситуациях нам очень хочется понять другого, не обидеть его, не сделать что-то не так и т.д.

Механизмом этого типа восприятия и понимания другого является эмпатия. Эмпатия основана на умении (которое определяется стремлением) поставить себя на место другого, взглянуть на всё его глазами, прочувствовать его состояние и позицию и учесть их в своем поведении.

3.3. Наши поступки в общении

Мы рассмотрели вопросы нашего видения и понимания людей. Но необходимо еще ответить на вопрос, как мы понимаем их действия, и не только потому, что человек лучше виден через свои поступки, но и потому, что адекватное понимание действий человека может, в конечном счете, привести к успеху взаимодействия с ним.

Для каждого из нас от понимания истоков действий и их причин во многом зависит построение взаимодействия с другим человеком. Пути и механизмы такого понимания не могли не заинтересовать психологов, поэтому возникло целое направление: исследование процессов и результатов каузальной атрибуции (приписывания причин) поведения.

Как на практике человек объясняет поведение других?

Когда происходит каузальная атрибуция? Необходимость в ней появляется в тех случаях, когда возникают неожиданные преграды и трудности на пути совместной деятельности. При возникновении трудностей и конфликтов, а также столкновении интересов или взглядов люди прибегают к каузальной атрибуции своего или чужого поведения и пытаются таким образом оказать влияние на дальнейшие события. Причем чем большие затруднения встречаются нам при взаимодействии, тем более серьезно мы подходим к поиску причин этих затруднений.

3.4. Самоподача в общении

В общении участвуют как минимум два человека, и каждый из них может активно влиять на восприятие партнера. Именно эта способность вмешательства в процесс формирования своего образа у партнера и называется **самоподачей** (у некоторых авторов - **самопредъявление, самопрезентация**). По существу, самоподача состоит в управлении вниманием.

Например, когда мы смотрим на дерево, наше внимание в общем и целом зависит от нас самих: если у нас плохое настроение, то мы обращаем внимание на уродливые наросты на стволе, а если хорошее - то на зеленую листву. Дерево не в состоянии само управлять нашим вниманием - оно не может “прикрыть” некрасивое место ветвями, не может успокаивающе пошелестеть листьями. При восприятии конкретного человека все обстоит иначе. Каждый может управлять вниманием партнера - надеть яркую одежду, что-то подчеркнуть в своем поведении, а что-то затенить и, таким образом, создать своеобразную иерархию признаков своего образа. Управление вниманием может производиться невольно и неосознанно, с тем же успехом, что и осознанно, хотя, конечно, целенаправленная самоподача иногда может быть совершенно неотразимой.

Наверно, каждый человек хоть раз интересовался тем, какое впечатление он производит на других, т.е. его волновало, какой результат дает его самоподача (причем этот результат всегда связан с формированием целостного впечатления). Управление восприятием партнера происходит с помощью привлечения внимания к тем особенностям своего внешнего облика, своего поведения или представления о ситуации, которые “запускают” соответствующие механизмы социального восприятия.

К подобным механизмам социального восприятия относятся: самоподача превосходства, привлекательности, отношения, актуального состояния и причин поведения.

Самоподача превосходства. Для того чтобы быть эффективным, этот механизм социального восприятия должен опираться на некоторые объективные признаки, знаки превосходства - одежду, манеру речи и поведения. Но поскольку самоподача - это управление вниманием партнера, очень важно к тому же, чтобы эти факторы при подобном механизме социального восприятия были действительно заметны, акцентированы, подчеркнуты и выделены.

Например, модная молодежная одежда одного человека будет воздействовать на окружающих только в том случае, если она будет рассматриваться на фоне немодной одежды остальных. Когда все одеты одинаково, этот фактор не сработает.

Если же нам необходимо скрыть превосходство, то мы должны позаботиться об обратном. Когда молоденькая девушка надевает

строгий темно-серый костюм, каждый понимает, что она идет не на танцы. Вероятно, для нее чрезвычайно важно подчеркнуть свой статус - ей нужно завуалировать молодость, акцентировать некоторую официальность.

Самоподача превосходства имеет очень большое значение для людей, специальность которых подразумевает профессиональное общение, - руководителей, юристов и многих других. Они, как правило, знают об этом, но не всегда понимают, какие имеются конкретные пути для достижения успеха. Именно поэтому во многих странах мира существуют консультативные фирмы, которые помогают "поставить" нужную самоподачу. Работа консультанта основана на тонком знании того, как в конкретных условиях определенной социальной группы воспринимаются представители других групп и как они должны выглядеть, чтобы их деятельность была эффективной.

Если показать превосходство при помощи одежды достаточно просто, то акцентировать превосходство в манере поведения значительно сложнее. Признаком превосходства здесь является независимость, за которой скрываются те или иные нарушения норм общения.

Например, вызывающее поведение молодежи - это способ подчеркнуть такой манерой поведения свое превосходство. Кто не слышал в общественном транспорте преувеличенно громкий смех, подчеркнутое употребление либо непонятных, либо нецензурных слов? Это своеобразный способ самоподачи - только через независимость в поведении (в данном случае - в речи). Разумеется, такое поведение - признак низкой культуры в общении.

Самоподача привлекательности. Привлекательность также является предметом управления. Причем если самоподача превосходства не всегда важна для человека, то самоподача привлекательности важна для каждого.

Правило самоподачи привлекательности очень простое: не одежда сама по себе делает нас привлекательными, а та работа, которая затрачена нами на ее приведение в соответствие с нашими внешними данными.

Самоподача отношения. Самоподача превосходства и самоподача привлекательности по значению и частоте употребления значительно проигрывают самоподаче отношения. Действительно, всегда очень важно уметь показать партнеру свое отношение к нему - чаще хорошее, но иногда и плохое.

Мы прекрасно осознаем, что хмурый вид, взгляд в сторону или мимо собеседника не располагают окружающих к подобному партнеру, в то время как улыбка, кивок согласия или открытый взгляд помогают наладить контакт. Но, конечно, и здесь наши знания и представления скорее интуитивны, чем точны. Что такое "открытый взгляд"? Обычно прямой взгляд интерпретируется как выражение хороших чувств. Но

имеется одно существенное исключение. Если кто-то смотрит на нас прямо, пристально, непрерывно и упорно, то такой вызывающий взгляд часто интерпретируется скорее как знак враждебности, нежели дружелюбия.

Способы самоподачи отношения к нам можно разделить на вербальные и невербальные. Вербальные способы мы хорошо знаем по приемам, используемым подхалимами. Они очень точно и полно описаны сатириками.

Если проанализировать подобные приемы, то мы увидим, что главное в них - это умение как можно скорее выразить согласие с собеседником в значимых для него вопросах и ни в коем случае не возражать. Часто такие же приемы мы используем в ситуациях обыденного общения.

Арсенал невербальных средств разнообразен: показать свое отношение можно и кивком головы, и взглядом. Но, пожалуй, наиболее важны поза и расположение тела по отношению к собеседнику.

Если мы повернулись к собеседнику лицом, то это демонстрирует одно отношение, спиной - другое. Очень хорошо это прослеживается у детей: если ребенок любит взрослого, то он старается быть как можно ближе к нему, а если не любит, то убегает или прячется. Если у взрослых не принято поворачиваться спиной к собеседнику, то дети это делают постоянно: когда они обижены - отворачиваются, стоят боком, смотрят исподлобья. Все это - знаки определенного отношения.

Очень важно, чтобы вербальные и невербальные средства не противоречили друг другу: совпадение этих средств усиливает доверие к человеку.

Самоподача актуального состояния и причин поведения. Огромное количество таких часто употребляемых оборотов, как “я не виноват, что...”, “обстоятельства так сложились, что...”, “я был вынужден...” и т.д., являются достаточно простыми и всем доступными, наивными, если можно так выразиться, средствами самоподачи, в которой внимание партнера привлекается к той причине собственных действий, которая кажется нам наиболее приемлемой.

Самоподача влияет на общение всегда, совершенно независимо от того, насколько полно люди ее себе представляют и как они к ней относятся.

Если два приятеля собираются на важный разговор к руководителю и один из них считает необходимым надеть лучший костюм, белую рубашку и галстук, чтобы выглядеть “соответственно”, а другой презирает такое подлаживание под ситуацию и поэтому идет в джинсах и старом свитере, то, несмотря на разное отношение к ней, самоподачу производят оба: первый “подает” официальность, уважение, статус, респектабельность, другой “предъявляет” независимость, наивность, самостоятельность.

Таким образом, самоподача объективно присутствует в любом общении, хочет того человек или нет. Это значит, что она в любой ситуации может послужить источником ошибок при восприятии другого человека. Самоподача играет важную роль в дружеских и деловых отношениях. Именно поэтому, если ее влияние недоучитывается, то это является непростительной ошибкой.

§ 4. Коммуникативная сторона общения

Общение - это коммуникация, т.е. обмен мнениями, переживаниями, настроениями, желаниями и т.д. Содержание конкретной коммуникации может быть различным: обсуждение новостей, сообщение о погоде или спор о политике, решение деловых вопросов с партнерами (всего не перечислишь). Что бы это ни было - это всегда коммуникация, и представить себе общение без нее невозможно.

Необходимо помнить, что коммуникация в общении всегда значима для ее участников, так как обмен сообщениями происходит не без причины, а ради достижения каких-то целей, удовлетворения каких-то потребностей и т.д. И тогда возникают следующие вопросы:

Что препятствует эффективной коммуникации?

Каково происхождение барьеров?

Как преодолевать эти барьеры?

Барьеры непонимания. Во многих ситуациях человек сталкивается с тем, что его слова, его желания и побуждения как-то неправильно воспринимаются собеседником, “не доходят” до него. Иногда даже складывается впечатление, что собеседник защищается от нас, наших слов и переживаний, что он возводит какие-то преграды.

В сущности, каждому человеку есть что защищать от воздействия. Коммуникация - это влияние; следовательно, в случае успеха коммуникации должно произойти какое-то изменение в представлениях о мире того, кому она адресована. Между тем не всякий человек хочет этих изменений, так как они могут нарушить его представление о себе, его образ мыслей, его отношения с другими людьми, его душевное спокойствие. Естественно, что человек будет защищаться от такой информации и будет делать это твердо и решительно.

Человек должен уметь каким-то образом отличать “хорошую” информацию от “плохой”, “пропускать” первую и “останавливать” вторую. Каким образом это происходит?

Интересное и оригинальное понимание механизмов, которые создают барьеры, предложил выдающийся психолог Б.Ф. Поршнев.

Он пришел к выводу, что речь является способом **внушения**, или **суггестии**, самым мощным из средств воздействия, имеющихся в арсенале человека. Об этом он писал так: “Хотя всякий говорящий внушает, однако далеко не всякое словесное внушение приемлетя как

такое, ибо в подавляющем большинстве случаев налицо и встречная психологическая активность, называемая **контрсуггестией**, противовнушением, которая содержит в себе способы защиты от неумолимого действия речи”⁷.

Именно контрсуггестия и является главной причиной возникновения тех барьеров, которые появляются на пути коммуникации.

Б.Ф. Поршнев выделил три вида контрсуггестии: избегание, авторитет и непонимание. Как мы увидим в дальнейшем, избегание и авторитет - это защита от источника коммуникации, а непонимание - от самого сообщения.

Избегание. Подразумевается избегание источников воздействия, уклонение от контактов с партнером. Со стороны эта “защита” очень хорошо прослеживается - человек невнимателен, не слушает, “пропускает мимо ушей”, не смотрит на собеседника, постоянно находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Избегание как вид защиты от воздействия проявляется не только в том, что индивид избегает определенных людей, но и в уклонении от определенных ситуаций. Если некто при просмотре кинокартины закрывает глаза “на страшных местах”, то это можно классифицировать как попытку избежать эмоционально тяжелой информации. Когда некто, не желая, чтобы на его решение или мнение оказывали влияние, просто не приходит на назначенную встречу или заседание, то это тоже избегание. Таким образом, самый простой способ защиты от воздействия - избежать соприкосновения с источником этого воздействия.

Авторитет. Действие авторитета как вида контрсуггестии заключается в том, что, разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии вторым.

В связи с таким действием авторитета очень важно знать, как он формируется и от чего зависит присвоение конкретному человеку авторитета. Здесь можно найти много разных оснований. Это может быть и социальное положение (статус) партнера, его превосходство по важному в данный момент параметру или его привлекательность в определенных ситуациях, а также хорошее отношение к адресату воздействия и т.д. Основания для этого у каждого свои, и определяются они собственным положением в системе общественных отношений, собственной историей и основными ценностями. Понятно, что, только учитывая характер формирования представлений об авторитете у собеседника, можно надеяться на реальную эффективность общения.

⁷ Поршнев Б.Ф. Социальная психология и история. — М., 1979. — С. 155.

Непонимание. Далеко не всегда имеется возможность определить источник информации как опасный, чужой или неавторитетный и таким образом защититься от нежелательного воздействия. Довольно часто какая-то потенциально опасная для человека информация может исходить и от людей, которым мы в общем и в целом доверяем. В таком случае защитой будет своеобразное непонимание самого сообщения.

Систему барьеров можно представить себе как автоматизированную охранную систему - при срабатывании сигнализации автоматически перекрываются все доступы к человеку. Во многих случаях сигнализация срабатывает вовремя. Однако возможны и другие варианты - ложная тревога и отключение сигнализации.

Во многих ситуациях барьеры непонимания могут сослужить человеку плохую службу, когда ничего угрожающего или опасного в воздействии нет, а ложное срабатывание сигнализации приводит к тому, что нужная и актуальная информация не воспринимается.

Например, слишком сложно изложенная информация не воспринимается теми людьми, для которых она предназначена; использование некорректных аргументов дискредитирует в общем очень важную мысль; правильные предложения, исходящие от неприятного человека, никогда не выслушиваются, а человек, не обладающий авторитетом, но знающий, как решить какой-то насущный вопрос, может положить всю жизнь на то, чтобы объяснить это другим, но его никто не услышит и т.д. и т.п. Поскольку система защит работает в автоматическом режиме, постольку она как бы “встроена” в человека, является его частью и обычно им не осознается. Требуются особые усилия, чтобы избежать ошибок, вызванных ложными срабатываниями системы.

Практически для всех людей важно уметь общаться таким образом, чтобы их правильно понимали, чтобы их слова не наталкивались на стену непонимания, чтобы их слушали и слышали. Но для многих людей умение “донести” свое мнение, точку зрения, свои знания до партнера - еще и необходимая часть их профессии. Для всех, кто заинтересован в эффективной коммуникации, важно знать способы преодоления психологических барьеров.

В общении всегда участвуют, по крайней мере, двое людей. Каждый человек одновременно и воздействует, и подвергается воздействию. Если у нас имеются говорящий и слушающий, то кто же из них несет ответственность за эффективность общения, кто должен бороться за ее повышение? Если обратиться к собственному опыту общения, то становится ясно, что в большинстве ситуаций ответственность за эффективность общения несет говорящий. Это он “виноват”, если не смог привлечь внимания к главному, если собеседник не услышал, не понял, не запомнил. Иными словами, слушающий - пассивная сторона, а говорящий - активная.

Между тем эффективность общения - дело общее: и говорящий, и слушающий могут внести свой вклад в повышение эффективности общения.

Преодоление избегания. В повседневном общении избегание предстает в форме невнимания.

Так, при разговоре с другом мы думаем о своем, “пропуская” то, о чем он говорит; это не что иное, как избегание воздействия. Точно так же, если, сидя на лекции, мы читаем постороннюю книгу и соответственно уделяем мало внимания самой лекции, то это - самоустранение от воздействия.

Именно поэтому борьба с этим видом контрсуггестии включает в себя управление вниманием партнера, аудитории, собственным вниманием.

Управление вниманием далеко не всегда требует специальных знаний, но если мы управляем собой или другим интуитивно, то, конечно, возможны ошибки.

В любом общении важно, во-первых, чтобы внимание слушающего было привлечено к говорящему и к тому, что он говорит, а во-вторых, чтобы внимание это было постоянным, не рассеивалось. Только в этом случае можно повысить эффективность общения. Следовательно, и говорящий, и слушающий должны уметь решать задачи по управлению вниманием - это задачи по привлечению внимания и его поддержанию.

Первым из наиболее эффективных приемов привлечения внимания является **прием “нейтральной фразы”**. Суть его при всем многообразии применений сводится к тому, что в начале выступления произносится фраза, прямо не связанная с основной темой, но зато наверняка по каким-то причинам имеющая значение, смысл и ценность для всех присутствующих и поэтому собирающая их внимание.

Вторым приемом привлечения и концентрации внимания является так называемый **прием “завлечения”**. Суть его заключается в том, что говорящий вначале произносит нечто трудно воспринимаемым образом, например очень тихо, очень непонятно, слишком монотонно или неразборчиво. Слушающему приходится предпринимать специальные усилия, чтобы хоть что-то понять, а эти усилия и предполагают концентрацию внимания. Используя этот прием, говорящий как бы провоцирует слушающего самого применять способы концентрации внимания.

Еще одним важным способом “сбора” внимания является **прием установления зрительного контакта** между говорящим и слушающим. Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории и кивают им и т.д. Установление зрительного контакта - прием, широко используемый в любом общении (не только в массовом, но и в личном,

деловом и т.д.). Пристально глядя на человека, мы привлекаем его внимание, постоянно уходя от чьего-то взгляда, мы показываем, что не желаем общаться: любой разговор начинается со взаимного зрительного контакта.

Однако зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для его поддержания уже в самом процессе общения.

Следующая задача по управлению вниманием - это его поддержание. Внимание слушающего может быть отвлечено любым посторонним стимулом - громким стуком двери, интересным разговором соседей, сменой освещения, собственными размышлениями не по теме и т.д. Первая группа приемов поддержания внимания, в сущности, сводится к тому, чтобы по возможности исключить все посторонние воздействия, максимально изолироваться от них. Именно поэтому эту группу можно назвать приемами **“изоляции”**.

Когда мы хотим спокойно поговорить с кем-либо, мы отводим его в сторону, уединяемся. Перед началом лекции обычно закрывают окна и двери, чтобы не мешал посторонний шум, и если это не удастся, то воздействие становится менее эффективным. Всем известно, как тяжело и малоэффективно общение **“под телевизор”** или среди всеобщего разговора. Именно поэтому все конкретные способы **“изоляции”** в целом повышают эффективность общения.

Если, с точки зрения говорящего, максимум, что он может сделать, - это изолировать общение от внешних факторов, то для слушающего актуально умение изолироваться от внутренних факторов. Чаще всего помехи заключаются в том, что собеседник, вместо того чтобы внимательно слушать говорящего, занят подготовкой собственной реплики, обдумыванием аргументов или просто ожиданием окончания его речи, чтобы вступить в разговор самому. В любом из этих случаев результат один - внимание слушающего отвлекается на себя, внутрь, он что-то пропускает и эффективность общения уменьшается. Именно поэтому приемом **“изоляции”** для слушающего являются навыки собственного слушания, умения не отвлекаться на свои мысли и не терять информацию.

Еще одна группа приемов поддержания внимания - это **приемы “навязывания ритма”**. Внимание человека постоянно колеблется, как бы мерцает, и если специально не прилагать усилий к тому, чтобы все время его восстанавливать, то оно неотвратимо будет ускользать, переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому отвлечению монотонное, однообразное изложение. Когда наш собеседник говорит монотонно, без выражения, даже заинтересованный слушатель с трудом удерживает внимание, и чем больше он пытается удержать его, тем сильнее его клонит в сон. Именно здесь и применяются приемы **“навязывания ритма”**. Постоянное изменение характеристик голоса и речи - наиболее простой способ задать нужный

ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, говорящий как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться на монотонном отрезке и что-то пропустить.

Следующая группа приемов поддержания внимания - так называемые **приемы акцентировки**. Они применяются в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на определенные, важные с точки зрения говорящего, моменты в сообщении, ситуации и т.д. Эти приемы можно разделить на прямые и косвенные. **Прямая** акцентировка достигается за счет употребления различных служебных фраз, смысл которых и составляет собственно привлечение внимания; таких, например, как “прошу обратить внимание”, “важно отметить, что...”, “необходимо подчеркнуть, что...” и т.д. **Косвенная** акцентировка достигается за счет того, что места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения за счет контраста - они организуются таким образом, чтобы контрастировать с окружающим фоном и поэтому автоматически привлекать внимание.

Управлять вниманием в общении - важная задача не только для говорящего, но и для слушающего. Если он хочет увидеть и услышать именно то, что говорит и делает партнер, а не что-то другое, то он должен уметь управлять своим вниманием. Разнообразные приемы активного слушания, о которых мы будем говорить отдельно, направлены именно на приобретение этого навыка.

Для правильного понимания процесса своего общения с другими людьми необходимо представлять себе, как мы узнаем, что делает партнер в общении, чего он хочет, какие цели преследует (именно эти составляющие и заключены в интерактивной стороне общения).

§ 5. Интерактивная сторона общения

Действие - главное содержание общения. Описывая его, мы чаще всего используем термины действий. Например, “он на меня давил, но я не поддался”, “он подстроился под меня”, “он нанес мне удар” и т.д. Здесь общение передается подобными фразами, и в них главный смысл.

В своем собственном общении мы также постоянно реагируем на действия партнера. В одном случае нам кажется, что партнер нас обижает, и мы отстаиваем себя, в другом, что он нам льстит, в третьем, что он нас куда-то “толкает”. Очевидно, что такое восприятие партнера нельзя вывести ни из каких-то его внешних признаков, ни из его слов. За одними и теми же словами могут стоять разные действия. Что позволяет нам понять смысл действий партнера?

Смысл и содержание взаимодействия невозможно понять вне определенной ситуации, также очень важно уметь соотносить действия и ситуацию. Очевидно, что одна и та же ситуация может быть по-

разному “прочтена” партнерами и соответственно их действия в одной и той же ситуации могут быть различными.

Для того чтобы проанализировать свои действия в общении, оценить их адекватность ситуации, необходимо ответить на следующие вопросы:

Как соотносить ситуацию и действие?

Как выбирать правильные действия?

Одним из возможных способов понимания ситуации общения является восприятие положения партнеров, а также их позиций относительно друг друга. Каждый из нас замечал, что в любом разговоре, беседе, публичном выступлении огромное значение имеет то, кто ведущий в данном общении, а кто ведомый.

Подход к анализу ситуации в зависимости от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле транзактного анализа - направления, которое в последние десятилетия завоевало огромную популярность во всем мире. Достаточно сказать, что книги Э. Берна “Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры”, Т. Харриса “Я - о’кей - ты - о’кей” и М. Джейс и Д. Джонджевал “Родиться, чтобы победить”, посвященные теории и практике транзактного анализа, разошлись миллионными тиражами. Пожалуй, основой такой огромной популярности этого направления послужила его логичность, кажущаяся очевидность и открытость для неспециалистов, не говоря уже о том, что обучение общению с помощью транзактного анализа действительно способствует умению людей взаимодействовать.

Главным посылом транзактного анализа стало предположение о том, что основными действиями в общении являются действия, осознанно или неосознанно направленные на изменение или регулирование своей или чужой позиции в общении. Существуют несколько вариантов для определения этих позиций.

Так, например, английский психотерапевт Перлз выделяет две основные позиции в разговоре: хозяин положения и подчиненная сторона. Это именно ситуативные позиции, которые, тем не менее, имеют определенные устойчивые черты. Так, человек в позиции хозяина положения ведет себя более авторитарно, он “все знает лучше всех”. Он требователен, часто прибегает к угрозам. Основной глагол - “должен”. Позиция подчиненной стороны предполагает определенные стереотипы в поведении. В этой позиции человек требует защиты, он зависим, подчинен, лишен инициативы, власти. Типичные реплики: “Я хотел как лучше”; “Что я могу сделать, я совершенно забыл о твоей просьбе”. Эта позиция, несмотря на свою видимую зависимость и беспомощность, допускает гораздо больше маневров, чем позиция хозяина положения, и, в общем, более выгодна.

Широко известна и получила максимальное применение схема, разработанная Э. Берном.

В его теории транзактного анализа основными понятиями являются состояния ЭГО и транзакции. Под состоянием ЭГО Э. Берн понимает относительно независимые и обособленные во внутреннем мире человека совокупности эмоций, установок и схем поведения. Таких обособленных комплексов и способов поведения Э. Берн выделяет три: родитель, взрослый и ребенок. Родитель - это такое состояние ЭГО, чувства, установки и привычное поведение которого относятся к роли родителя. Состояние взрослого обращено к реальной действительности, состояние ребенка - это актуализация установок и поведения, выработанного в детстве. Предполагается, что в любой момент каждый человек может быть либо взрослым, либо ребенком, либо родителем, а конкретное состояние ЭГО, от которого ведется разговор, определяет позицию и статус человека в общении.

Важно, что, согласно теории транзактного анализа, родитель, взрослый и ребенок - это не абстрактные стили поведения, а вполне конкретные и значимые воспоминания, имеющиеся у каждого человека, которые далеко не всегда можно произвольно припомнить, но которые все-таки имеются и оказывают ощутимое влияние на поведение человека. Именно поэтому мой родитель - это конкретные личные воспоминания о том, как реагировали мои мать или отец на подобную ситуацию - я как бы перенял их стиль поведения. Мой ребенок - это не вообще ребенок, а я сам в детстве в такой ситуации. Основные особенности этих позиций представлены в табл. 1⁸.

Таблица 1

Основные характеристики позиций родителя, взрослого и ребенка

Основные характеристики	Родитель	Взрослый	Ребенок
Характерные слова и выражения	“Все знают, что ты не должен никогда...”; “Я не понимаю, как это допускают...”	“Как?”; “Что?”; “Когда?”; “Где?”; “Почему?”; “Возможно...”; “Вероятно...”	“Я сердит на тебя!”; “Вот здорово!”; “Отлично!”; “Отвратительно!”
Интонации	Обвиняющие Снисходительные Критические Пресекающие	Связанные с реальностью	Очень эмоциональные
Состояние	Надменное Сверхправильное Очень приличное	Внимательность Поиск информации	Неуклюжее Игривое Подавленное Угнетенное
Выражение лица	Нахмуренное Неудовлетворенное Обеспокоенное	Открытые глаза Максимум внимания	Угнетенность Удивление
Позы	Руки в бока Указующий перст Руки сложены на груди	Наклонен вперед к собеседнику, голова поворачивается вслед за ним	Спонтанная подвижность (сжимают кулаки, ходят, дергают пуговицу)

⁸ См.: Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — Л., 1990. — С. 137.

Под **транзакцией** подразумеваются не слова, не реакции, а в первую очередь намерения к действию, которые, конечно, отражают понимание человеком ситуации общения. Традиционно выделяются три вида транзакций: дополнительные, пересекающиеся и скрытые. В действительности их может существовать гораздо больше, но эти три рассматриваются как типовые.

Дополнительным называется такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером. Выделяют два подвида дополнительных транзакций: равные и неравные. При **равных** взаимоотношениях партнеры находятся на одинаковых позициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер. Именно поэтому этот подвид можно назвать общением с полным взаимопониманием.

Неравное общение можно проиллюстрировать следующим образом.

Например, руководитель говорит: “Вы опять напутали - вам ничего нельзя поручить!”, а подчиненный отвечает: “Ну что поделаешь, я вообще неспособный”. Здесь действия заключаются не в передаче информации, а чаще всего именно в оценке партнеров по общению.

Следующий вид транзакции - **пересекающееся** взаимодействие. Элементы этого общения встречаются гораздо реже. По существу, пересекающееся взаимодействие - это “неправильное” взаимодействие. Его неправильность состоит в том, что партнеры, с одной стороны, демонстрируют неадекватность понимания позиции и действий другого участника взаимодействия, а с другой стороны, ярко проявляют свои собственные намерения и действия. Приведем следующий пример.

Приятель спрашивает: “Который час?”, а другой отвечает: “Ты что, не можешь посмотреть на свои часы?”

В данной ситуации один приятель хотел получить информацию, а другой его не понял или не захотел понять. Если они не найдут взаимопонимания и общение не превратится в дополнительное взаимодействие, то такой разговор потенциально конфликтен.

Третьим видом транзакции являются **скрытые** взаимодействия. Это такие взаимодействия, которые включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразумеваемый. Рассмотрим следующий пример. Представим себе, что два сотрудника сидят на скучнейшем собрании и между ними происходит такой разговор.

- Не забудь, к четырем к нам придут заказчики, - говорит первый сотрудник.

- Да, пожалуй, придется сейчас уйти, - отвечает ему второй. (Это пример явного взаимодействия.)

- Дикая скука. Может быть, сбежим? - предлагает первый сотрудник.

- Ну молодец, хорошо придумал! - отвечает ему второй. (Это пример скрытого взаимодействия.)

Понятно следующее: то, что открыто произносится, есть прикрытие для того, что подразумевается. В данном примере явное и скрытое взаимодействия происходят с различных позиций. Явное - с позиции "взрослый-взрослый", а скрытое - с позиции "ребенок-ребенок".

Использование скрытых транзакций предполагает либо глубокое знание партнера, либо большую чувствительность к невербальным средствам общения - тону голоса, интонации, мимике и жесту, поскольку именно они чаще всего передают скрытое содержание.

Однако для более глубокого понимания общения, для того чтобы можно было не только осознать свои ошибки, но и представить себе, как можно их исправить, необходимо разобраться в вопросе о происхождении различных позиций в общении. Почему человек оказывается в той или иной позиции?

Так, услышав определенные слова и интонации из уст партнера, мы можем примерно определить ситуацию. Если нам слышится раздражение или недовольство по нашему адресу, то ситуация угрожающая, если слышны обучающие, дидактические интонации, то это ситуация поучения или воспитания. В то же время в наших силах, употребив какое-нибудь выражение, повлиять на ситуацию, задать тон и направление дальнейшему развитию событий.

Однако почему мы видим ситуацию по-разному? Каждому человеку присущ свой стиль, или модель поведения и общения, которые накладывают характерный отпечаток на его действия в любых ситуациях. Причем этот стиль не может быть выведен только из каких-либо индивидуальных особенностей и личностных черт - вспыльчивости или выдержанности, доверчивости или скрытности и т.д. Стиль общения зависит от очень разных составляющих - жизненного опыта, отношения к людям, а также от того, какое общение наиболее предпочтительно в обществе, в котором живут определенные люди. Вместе с тем стиль общения оказывает огромное влияние на жизнь человека, формирует его отношение к людям, способы решения проблем и в итоге его личность.

§ 6. Стили общения

Стиль общения существенно детерминирует поведение человека при его взаимодействии с другими людьми. Конкретный выбор стиля общения определяется многими факторами: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества и многим другим. Сколько стилей общения существует? На этот вопрос трудно ответить. Однако если исходить из того, что стиль общения - это просто большая готовность человека к той или иной ситуации, то можно говорить о трех основных стилях. Их условно можно назвать ритуальным, манипулятивным и гуманистическим. Ритуальный стиль порождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный - деловыми, а гуманистический - межличностными.

В дальнейшем мы будем исходить из того, что стиль общения - это скорее предрасположенность к определенному общению, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций. Однако стиль не полностью определяет общение человека, он может общаться и в чужом стиле. Например, если человеку свойственен в основном манипулятивный стиль, это не значит, что его общение с ближайшим другом тоже будет деловым.

Ритуальное общение. Здесь главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества. При этом важно, что партнер в таком общении является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала. В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некоторая "маска" с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного - знания правил игры.

В подобном стиле осуществляются многие контакты, которые со стороны, да иногда и изнутри, кажутся бессмысленными, бессодержательными, так как они на первый взгляд совершенно неинформативны, не имеют и не могут иметь никакого результата.

Например, день рождения. Все присутствующие знают друг друга лет двадцать, собираются вместе 3-4 раза в год, сидят по несколько часов и говорят об одном и том же. И мало того, что темы разговоров, в сущности, не меняются, кроме того, каждый наверняка может предсказать точку зрения любого по любому вопросу. Казалось бы, это абсолютно бессмысленная трата времени, которая должна вызывать только раздражение. Случается и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие. Зачем нам это нужно?

Описанная ситуация - типичный случай ритуального общения, при котором главным является подкрепление связи со своей группой, подкрепление своих установок, ценностей, мнений, повышение

самооценки и самоуважения. В ритуальном общении партнер - лишь необходимый атрибут, а его индивидуальные особенности несущественны. Это верно и тогда, когда мы хорошо знаем человека, и тогда, когда видим в первый раз. Важно только одно - его компетентность относительно конкретного ритуала.

Вспомним широко известное выражение, что зануда - это человек, который в ответ на вопрос: “Как живешь?” начинает подробно рассказывать, как он живет. Иными словами, мы понимаем или воспринимаем человека как зануду только тогда, когда он выходит за рамки ритуала. Если же он не выходит за них (например, на sacramentalный вопрос отвечает “нормально”), то мы о нем не можем сказать ничего конкретного, да это нам и не нужно.

В ритуальном общении для нас существенно следование роли - социальной, профессиональной или межличностной.

Скажем, на вопрос: “Как живешь?” надо отвечать что-то вроде: “нормально”, “прекрасно”, “отлично” и т.д., а вот ответ: “отвратительно”, предполагающий в дальнейшем вопрос: “А что так?” и последующую беседу на эту тему, - это уже выход из ритуала приветствия и переход к другому общению. Человек, отвечающий, что он живет отвратительно, уже выходит за рамки своей ритуальной роли.

Для ритуального общения очень важно, с одной стороны, правильно распознать ситуацию общения и представить себе, как в ней себя вести - с другой.

Например, кто-то уходит из гостей. Он уже одет, стоит в дверях, но все не уходит, что-то говорит, говорит - десять минут, полчаса. Человек не распознает ситуацию, в которой должен происходить ритуал прощания, а продолжает существовать в ситуации “застольной беседы”. Гость не выполняет ролевые ожидания, и его начинают воспринимать как надоедливого, назойливого человека.

Во многих случаях мы с удовольствием принимаем участие в ритуальном общении, в еще большем количестве ситуаций мы участвуем в нем автоматически, выполняя требования ситуации, практически не осознавая, что мы делаем.

Мы много раз здороваемся со знакомыми и незнакомыми людьми в одной организации, на лестничной площадке, на улице, спрашиваем у них “Как дела?”, узнаем, что нормально, говорим о погоде, ругаем общественный транспорт, который “плохо ходит”, смеемся. И такое общение человеку тоже необходимо - представьте себе, какова была бы ваша реакция, если вдруг все перестали бы с вами здороваться. Понятно, что реакция была бы далеко не оптимистическая, так как лишение человека этого ритуала прямо свидетельствует о социальной изоляции и воспринимается им в качестве таковой.

Отсюда следует, насколько большое значение человек придает ритуальному общению. Но ритуальное общение редко преобладает в

жизни. Оно бывает лишь прологом к другому общению - манипулятивному.

Манипулятивное общение. Это общение, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей. Что важно продемонстрировать собеседнику в манипулятивном общении? Только то, что поможет достижению цели. В манипулятивном общении мы “подсовываем” партнеру стереотип, который мы считаем наиболее выгодным в данный момент. И даже если у обоих партнеров имеются свои цели по изменению точки зрения собеседника, победит тот, кто окажется более искусным манипулятором, т.е. тот, кто лучше знает партнера, лучше понимает цели, лучше владеет техникой общения.

Не следует делать вывод, что манипуляция - это негативное явление. Огромное количество профессиональных задач предполагает именно манипулятивное общение. По сути, любое обучение (субъекту необходимо дать новые знания о мире), убеждение, управление всегда включают в себя манипулятивное общение. Именно поэтому эффективность этих процессов во многом зависит от степени владения законами и техникой манипулятивного общения.

Манипулятивное общение - чрезвычайно распространенный вид общения, который встречается в основном там, где существует совместная деятельность. Важно помнить об одном существенном моменте - отношении человека к манипулятивному общению и обратном воздействии манипулятивного стиля.

Представьте себе, что вы сидите в кабинете руководителя среднего ранга, которому часто звонят по телефону. Стиль разговора все время изменяется. Если статус оппонента выше - один тон, если ниже - другой. Это типичный пример манипулятивного общения, и каждый про себя будет объяснять, что “так и надо, иначе ничего не сделаешь”. Однако многим это неприятно.

И, наконец, существует обратное влияние манипулятивного общения на личность, которая его использует. Существует манипулятивная деформация личности в тех случаях, когда в силу частого профессионального употребления манипулятивного общения, хорошей техники по его использованию и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляции (и тогда, когда это нужно, и когда оно совершенно неоправданно).

Гуманистическое общение. Это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Цели гуманистического общения не закреплены, не запланированы

изначально. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение точки зрения партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Ситуации гуманистического общения всем известны - это интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связано с настроенностью и целями партнеров. Но здесь следует указать на ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны.

Например, телефонисты справочных служб раздражаются на тех клиентов, которые, вместо того чтобы быстро задать вопрос, пытаются сначала вступить с ними в доверительное общение: представиться, познакомиться, рассказать о своих проблемах, причинах обращения в справочную службу и т.д.

Гуманистическое общение детерминировано не столько снаружи (целью, условиями, ситуацией, стереотипами), сколько изнутри (индивидуальностью, настроением, отношением к партнеру). Это не означает, что гуманистическое общение не предполагает социальной детерминации. Очевидно, что человек, как бы он ни общался, все равно остается социальным (т.е. связанным с жизнью и отношениями людей в обществе). Однако в данном общении (больше, чем в других видах) прослеживается зависимость от индивидуальности. В гуманистическом общении партнер воспринимается целостно, без разделения на нужные и ненужные функции, на важные и неважные в данный момент качества.

Например, мы можем за два часа беседы хорошо узнать случайного попутчика в поезде и быть уверенным, что мы его правильно поняли. При этом мы можем плохо понимать или совсем не понимать, что представляет собой как человек секретарша нашего руководителя, с которой мы “общаемся” чуть ли не ежедневно уже много лет подряд.

Наш попутчик, с которым мы откровенно поговорили, пытаюсь понять друг друга и не преследуя больше никаких целей (какие могут быть “дела” с незнакомым человеком), “открылся” нам, мы его “почувствовали”. А общение с секретаршей всегда носит в той или иной степени манипулятивный характер, следовательно, и воспринимаем мы ее очень ограниченно - только по отношению к тем функциям, которые она должна выполнять в наших делах.

Основным механизмом воздействия в гуманистическом общении является внушение, суггестия - самый эффективный из всех возможных механизмов. Важно помнить, что это обоюдное внушение, так как оба партнера доверяют друг другу, и поэтому результатом является не изменение точки зрения одного из них, а взаимное совместное изменение представлений обоих партнеров.

Глава II . Деловое общение, его виды и формы

§ 1. Деловая беседа как основная форма делового общения

Мы рассмотрели структуру общения, его средства и механизмы. В дальнейшем мы будем исходить из того, что по характеру и содержанию общение бывает **формальным** (деловое) и **неформальным** (светское, обыденное, бытовое).

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

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

Прямое деловое общение обладает большей результативностью, силой эмоционального воздействия и внушения, чем косвенное, в нем непосредственно действуют социально-психологические механизмы, о которых мы говорили ранее.

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

Деловое общение реализуется в различных формах:

- деловая беседа;
- деловые переговоры;
- деловые совещания;
- публичные выступления.

Мы не рассматриваем подробно технологию и этические принципы реализации этих форм делового общения. Нас прежде всего интересуют психологические особенности непосредственных участников делового общения, их умение и возможность влиять на партнера, способность добиваться эффективных результатов.

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

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

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.

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

Напомним некоторые аспекты деловой беседы. Она выполняет ряд важнейших функций.

К их числу относятся:

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

Основными этапами деловой беседы являются¹:

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

Мы не ставим своей целью рассмотреть этические особенности и правила проведения деловой беседы. О том, как правильно проводить деловые беседы, какие принципы и правила следует соблюдать, написано достаточно много (см. Список литературы). Нас интересуют психологические особенности деловой беседы. К психологическим особенностям относятся, в первую очередь, те элементы, которые связаны с личностью участников деловой беседы, - их характер, темперамент, настроение, настроенность, умения, навыки, - одним

¹ Подробнее о каждом из этих этапов, а также их психологических основах см.: Мищик П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1983; Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995; Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.

словом, все то, что лежит в контексте деловой беседы или сопровождает ее на невербальном уровне.

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

Давайте подумаем, что означает начало беседы.

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

Образно говоря, этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. В любом случае на этом этапе беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику. Ведь начало беседы - это своеобразный мостик между нами и собеседником.

На первой фазе беседы мы ставим следующие задачи:

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

Как ни странно, многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных социальных уровнях (по положению, образованию и т.д.). Причина заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначительными. Следует иметь в виду, что именно несколько первых предложений часто решающим образом воздействуют на собеседника, т.е. на его решение выслушать нас или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора - часто из любопытства или ожидания чего-то нового. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, по первым фразам у собеседника складывается впечатление о нас.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Конечно, трудностей в начале беседы не избежать.

Любой человек, живущий в гуще событий и общающийся со множеством людей, постепенно накапливает опыт, формирует свои представления о приемах общения с людьми. Это следует иметь в виду, если возникают сложности в начале беседы, особенно с незнакомыми собеседниками. Типичным примером является спонтанное возникновение симпатии или антипатии, в основе которых лежит личное

впечатление, вызванное тем, что наш собеседник нам кого-то напоминает.

Это может оказать позитивное, нейтральное или даже негативное воздействие на ход беседы. Особенно опасно, если случайное впечатление подкрепится схематичным мышлением. Таким образом, возникают предубеждения и предрассудки. В подобных случаях нужно действовать осмотрительно, не торопясь.

§ 2. Вопросы собеседников и их психологическая сущность

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

Существуют пять основных групп вопросов.

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

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

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

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

проблем. Подобные вопросы задаются в тех случаях, когда мы уже получили достаточно информации по одной проблеме и хотим “переключиться” на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между нами и нашими собеседниками.

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

§ 3. Парирование замечаний собеседников

Замечания собеседника означают, что он вас активно слушает, следит за вашим выступлением, тщательно проверяет вашу аргументацию и все обдумывает. Считают, что собеседник без замечаний - это человек без собственного мнения. Именно поэтому замечания и доводы собеседника не следует рассматривать как препятствия в ходе беседы. Они облегчают беседу, так как дают нам возможность понять, в чем еще нужно убедить собеседника и что вообще он думает о сущности дела.

Существуют следующие виды замечаний:

- невысказанные замечания;
- предубеждения;
- ироничные замечания;
- замечания с целью получения информации;
- замечания с целью проявить себя;
- субъективные замечания;
- объективные замечания;
- замечания с целью сопротивления.

Рассмотрим их подробнее. Нас будет интересовать, каковы причины таких замечаний, как к ним нужно относиться и как на них реагировать.

Невысказанные замечания. Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому мы сами должны их выявить и нейтрализовать.

Предубеждения. Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения собеседника полностью ошибочна. Его позиция имеет под собой эмоциональную почву, и все логические аргументы здесь бесполезны. Мы видим, что собеседник пользуется агрессивной аргументацией, выдвигает особые требования и видит только негативные стороны беседы.

Причиной таких замечаний является скорее всего неверный подход с вашей стороны, антипатия к вам, неприятные впечатления. В

подобной ситуации вам необходимо выяснить мотивы и точку зрения собеседника, подойти к взаимопониманию.

Ироничные (язвительные) замечания. Такие замечания являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение. Вы обратите внимание на то, что замечания не имеют тесной связи с ходом беседы, носят вызывающий и даже оскорбительный характер.

Как поступить в подобной ситуации? Следует проверить, сделано ли замечание всерьез или носит характер вызова. В любом случае нельзя идти на поводу у собеседника. Ваша реакция может быть либо остроумной, либо не следует реагировать на подобные замечания.

Замечания с целью получения информации. Такие замечания являются доказательством заинтересованности вашего собеседника и имеющихся недостатков в передаче информации.

Скорее всего, причина состоит в том, что вашу аргументацию нельзя назвать ясной. Собеседник хочет получить дополнительную информацию или же он прослушал какие-то детали. Вы должны дать спокойный и уверенный ответ.

Замечания с целью проявить себя. Эти замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддастся вашему влиянию и что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

Замечания такого рода могут быть вызваны слишком сильной аргументацией с вашей стороны и, возможно, вашим самоуверенным тоном. Как поступить в подобной ситуации? Необходимо, чтобы ваш собеседник нашел подтверждение своим идеям и мнениям.

Субъективные замечания. Такие замечания характерны для определенной категории людей. Типичная формулировка таких собеседников: “Все это прекрасно, но мне это не подходит”.

В чем причина подобных замечаний? Ваша информация малоубедительна, вы уделяете недостаточно внимания личности собеседника. Он не доверяет вашей информации и поэтому не ценит и приводимые факты. Как поступить в подобной ситуации? Следует поставить себя на место собеседника, принять во внимание его проблемы.

Объективные замечания. Это замечания, которые собеседник высказывает для того, чтобы развеять свои сомнения. Эти замечания искренни, без всяких уловок. Собеседник хочет получить ответ, чтобы выработать собственное мнение.

Причина таких замечаний заключается в том, что ваш собеседник имеет другой вариант решения проблемы и не согласен с вашим. Как себя вести в подобной ситуации? Следует не противоречить собеседнику в открытую, а довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить ему, какое преимущество дает ваш вариант решения проблемы.

Замечания с целью сопротивления. Эти замечания, как правило, возникают в начале беседы, поэтому они не являются и не могут быть конкретными.

Причина их чаще всего заключается в том, что ваш собеседник не познакомился с вашими аргументами, а тема беседы четко не определена. Как поступить в подобной ситуации? Следует четко определить тему беседы и, если сопротивление увеличивается, пересмотреть тактику, а в крайнем случае изменить и тему беседы.

Мы рассмотрели наиболее употребимые замечания. Вполне закономерно возникают два важных тактических вопроса:

Как лучше всего высказывать свои замечания?

Когда отвечать на сделанные замечания?

Начнем с того, как высказывать замечания собеседнику.

Локализация. Тон ответа должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу по убеждению вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

Явное и грубое возражение. Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то только заведете беседу в тупик. Не следует употреблять следующие выражения: “В данном случае вы совершенно не правы!”; “Это не имеет под собой никакой почвы!” и т.д.

Уважение. К позиции и мнению собеседника следует относиться с уважением, даже если они ошибочны и 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 тактично почаще признавать правоту собеседника. Например: “Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, после принятия решения мы его учтем!” После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

Сдержанность в личных оценках. Следует избегать личных оценок, например, таких: “Будь я на вашем месте...” и т.д. В первую очередь это относится к тем случаям, когда подобной оценки не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

Лаконичность ответа. Чем более сжато, по-деловому, вы ответите на замечания, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Чем многословнее ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

Контролирование реакций. При нейтрализации замечаний собеседника очень полезно проверить его реакцию. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом.

Недопущение превосходства. Если вы будете успешно парировать каждое замечание собеседника, то у него вскоре сложится впечатление, что он сидит перед умудренным опытом профессионалом, против которого нет никаких шансов бороться. Именно поэтому не следует парировать каждое замечание собеседника, нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости. Особенно следует избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что вы этим косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько секунд.

Рассмотрим другой тактический вопрос: когда следует отвечать на сделанные замечания?

Можно предложить следующие варианты:

- до того, как сделано замечание;
- сразу после того, как было сделано замечание;
- позднее;
- никогда.

Рассмотрим эти варианты подробнее.

До того, как сделано замечание. Если известно, что собеседник рано или поздно сделает замечание, то рекомендуется самим обратиться на него внимание и заранее, не дожидаясь реакции собеседника, ответить на него. В этом случае у вас появятся следующие преимущества:

- отсутствие противоречий с собеседником и тем самым снижение степени риска поссориться в процессе беседы;
- возможность самому выбрать формулировку замечаний оппонента и тем самым снизить его смысловую нагрузку;
- возможность выбрать наиболее подходящий момент для ответа и тем самым обеспечить себе время для его обдумывания;
- укрепление доверия между вами и собеседником (так как он увидит, что вы не собираетесь обвести его вокруг пальца, а, наоборот, ясно излагаете все аргументы “за” и “против”).

Сразу после того, как было сделано замечание. Это наиболее удачный вариант ответа и его следует использовать во всех нормальных ситуациях.

Позднее. 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, следует по возможности полностью игнорировать. Отводы замечаний и возражений собеседника всегда чреваты различного рода конфликтами, поэтому в этих случаях нужна максимальная тактичность и деликатность. Существуют правила хорошего тона, которые применяются при отводе возражений и помогают с наименьшими психологическими затратами решать возникающие проблемы.

Рассмотрим эти правила.

Собеседник не всегда прав, но часто нам выгодно признать его правоту, особенно в мелочах.

Замечания и возражения - естественные явления в любой беседе, поэтому не следует чувствовать себя обвиняемым, который должен защищаться.

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.

Замечания, причиной которых является комплекс неполноценности, переживаемый вашим собеседником, требуют особого внимания и большой осторожности, так как в случаях оскорбления его как личности дело может дойти до скандала.

Можно привести собеседника в хорошее расположение духа, идя на некоторые уступки, но нужно определять границы уступок, прежде чем на них решиться.

Любое несогласие с замечаниями нужно исчерпывающе разъяснить, 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 рассмотрите, прежде чем дадите окончательный ответ.

Следует помочь собеседнику высказать свои замечания и возражения, попытаться выяснить причины его невысказанного недовольства или волнения.

Мы рассмотрели основные виды замечаний и привели возможные варианты того, какой может быть реакция на них. Естественно, предусмотреть все варианты невозможно, так как реальные обстоятельства всегда вносят определенные коррективы.

§ 4. Психологические приемы влияния на партнера

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие “чувства” неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорого обходящиеся конфликты. Многие встречались со штампами: “поговорим по-деловому”, “оставим в стороне наши чувства”, “наша работа - это только дело, и никаких эмоций” и т.д.

Возможно ли это? Разве чувства - не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу, нашу жизнь? Разум и эмоции - неразрывные составляющие человека. Все попытки отделить чувства, подавить их или даже запретить бесперспективны и в конечном счете вредны. Чувства, подавленные и скрытые, не исчезают, они воздействуют изнутри и часто проявляются в еще более острых формах. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это “слабое” место человека.

Спросите себя: какого собеседника вам легче убедить в своей правоте - того, кто относится к вам с искренней симпатией, или того, кто относится к вам с явной антипатией? Ответ очевиден. При прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-позитивное отношение и, наоборот, труднее принимают (и нередко отвергают) позицию того человека, к которому испытывают эмоционально-негативное отношение.

Однако как управлять этим фактором, каковы приемы его использования в практике делового общения? Существует категория людей, которые умеют располагать к себе других индивидов, практически сразу завоевывать их доверие, вызывать к себе чувство симпатии, т.е. формировать **аттракцию** (от лат. *attrahere* - привлечение, притяжение). Анализ поступков таких людей показывает, что в процессе общения они используют психологические приемы формирования аттракции, приемы, которые, как правило, скрыты от собеседника. Но если эти приемы существуют, значит, им можно обучить тех, кому это необходимо.

Всегда ли мы осознаем, почему нас тянет к определенному человеку или что нас от него отталкивает? Как можно объяснить выражения типа “что-то в нем располагает” и “чем-то он неприятен”?

Во время общения с партнером на наши органы чувств поступает огромное количество сигналов. Но не все они осознаются. Например, вы беседуете с человеком, но не можете, закрыв глаза, назвать цвет его галстука. Сигнал, который воздействовал на наши органы чувств, но не был зафиксирован, может и исчезнуть для вас бесследно, а может и не исчезнуть. Все зависит от того, насколько этот сигнал значим для данной личности, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд

для нее. Минуя сознание, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения.

Что же произойдет, если в процессе общения послать партнеру сигналы таким образом, чтобы, во-первых, сигнал имел для партнера достаточное эмоциональное значение, во-вторых, чтобы это значение было для него позитивным, а в-третьих, чтобы партнер не осознавал этот сигнал? Возникает такой эффект: партнер по общению будет утверждать, что “чем-то это общение было приятным”, “что-то в нем есть располагающее”. Если же повторить это не один раз, то у партнера будет вырабатываться достаточно стойкое эмоционально-позитивное отношение. Расположив таким образом к себе человека, т.е. сформировав аттракцию, вы теперь с большей вероятностью добьетесь принятия им вашей позиции, его внутреннего согласия с ней.

С помощью этих приемов нельзя никого и ни в чем убедить и ничего никому доказать, а можно лишь расположить к себе собеседника. Много это или мало для повышения эффективности вашего делового общения - пусть каждый из вас решит сам.

Какие же это приемы?

Прием “имя собственное”. Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного. Д. Карнеги писал, что звучание собственного имени для человека - самая приятная мелодия. Каков же психологический прием возникновения приятного ощущения, когда человек слышит обращенное к нему его собственное имя?

Вот его составляющие.

1. Имя, присвоенное данной личности, сопровождает его от первых дней жизни и до последних. Имя и личность неразделимы.

2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, - это “обезличенное” обращение. В этом случае говорящего интересует человек не как личность, а лишь как носитель определенных служебных функций. Когда же к человеку обращаются и при этом произносят его имя (а имя - символ личности), то вольно или невольно, показывают внимание к его личности.

3. Каждый человек претендует на то, что он личность. Когда же эти претензии не удовлетворены, когда кто-то ущемляет нас как личность, мы это чувствуем.

4. Если человек получает подтверждение, что он личность, то это не может не вызвать у него чувства удовлетворения.

5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию.

Попробуйте, например, встречаясь утром со своими коллегами или подчиненными и приветствуя их, прибавить к фразе “доброе утро” (психологически более приятной, чем слово “здравствуйте”) имя-отчество каждого из них, и вы вызовете к себе пусть не ярко выраженные, не осознаваемые, но положительные эмоции. Беседуя с человеком, время от времени обращайтесь к нему по имени-отчеству. Необходимо использовать этот прием не от случая к случаю, а постоянно, располагая к себе собеседника заранее, а не тогда, когда вам от него что-то нужно.

Старайтесь сразу запомнить имя-отчество человека, с которым вы беседуете впервые. Это вызовет у вашего собеседника положительные эмоции, которые вернутся к вам же. Некоторым трудно запоминать имена других людей. Для того чтобы лучше запомнить имя, найдите повод, чтобы тотчас произнести его вслух. Быстро переберите в памяти имена знакомых (и великих людей) для установления ассоциативных связей. Конечно, бывают ситуации, когда нужно запомнить большое количество имен. Конечно, для этого потребуется время, но в итоге ваши усилия окупятся сторицей.

Прием “зеркало отношения”. Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь - своему другу или недоброжелателю? Конечно, другу. А кто вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам людей.

Каков психологический механизм этого притяжения?

1. Большинство людей искренне и по-доброму улыбаются своим друзьям, а не врагам.

2. Если при общении с нами у человека доброе и приятное выражение лица, мягкая приветливая улыбка, то скорее всего это сигнал: “Я - ваш друг”.

3. Друг в прямом смысле этого слова - это единомышленник в каких-то значимых для нас вопросах.

4. Одной из ведущих потребностей человека является потребность в безопасности, в защищенности. Именно друг повышает эту защищенность, т.е. удовлетворяет одну из наших важнейших потребностей.

5. Положительные эмоции вызывают у человека чувство удовлетворения.

6. Человек всегда стремится к тому, кто (что) вызывает у него положительные эмоции.

7. Если некто вызывает положительные эмоции, то он вольно или невольно формирует аттракцию.

Следует заметить, что эффект указанного механизма не зависит от того, желает или не желает ваш партнер иметь эти положительные эмоции. Важно то, кто будет использовать этот прием.

Умеете ли вы улыбаться тогда, когда это необходимо? Подобная ситуация возникает в том случае, когда у собеседника нужно вызвать положительные эмоции, расположить его к себе. Это необходимо для того, чтобы он принял вашу позицию, чтобы выполнял ваше распоряжение или просьбу не под давлением, а добровольно. И все это необходимо... всегда. В нашем контексте легкая улыбка - это и приветственная улыбка, и сочувственная, и ободряющая, и сопереживательная. Если вам трудно улыбаться “по заказу”, то можно для начала порекомендовать следующее: оставшись наедине с самим собой, улыбнитесь тому, кто смотрит на вас из зеркала.

В лексиконе руководителей слова, приятные для подчиненных, которые отмечают их достоинства (возможно, в несколько преувеличенном виде), встречаются редко. Чем это объясняется?

Комплименты - это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник. В этом смысле мы и рассмотрим комплимент как один из приемов формирования аттракции в деловых отношениях.

Разумеется, каждому из нас приятно слышать комплименты в свой адрес. При этом мы осознаем, что сказанное - пусть и небольшое, но все же преувеличение. Так почему нам все же приятно слышать такие слова?

В эффекте внушения происходит как бы заочное удовлетворение мечты, желания, потребности человека в совершенствовании какой-то своей черты. Фактически потребность при этом не будет полностью удовлетворяться, но реальным будет ощущение ее удовлетворения, появление на этой почве положительных эмоций.

Существуют правила применения “золотых слов”. Не зная или нарушая их, можно против своего желания превратить “золотые слова” в банальности (в лучшем случае).

Комплимент отличается от лести именно тем, что содержит небольшое преувеличение. Лстец сильно преувеличивает достоинства собеседника.

В деловом общении преимущество принадлежит комплименту. Нельзя отождествлять комплимент и похвалу. Похвала - это положительная оценка. Положительному восприятию комплимента способствует использование в нем фактов, известных обоим партнерам. Отсутствие фактической основы делает комплимент неубедительным и может свести высказывание до уровня банальной лести.

Если существуют сомнения, поймет ли собеседник, о каком факте идет речь, то лучше не рисковать и прежде напомнить о нем, а затем уж обыграть его.

Недопустимо, если комплимент противоречит фактам. Например, сотрудница не спала ночь, мучаясь от зубной боли, а ей скажут, что она прекрасно выглядит. Эти слова будут восприняты как насмешка.

Комплимент должен быть кратким, содержать одну-две мысли, не должен содержать поучений. Необходимо избегать двусмысленных оборотов. Комплименты нужно говорить как можно чаще. Именно практикой достигается легкость и непринужденность в комплименте, что делает его естественным и неотразимым. Комплимент начинается с желания его сказать. Найдите, что вам лично нравится в собеседнике, что бы вы хотели позаимствовать у него.

Люди принимают комплименты благосклонно, так как каждому приятно уже одно то, что ему хотят сказать что-то хорошее. Именно поэтому они легко прощают возможные промахи. Поскольку мужчины не избалованы комплиментами, они и менее требовательны к их качеству. Именно поэтому лучше учиться делать комплименты на мужчинах.

Когда комплимент понравился, лицо человека озаряется улыбкой. Хорошее настроение вместе с улыбкой передается собеседнику. Именно поэтому комплименты приносят пользу всем участникам общения².

Как же сделать комплимент комплиментом?

Существуют несколько правил.

1. **“Один смысл”**. Комплимент должен отражать только позитивные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла, когда, например, данное качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

Например: “Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!” Здесь явно нарушено это правило, условно названное нами “один смысл”.

2. **“Без гипербол”**. Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

Например: “Я всегда поражаюсь вашей аккуратности и пунктуальности”, - сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изумили. Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то что причины.

3. **“Высокое мнение”**. Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте.

² См.: Шейнов В.П. Как управлять другими, как управлять собой. — Мн., 1996. — С. 148—147.

Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и это мнение прочно укрепилось у него в сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: “Я поражаюсь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!” Или врач слышит: “Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы быстро поставили ему диагноз аппендицита!” И в первом, и во втором случае - это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, так как нарушено правило, условно названное нами “высокое мнение”.

4. **“Без дидактики”**. Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению.

Вот некоторые образцы таких “комплиментов”: “Тебе следует быть активнее!”; “Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!”. Здесь явно нарушено правило, условно названное нами “без дидактики”.

5. **“Без претензий”**. Сотрудник вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно - это позитивное качество - было выражено у него сильнее, чем сейчас.

Например, один из ваших подчиненных, который тоже является руководителем, считает, что способность к комплиентам - вовсе не достоинство настоящего организатора производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: “Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!”, то он, пожалуй, обидится.

6. **“Без приправ”**. Последнее правило касается не самого содержания комплимента, а тех дополнений, которые нередко следуют за ним.

Например: “Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой - враг твой”. Или: “Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только бы эту способность - да в интересах дела...” Следовательно, делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя, т.е. подобных дополнений. Следуйте правилу, условно названному нами “без приправ”.

Конечно, сразу запомнить все эти правила трудно, но если вы используете ассоциативные связи, то сделать это будет значительно легче.

Прием “терпеливый слушатель”. Все мы с детства помним привычные правила, что нельзя перебивать собеседника, необходимо дослушивать его до конца, быть внимательным к нему. Никто и не утверждает, что эти правила нужно игнорировать.

“Но” начинается тогда, когда за соблюдение этих правил приходится “платить”, причем единицей расчета является время. Вот тогда и проявляется истинное отношение к данным ценностям.

Для того чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслушаете подчиненного, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам “возвращены” в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

Прием “личная жизнь”. У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что если с человеком повести разговор в русле его выраженного личного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями.

Время от времени беседуйте со своими подчиненными по вопросам, значимым для них в их личной жизни, проявляйте интерес к их чувствам и переживаниям. К примеру, одна из сотрудниц увлечена выращиванием кактусов и часто говорит о них. Всем это уже порядком наскучило. Наберитесь терпения, поговорите с ней о них хотя бы в течение нескольких минут.

Кто в этой ситуации проиграл? Несколько минут потерянного времени на выслушивание ненужной информации - это на одной чаше весов, а на другой - ваш единомышленник-подчиненный.

Заканчивая описание приемов, с помощью которых можно расположить к себе человека, следует сделать несколько общих рекомендаций.

1. Использование этих приемов на практике можно сравнить с лотереей в том плане, что чем чаще вы их будете применять, тем больше шансов выиграть (достичь цели). Применяя их в процессе общения с партнерами, вы имеете шанс выиграть (вы можете и не выиграть). Однако проиграть, применяя эти приемы, вы не можете, ибо используя их, вы ничего не теряете.

2. Знакомясь с этими приемами, вы не раз ловили себя на мысли, что раньше вы их иногда применяли. Но заметим следующее:

- вы применяли эти правила в отношениях личного плана;
- вы делали это интуитивно, не всегда осознавая, что используете психологический прием формирования аттракции;
- применяя эти приемы интуитивно, вы не подозревали, что воздействуете на сферу бессознательного, а не на сознание человека, на его рациональную мыслительную деятельность;

- многие делали это от случая к случаю, без определенной системы. Надеемся, что сейчас вы будете использовать эти приемы преднамеренно, осознанно и целенаправленно.

3. Последняя рекомендация связана с таким психологическим приемом, как “иллюзия запоминания”. Можно ли пользоваться таблицей умножения, не выучив ее наизусть? Приведенными приемами тоже нельзя пользоваться, не запомнив их. Вам кажется, что вы их запомнили? Тогда проведем эксперимент. Возьмите в руки часы с секундной стрелкой и засекайте, сколько времени вам понадобится, чтобы вспомнить названия этих приемов.

Глава III. Сущность и содержание переговорного процесса

§1. Организация переговорного процесса

Коммерческие переговоры (как, кстати, и всякие другие) имеют двоякую цель — разрешить спор и в дальнейшем обеспечить сотрудничество.

Инициатива проведения переговоров всегда принадлежит той стороне, которая психологически лучше готова к ним. Основная задача переговоров в психологическом плане - убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение.

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. Далее следует организационная стадия, когда переходят к формированию состава делегации, т.е. к определению количественного и персонального состава, назначению главы¹.

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.

¹ См.: Лебедева М. М. Вам предстоит переговоры...» М.: Экономика, 1993.

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 веки 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.

При этом переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены. Следует отметить, что и слишком серьезная манера переговоров не сопутствует успеху.

Ни при каких обстоятельствах не стоит стремиться к достижению односторонних выгод. 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. Кроме того, даже самые искусно подготовленные деловые предложения не могут уменьшить значения психологических факторов на переговорах. Профессиональный предприниматель обязан быть дипломатом, т.е. иметь в своем арсенале приемы, позволяющие найти путь к сердцу партнеров, снять их сопротивление, нейтрализовать их нечестные действия.

Перед началом переговоров очень важно для их успешного исхода создать благоприятный психологический климат. Существуют несколько эффективных приемов, которые позволяют в самом начале переговоров быстро расположить к себе вашего партнера и при необходимости безболезненно для его самолюбия склонить к вашей точке зрения.

В самом начале переговоров следует ненавязчиво внушить партнеру сознание или его собственной значимости, или авторитета фирмы, которую он представляет. Но делать это следует искренне, не сбиваясь на дешевые комплименты. Глубочайшим стремлением, присущим человеческой природе, является желание быть значительным. Каждый человек стремится быть оцененным по достоинству. Таким образом, чтобы стать хорошим собеседником и сразу завоевать расположение делового партнера, необходимо прежде всего внушить ему сознание его собственной значимости.

Во время деловых переговоров очень важно проявлять исключительное внимание к партнеру. В этом заключается один из наиболее важных секретов успеха во взаимоотношениях деловых людей. Говорить нужно о том, что больше интересует вашего партнера, или о том, что он хорошо знает. Задавайте те вопросы, на которые вашему партнеру будет приятно отвечать.

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

Если вы спорите или возражаете, то вы можете иногда одержать победу, но победа эта будет бессмысленной, потому что таким образом вы не добьетесь расположения собеседника. Именно поэтому следует решать самим, что для вас является более предпочтительным: показная победа или расположение собеседника. Необходимо запомнить следующее.

В процессе переговоров партнеры хотят:

- добиться взаимной договоренности по вопросу, в котором, как правило, сталкиваются интересы;
- достойно выдержать конфронтацию, неизбежно возникающую из-за противоречивых интересов, не разрушая при этом сложившиеся отношения.

Для того чтобы удовлетворить эти желания, необходимо:

- решить проблему;
- наладить межличностное взаимодействие;
- управлять эмоциями.

Любые умения проявляются в действиях, которые могут быть правильными или неправильными. Правильные, психологически грамотные действия приводят к тому, что желаемые цели будут достигнуты. Неправильные действия могут подчас привести к результату, противоположному желаемому.

Когда партнер не прав, можно дать ему понять это взглядом, жестом или интонацией. Однако если вы прямо скажете ему об этом, то нанесете 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 для партнера звучать следующим образом: “Я умнее вас”. Естественно, это вызовет у него внутреннее сопротивление.

Как же быть, если партнер явно не прав?

В данном случае лучше начать с фразы: “Я считал иначе, но, возможно, я ошибаюсь. Давайте лучше вместе проверим факты”.

Почему нужно именно так повернуть разговор?

Потому что партнер никогда не станет возражать, если вы скажете: “Возможно, я ошибаюсь. Давайте проверим факты”.

При этом факты, если вы сами владеете ими лучше, всегда заставят вашего оппонента согласиться с вами вполне добровольно.

Можно сказать по-другому: “Я думаю иначе. Но я, конечно, могу ошибаться. Со мной это бывало. Надеюсь, вы меня исправите, если я буду не прав”.

Допуская возможность ошибки со своей стороны, вы сможете избежать затруднительного положения. Кроме того, следует избегать прямо противоречить мнениям других, а также самоуверенно отстаивать свою точку зрения. Желательно при наличии “острых углов” в разговоре не употреблять слова и выражения, передающие твердое мнение, например: “несомненно”, “конечно”, “только так и не иначе”. Их лучше заменить на следующие фразы: “мне так кажется”, “я полагаю”, “я думаю”.

Если партнер утверждает что-либо ошибочное, то следует отказать себе в удовольствии немедленно уличить его, а начать свой разговор 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 грозит столкновение взглядов, то разумнее опередить оппонента, взяв инициативу на себя. Гораздо выгоднее подвергнуть себя самокритике, чем слушать обвинения из чужих уст. Опыт делового общения свидетельствует о том, что в словесном поединке почти невозможно заставить партнера изменить свое мнение. Спорные вопросы следует решать тактично, дружелюбно и с действительным стремлением понять точку зрения вашего собеседника.

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.

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 невыносим 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 составляющих его профессиональной деятельности

§ 2. Выслушивание партнера как психологический прием

Один из важных принципов переговоров - исключительное внимание к партнеру. Слушать партнера - сложное дело, требующее напряжения. 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 партнера, что осложнит дальнейший ход переговоров. Человек, который говорит только о себе и о своей фирме, не проявляя интереса к своим деловым партнерам, как правило, не добивается серьезных успехов.

Самая распространенная ошибка у неопытных людей, когда они стараются склонить собеседника к своей точке зрения, - это стремление слишком много говорить самим. Не делайте такой ошибки. Дайте возможность выговориться вашему собеседнику - он лучше вас осведомлен о своих проблемах и нуждах. Задавайте ему вопросы.

Если вы не согласны с собеседником, то у вас может возникнуть искушение перебить его. Не делайте этого, терпеливо выслушайте его. Многие партнеры с большим интересом ожидают паузы в разговоре, чтобы вставить свое замечание. Нужно помнить, что если вы не дадите им высказаться, то у них может создаться впечатление, что их лишили этого права. Они на время затаят свои мысли и чувства, но потом неожиданно их выскажут, подчас вызвав этим ряд дополнительных проблем. Именно поэтому партнеров всегда следует внимательно выслушивать. В качестве примера можно упомянуть основные положения методики эффективного слушания, которая излагается в книге американского психолога И. Атватера².

² Атватер И. Я вас слушаю... — 2-е изд. — М., 1988.

Поддерживать непрерывное внимание к говорящему для многих людей оказывается нелегким делом по ряду причин.

Отключение внимания. Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, внешний вид говорящего, его голос или произношение, мимика и жесты.

Высокая скорость умственной деятельности. Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Именно поэтому, когда кто-либо говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

Антипатия к чужим мыслям. Любой человек всегда больше ценит свои мысли, и для него обычно приятнее и легче следовать за ними, а не за тем, что говорит другой.

Избирательность внимания. Мы привыкли слушать многое, не уделяя всему пристального внимания. Попытка слушать все - непосильное занятие. Именно поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас максимальный интерес.

Потребность реплики. Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимую потребность ответить. Если это происходит, то мы уже не слушаем, что нам говорят. Наши мысли заняты формулированием “разгромных” комментариев, с которыми мы хотим выступить по окончании речи.

Какие ошибки наиболее часто встречаются у тех, кто слушает?

1. Удаление от основного предмета разговора, которое свойственно многим слушателям, в результате чего может полностью потеряться нить изложения.

2. Заострение внимания на “голых” фактах. Они, конечно, важны, но на “голых” фактах не следует заикливаться. Психологи утверждают, что даже самые тренированные и внимательные люди могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентировать 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. В такой момент люди уже не следят за тем, что говорят в этот же момент другие.

И. Атватер приводит следующие рекомендации по развитию эффективного слушания.

Развивайте свои способности. Старайтесь сдерживать себя в попытке прерывать собеседника. Прежде чем отвечать, дайте ему возможность высказаться. Подчеркните своими действиями, что вам интересно его слушать.

Дайте собеседнику время высказаться. Многие люди “думают вслух” и на ощупь идут к своей точке зрения. Для того чтобы человек

открылся и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться свободно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что вам слишком трудно слушать.

Проявите полное внимание к собеседнику. Случайного кивка, восклицания или замечания порой достаточно для того, чтобы подчеркнуть заинтересованность.

Если собеседник уже высказался, то повторите главные пункты его монолога своими словами. Это гарантирует вас от любых неясностей и недоразумений.

Избегайте поспешных выводов. Это один из главных барьеров эффективного общения.

Не лицемерьте, не притворяйтесь. Когда нам уже ясно, что беспристрастная, надоедливая и неинтересная речь собеседника начисто лишена информации, мы часто начинаем притворяться: высказываем подчеркнутое внимание к партнеру, но в то же время взгляд останавливается и мы становимся рассеянными. Стоит партнеру заметить это, как его мысли путаются и он теряет нить высказывания.

Не отвлекайтесь. Плохого слушателя все отвлекает. Хороший слушатель либо сядет так, чтобы не отвлекаться, либо сконцентрирует свое внимание только на словах партнера.

Ищите истинный смысл слов собеседника. Помните, что не всю информацию удастся “уложить” в слова. Слово дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами, движениями и наклоном тела.

Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты. Если мы концентрируем внимание только на частных фактах, то из-за этого возникают недоразумения.

Не монополизируйте разговор. Собеседник, который стремится занять доминирующее положение в любой ситуации или который считает, что он все знает о предмете разговора, чаще всего - плохой слушатель.

Приспосабливайте темп мышления и речи. Плохой слушатель, беседа с медлительным партнером, позволяет себе быть рассеянным и даже дремать. Эффективность восприятия при этом резко уменьшается.

Использование перечисленных приемов и советов поможет вам улучшить свою способность слушать любых людей.

Кроме того, следует каждый день, по меньшей мере 2 раза по 10 минут, полностью сконцентрировавшись и отключившись от всех остальных мыслей, слушать кого-нибудь: коллегу, подчиненного, диктора радио и пр. Привычка к концентрации внимания очень благотворно скажется на способности слушать.

Умение слушать - дело не столь простое, как может показаться на первый взгляд! Неслучайно в ряде стран созданы курсы для руководителей по повышению квалификации в умении слушать собеседника. Например, лекции и семинары Я. Стила, специалиста по

проблемам слушания, преподающего в университете штата Миннесота, посещают сенаторы и члены Конгресса США, видные бизнесмены и тысячи служащих корпораций.

§ 3. Техника и тактика аргументирования

Наибольшее влияние на партнеров в любых переговорах оказывает **аргументация** (от лат. *argumentatio* - суждение). Аргументация - это способ убеждения кого-либо посредством значимых логических доводов. Она требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний, при этом ее результат во многом зависит от собеседника. Для того чтобы аргументация была успешной, нужно войти в положение партнера. (К чему он стремится? Как склонить его на свою сторону?)

В аргументации, как правило, выделяют две основные конструкции:

- **доказательная аргументация**, с помощью которой руководитель хочет что-то доказать в беседе с подчиненным или обосновать;
- **контраргументация**, с помощью которой руководитель опровергает тезисы и утверждения собеседника.

Для общих конструкций аргументации применяют одни и те же основные приемы, которые состоят в тщательном изучении всех факторов и сведений. (Руководителю можно взять на вооружение методы аргументирования, описанные П. Мицичем³.)

1. **Фундаментальный метод** представляет собой прямое обращение к собеседнику, которого мы знакомим с фактами и сведениями, являющимися основой нашей доказательной аргументации. Важную роль здесь играют цифровые примеры, которые являются прекрасным фоном. В отличие от словесных сведений, цифры выглядят более убедительно. Это происходит в известной мере еще и потому, что в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть.

2. **Метод противоречия** основан на выявлении противоречий аргументации партнера. По сути этот метод является оборонительным.

3. **Метод извлечения выводов** основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому результату.

4. **Метод сравнения** имеет исключительное значение, особенно когда сравнения подобраны удачно, что придает выступлению исключительную яркость и большую силу внушения.

³ См.: Мицич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1983.

5. **Метод “да... но”.** Часто бывает, что собеседник приводит хорошо построенные аргументы, но они охватывают или только преимущества, или только слабые стороны предложенной альтернативы. Однако, поскольку действительно редко случается так, что все говорят только “за” или “против”, легко применить метод “да... но”, который позволяет рассмотреть и другие стороны решения. Мы можем спокойно согласиться с собеседником, а потом наступает так называемое “но”.

6. **Метод “бумеранга”** дает возможность использовать “оружие” собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применять с изрядной долей остроумия.

Например, Демосфен, известный государственный афинский деятель и оратор, и афинский полководец Фокион были заклятыми политическими врагами. Однажды Демосфен заявил Фокиону: “Если афиняне разозлятся, то они тебя повесят”. На что Фокион ответил: “И тебя, конечно, тоже, как только образумятся”.

7. **Метод игнорирования.** Очень часто бывает, что факт, изложенный собеседником, не может быть опровергнут, но зато его ценность и значение можно с успехом проигнорировать.

8. **Метод видимой поддержки.** Весьма эффективен как в отношении одного собеседника, так и в отношении нескольких слушателей. Суть его заключается в том, что после аргументации собеседника мы ему вообще не возражаем и не противоречим, а, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Позже следует контрудар, например: “Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести и еще такие факты... (перечисляем их). Но это не поможет вам, так как...”, - теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса. Следует добавить, что применение этого метода требует особо тщательной подготовки.

Необходимо упомянуть также о спекулятивных методах аргументации. Эти методы можно даже назвать обычными уловками, и их, конечно, не стоит применять. Но знать эти методы и различать, когда их применяют ваши партнеры, все же следует.

1. **Техника преувеличения** состоит в обобщении и любого рода преувеличении, а также составлении преждевременных выводов.

2. **Техника анекдота.** Одно остроумное или шутовское замечание, сказанное вовремя, может полностью разрушить даже тщательно построенную аргументацию.

3. **Техника использования авторитета** состоит в цитировании известных авторитетов. Слушателям обычно достаточно упоминания одного известного имени.

4. **Техника дискредитации партнера.** Если нельзя опровергнуть суть вопроса, то по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.

5. **Техника изоляции** основывается на “выдергивании” отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, совершенно противоположное первоначальному.

6. **Техника изменения направления** заключается в том, что собеседник не атакует наши аргументы, а переходит к другому вопросу, который, по существу, не имеет отношения к предмету дискуссии.

7. **Техника введения в заблуждение** основывается на сообщении путаной информации. Собеседник сознательно или неосознанно переходит к дискуссии на определенную тему, которая легко может перерасти в ссору.

8. **Техника отсрочки.** Ее целью является затягивание дискуссии. Собеседник употребляет ничего не значащие слова, задает отработанные вопросы и требует разъяснения по мелочам, чтобы выиграть время для раздумий.

9. **Техника апелляции.** Собеседник выступает не как деловой человек и специалист, а взывает к сочувствию. Путем воздействия на наши чувства он ловко обходит нерешенные деловые вопросы.

10. **Техника искажения** представляет собой неприкрытое извращение того, что мы сказали, или перестановку акцентов.

Недостаточно только владеть методами аргументации, нужно еще владеть и тактикой аргументирования, которая заключается в искусстве применения отдельных приемов в каждом конкретном случае ведения деловых бесед. В соответствии с этим техника - это умение приводить логичные аргументы, а тактика - выбирать из них психологически действенные.

Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все имеющиеся доводы. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения.

Каковы же основные положения тактики аргументирования?

1. **Выбор техники аргументирования.** В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные методы аргументирования.

2. **Устранение противоречий.** Важно избегать обострений или конфронтации. Если же они произойдут, то нужно сразу же перестроиться и сгладить их, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта, причем на профессиональной основе. Здесь существуют некоторые особенности:

- критические вопросы лучше рассматривать либо вначале, 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 лучших результатов, чем в зале заседаний;

- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, а потом вновь вернуться к тому же вопросу.

3. **Двусторонняя 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 позитивное отношение к вашей точке зрения.

4. **Очередность перечисления преимуществ и недостатков.** Решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т.е. 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 действительно будет трудно переубедить.

5. **Персонификация аргументации.** Необходимо сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить, чтобы она противоречила вашим аргументам. Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным вам. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением.

§ 4. Формирование переговорного процесса

Ситуация во время переговоров напрямую зависит от следующих обстоятельств:

- отношения ведущих переговоров с их группами;
- того, как сидят участники переговоров;
- присутствия зрителей;
- хода переговоров.

На психическое состояние человека влияют окружение, любые объекты, попадающие в зону его внимания. Именно поэтому от того, как устроено пространство для ведения переговоров, зависит вероятность сотрудничества или конфронтации. Так, устоявшаяся традиция садиться напротив друг друга за столом переговоров настраивает на то, что в вас

видят противников; если же вы сядете рядом, то это заранее располагает к партнерству. Рекомендуется вести переговоры на своей территории, в крайнем случае на нейтральной, но не на территории партнера. Трудно рассчитывать на достижение цели переговоров, если какая-то часть группы отсутствует и ее интересы некому защитить. Делегации обеих сторон должны быть представлены в равном количестве - в противном случае меньшая может стать жертвой давления или манипуляции. Наконец, присутствие доброжелательных для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию, уравнивая давление и смягчая проявления враждебного поведения. При многочисленной публике внимание участников переговоров больше сосредоточивается на завоевании популярности, чем на самих переговорах. Именно поэтому лучше, если переговоры ведутся в узком кругу.

Заранее спланированный ход переговоров имеет очень большое значение. Но переговоры - процесс динамичный. Творческий климат во время их проведения дает возможность рассчитывать на выгодные для всех заинтересованных сторон решения и наилучший прогноз на будущее. Для общего хода переговоров огромное значение также имеет маневрирование временем: продление переговоров или их отсрочка может стать очень сильным средством давления. Если обе стороны при взаимном доверии приняли четкие сроки, то это облегчит достижение быстрого соглашения.

Но не всегда переговоры идут гладко. Нередко они заходят в тупик. В этом случае следует учитывать очень важный психологический момент - не стоит отождествлять личность партнера и совершаемый им в данный момент поступок. В любых переговорах, если вы надеетесь на продолжительное сотрудничество, то необходимо гнать от себя мысль об “уничтожении” противника. Вашим “противником” должна быть сама проблема, вытекающая из ситуации, а не сидящий напротив партнер.

Не следует начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала переговоров ответил “да”, и удерживать его насколько возможно от слова “нет”. Не случайно люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обменявшись мнением о погоде, - как правило, здесь позиции совпадают. С психологической точки зрения, если партнер говорит слово “нет”, то вся его нервная система настраивается на активное противодействие. Он весь как бы настораживается, готовясь дать вам отпор. Когда же он говорит “да”, никакого противодействия не возникает и он с готовностью соглашается с вами. Именно поэтому чем чаще партнер говорит “да” с самого начала разговора, тем более вероятно, что вам удастся склонить его к принятию вашего предложения.

Для того чтобы партнер согласился с вашей точкой зрения, вы должны стремиться убедить его в том, что ваша мысль принадлежит

именно ему. С этой целью, чтобы переубедить партнера, не вызывая у него недовольства или обиды, необходимо стараться смотреть на вещи с его точки зрения. Конечно, ваш партнер может быть полностью не прав, но он так не думает. Не осуждайте его, а постарайтесь поставить себя на его место.

Всегда существует причина, почему другой человек думает и поступает так, а не иначе. Выявите эту скрытую причину - и в ваших руках будет ключ к его действиям. Правда, на это понадобится время, но зато вы добьетесь лучших результатов в любых переговорах.

Для того чтобы завоевать доверие партнера и затем склонить его к вашей точке зрения, необходимо сочувственно отнестись к его мыслям и желаниям.

Каждый человек испытывает постоянную потребность в сочувствии. Ребенок, например, охотно показывает ушибленное место, чтобы вызвать сочувствие у старших. Взрослые же с этой целью охотно рассказывают о своих трудностях, болезнях и неудачах. И если вы им искренне посочувствуете (мысленно встав на их место), то они начнут относиться к вам более доверчиво и благожелательно.

Весьма полезно начинать обсуждение спорных вопросов с таких слов: “Я вас вполне понимаю, я понимаю, почему вы испытываете такие чувства. На вашем месте я, несомненно, чувствовал бы то же самое”. Подобные слова могут смягчить даже самого непримиримого спорщика, а вы можете говорить это будучи по-настоящему искренним: ведь на месте вашего собеседника вы, разумеется, чувствовали бы то же самое, что и он.

Взяв себя в руки и на возмущение (а часто и на оскорбление) ответив извинениями и любезностью, вы не только получите моральное удовлетворение, но часто и чисто коммерческую выгоду, поскольку вам быстрее удастся склонить несговорчивого партнера к вашей точке зрения.

Доброжелательность, дружеский подход и понимание способны скорее заставить вашего партнера изменить свое мнение, чем самое неистовое негодование. Старайтесь с самого начала переговоров перейти на дружеский тон, например скажите: “Давайте посидим и посоветуемся, а если разойдемся во мнениях, то постараемся понять, чем это вызвано и по каким пунктам мы расходимся”. Ну, а уж если атмосфера переговоров накалилась, то следует использовать все возможное, чтобы ее разрядить. Остроумное или шутливое замечание, сказанное вовремя, может разрядить обстановку. Но если вы не уверены, что умеете шутить, то лучше не шутить. Хорошо уметь вызвать смех, но не показаться при этом смешным. Если же шутка касается вас, то ни в коем случае нельзя допустить, чтобы ваше лицо приняло обиженное выражение. Самая лучшая реакция - ответить такой же шуткой. Но если вы не в состоянии этого сделать, то существует другой выход: посмеяться над собой вместе со всеми.

При любых переговорах не следует воспринимать другую сторону как монолит - следует помнить, что она состоит из разных людей. Более того, даже имея дело с одним человеком, не забывайте о многогранности любой личности, и вы сможете договориться с ним, управляя ходом переговоров. Психологически правильно начать переговоры со взаимовыгодных для обеих сторон вопросов, обсудить наиболее простые и уже затем приступить к сложным.

Когда вы хотите склонить вашего партнера к своей точке зрения, никогда не начинайте переговоры с обсуждения тех вопросов, по которым он расходится с вами во мнениях. Сразу же переходите к тем вопросам, по которым вы единомышленны. Старайтесь все время подчеркивать то, что вы оба стремитесь к одной и той же цели и разница между вами состоит только в методах, а не в сути.

Тактически грамотное и психологически выдержанное поведение партнера служит гарантией успеха на переговорах. Одним из условий успешных переговоров является четкая конкретная речь участников, уверенный тон (когда вы выставляете свои требования). Такой подход заставит собеседника искать пути выполнения ваших требований и в то же время создаст у него ощущение, что предложенный им подход принят.

Д. Карнеги указывает на правило, соблюдение которого позволяет склонить людей к нужной точке зрения: “Относитесь сочувственно к мыслям и желаниям других”. Не все просьбы партнера можно удовлетворить, но отнеситесь к ним с пониманием, с искренним сочувствием - это важное условие делового сотрудничества предпринимателей.

Не следует наносить обиды партнерам, обращая внимание на их ошибки и неточности. Это может вызвать только раздражение. Необходимо очень осторожно выбирать слова. Острая реплика типа “это абсолютно неверно” или “вы заблуждаетесь” убивает мысль и задевает чувство собственного достоинства у партнера, а значит, ведет к прекращению переговоров.

Психологически правильно высказывать неприятные слова после похвалы. Д. Карнеги вообще против критики, так как, по его мнению, она не дает никакого ощутимого результата и только усугубляет ситуацию. Но опыт свидетельствует о том, что иногда при общении деловых партнеров без критики не обойтись. В таком случае критика должна быть деловой и сочетаться с конструктивными предложениями. При этом рекомендуется вначале указать на позитивные стороны сотрудничества с партнером. И естественно, критические замечания должны быть корректными, не оскорбляющими достоинства критикуемого.

В заключение приведем шесть основных правил, способствующих успеху переговоров и поддержанию благоприятного климата в процессе

их проведения, которые должны неукоснительно соблюдать обе стороны.

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя рационально, даже если другая сторона проявляет эмоции. Неконтролируемые эмоции неблагоприятно сказываются на процессе принятия решений.

2. **Понимание.** Постарайтесь понять партнера. Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений.

3. **Общение.** Если даже противоположная сторона вас не слушает, то все равно постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения.

4. **Достоверность.** Не давайте ложной информации, даже если это делает противоположная сторона. Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет дальнейшее взаимодействие.

5. **Необходимость избегать поучительного тона.** Не старайтесь поучать партнера, будьте открыты для его аргументов и постарайтесь, в свою очередь, убедить его.

6. **Принятие.** Постарайтесь принять точку зрения другой стороны и будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера.

Мы попытались охватить основные психологические аспекты переговорного процесса, но многие факторы остаются “за кадром”. Это происходит потому, что реальная практика будет привносить новые элементы и неожиданности. Именно поэтому каждый должен самостоятельно выбирать свою тактику ведения переговоров и, естественно, постоянно совершенствовать свое мастерство (как опытным путем, так и за счет теоретических знаний). На наш взгляд, здесь будет полезен и опыт американцев, который представлен в психологическом практикуме.

§ 5. Национальные стили ведения деловых переговоров

Американский стиль ведения переговоров. Американцы оказали значительное влияние на различные стили ведения переговоров во всем мире. Для них характерны хороший настрой на переговоры, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости. Они любят не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров, ценят шутки и хорошо реагируют на них. Одновременно с этим проявляется и эгоцентризм. Часто американцы исходят из того, что их партнер должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют и они. В результате не исключено возникновение непонимания между участниками переговоров.

В целом американский стиль характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в американской делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры.

При этом члены американской делегации относительно самостоятельны при принятии решений по сравнению с членами делегаций из других стран.

Американцы довольно настойчиво стремятся реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться, часто применяют пакетную тактику решения вопросов. Немаловажное значение они придают освещению переговоров в печати.

Французский стиль ведения переговоров. Французы обычно избегают официальных обсуждений вопросов один на один. Они очень стараются сохранить на переговорах свою независимость. В то же время их поведение может измениться кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы.

Члены французской делегации больше внимания уделяют предварительным договоренностям и предпочитают заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с американцами, французы менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

При обсуждении конкретных вопросов французы ориентируются на логические доказательства и исходят из общих принципов. Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции. Часто на переговорах они выбирают конфронтационный тип взаимодействия, кроме того, предпочитают использовать французский язык в качестве официального языка переговоров.

Китайский стиль ведения переговоров четко разграничивает отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап. На начальном этапе переговоров большое внимание уделяется внешнему виду партнеров, манере их поведения. Эти показатели служат индикатором для определения статуса каждого из участников переговоров. В значительной степени китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом (как официальным, так и неофициальным) и на партнеров, которые выражают симпатии китайской стороне. С помощью таких партнеров китайцы стараются оказать свое влияние на позицию противоположной стороны. Следует отметить, что “дух дружбы” имеет для них на переговорах большое значение.

Обычно окончательное решение принимается китайской стороной не за столом переговоров, а в домашних условиях. Одобрение достигнутых договоренностей со стороны центра практически обязательно. Обычно в составе китайской делегации бывает много экспертов, что увеличивает ее численность.

Как правило, на переговорах с китайской стороной партнер вынужден первым “открыть карты” и первым высказать свою точку зрения под конец переговоров. Китайцы выступают лишь после того, как оценят возможности противоположной стороны. При этом они очень умело используют ошибки, допущенные партнером. Отметим, что

китайцы придают большое значение выполнению достигнутых договоренностей.

Японский стиль ведения переговоров. Когда японцы на переговорах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же. Практически они не используют угроз при переговорах. Японцы стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров, а также участия в многосторонних переговорах. Они уделяют много внимания развитию личных отношений с партнером. Во время официальных встреч японцы стремятся по возможности подробнее обсудить проблемы с партнером. Механизм принятия решений у японцев предполагает довольно сложный и длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений. Характерной чертой японцев является чувствительность к общественному мнению.

Остановимся на некоторых характеристиках других стилей. Так, для немцев, например, более вероятно вступление в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти решения. Они очень тщательно прорабатывают свою позицию, на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим.

В отличие от немцев, англичане в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам, они подходят к ним с большой долей прагматизма, полагая, что, в зависимости от позиции партнера, на самих переговорах и может быть найдено оптимальное решение. При этом они достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу партнера.

Для арабов одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами.

Глава IV. Ведение делового телефонного разговора

§ 1. Правила ведения делового телефонного разговора, когда звонят вам

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.

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. 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 общения¹. 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.

В случае, когда звонят вам целесообразно снимать трубку при любом звонке. 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

¹ См., например: Волгин Б. Н. Помогите телефону.— М.: Связь, 1976; Можжевательников Б. В вашей фирме звонит телефон//Коммерческий вестник.— 1992.— № 2; Телефон//Деловые связи, — 1992. — № 4-6.

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.

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.).

В табл. 2 приводится краткий перечень того, что следует и чего не следует делать, когда в вашей фирме звонит телефон².

² Телефон//Деловые связи. — 1992. — № 4.

Правила ведения телефонного разговора

НЕ следует:	Следует:
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, перезвоните».	8. Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.

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 услышать³.

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.

³ Можжевельников Б. В вашей фирме звонит телефон//Коммерческий вестник. 1992. — № 2.

Существуют *ВЫРАЖЕНИЯ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ* при телефонных разговорах, чтобы о вашей фирме не сложилось превратного представления. К ним, в частности, относятся⁴.

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 уклонения», 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.

⁴ Там же.

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, как это представлено на рис. 1.

ТЕЛЕФОНОГРАММА

Адресант	Адресат
Наименование	Наименование
№ ... дата...	№ ... дата...
Время передачи	Время приёма
... час... мин.	... час... мин.
Передал(а)	Принял(а)
Заголовок телефонограммы	

(Подпись)	

Рис. 1. Примерная форма бланка телефонограммы

Таким образом, 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.

§ 2. 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 познакомить 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.

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 пройдите 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 согласие или несогласие. Поэтому обращайте 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 партнера, 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.

§ 3. 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, услышав 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.

Глава V. Публичное выступление как форма делового общения

§ 1. Из истории ораторского искусства

В какой бы форме ни осуществлялось деловое общение, оно всегда включает в себя монологи и диалоги участников, маленькие или большие публичные речи.

Публичная речь - это не изящная словесность, не риторическое упражнение. Она является средством достижения деловых целей, а не самоцелью. И, тем не менее, она должна отвечать ряду требований, которые делают ее убедительной, доказательной, логичной, продуманной, а то и просто красивой¹.

Грамотность, логичность и эмоциональная окраска речи сегодня являются обязательными условиями любого делового общения. Деловые люди должны владеть техникой непосредственного контакта, как на индивидуальном, так и на массовом уровне и уметь обращаться со словом. Владение словом ценится очень высоко. Эта способность является составной частью общей культуры человека, его образованности.

Сегодня, к сожалению, таких знаний и умений не хватает многим деловым людям. Практически достичь этого можно только при хотя бы приблизительном знакомстве с деловой риторикой, с правилами верного обращения со словом, техникой его использования.

¹ В данной главе использованы следующие источники: Введенская Л. А., Павлова Л. Г. Культура и искусство речи: Современная риторика. — Ростов н/Д., 1998. Кохтев Н.Н. Основы ораторской речи. — М., 1992. Мастера красноречия. — М., 1991; Мурина Л.А. Риторика: Учебник. — Мн., 1994; Сопер П. Основы искусства речи. — М., 1992; Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. — Мн., 2000; Культура устной и письменной речи делового человека. — М., 1997; Стернин И. А. Практическая риторика. — Воронеж, 1996.

С древнейших времен люди стремились понять, в чем секрет воздействия живого слова: врожденный ли это дар или результат длительного кропотливого обучения и самообразования.

Найти ответы на эти вопросы очень сложно, особенно начинающим. В определенной степени ответ на этот вопрос дает риторика.

Риторика (греч. *rhetorike* «ораторское искусство»), наука, изучающая закономерности порождения, передачи и восприятия хорошей речи и качественного текста.

Понятие “риторика” охватывает следующие области знаний: **теория речи, искусство речи и ораторское мастерство.**

Любой человек, который поставил перед собой задачу овладеть искусством публичного выступления, должен знать историю и теорию риторики, труды известных ученых, уметь применить знания на практике.

Искусство речи является древнейшей отраслью знания. Ораторское искусство знали еще в Древнем Египте, Ассирии, Вавилоне, Индии, Китае. Однако его непрерывная история начинается в античной Греции, где ораторское искусство было порождено общественными потребностями. Всем известны такие имена, как Сократ и Платон, Демосфен и Аристотель.

Древняя Греция дала много выдающихся ораторов, но итог древнегреческого периода подвел в своих трудах Аристотель (384-322 гг. до н. э.). Его “риторика”, написанная около 330 г. до н. э., представляет собой подлинно научную разработку. Именно он обосновал и доказал, что публичная речь состоит из трех элементов: **личность самого оратора; предмет**, о котором он говорит; и **лицо**, к которому он обращается. Каждый элемент очень важен и требует бережного к себе отношения, если человек ориентирован на достижение результата.

У истоков римского красноречия стояли Катон Старший, Марк Антоний, братья Гракхи, Марк Фабий Квинтилиан, Марк Туллий Цицерон и др.

Например, Гай Гракх был первым, кто в своих публичных выступлениях повернулся лицом к народу (до него ораторы обращались к судьям, сенату). По примеру Гая Гракха многие ораторы стали обращаться к своим слушателям. Отныне ораторское искусство означало уже не только, что и как сказать, но и кому, какой аудитории.

Не только теоретиком, но и блестящим оратором, выдающейся личностью был Марк Туллий Цицерон (106-43 гг. до н. э.). Именно ему принадлежит крылатое выражение: “Поэтами рождаются, ораторами становятся”. В своих знаменитых трактатах “Об ораторе”, “Оратор” он рисует идеальный образ оратора и особое внимание обращает на глубину содержания публичной речи. При этом он ставил три задачи:

- продемонстрировать истинность приводимых фактов;

- доставить эстетическое удовольствие;
- воздействовать на волю и поведение людей, побудить к активной деятельности.

Марк Фабий Квинтилиан (приблизительно 35-100 гг. н. э.) был самым знаменитым учителем риторики в Риме. Уровень его требований к ораторам был очень высок. Основные требования - тщательное воспитание и разностороннее образование. Часть многочисленных искусных приемов, которым он обучал учеников, достойна внимания и сегодня.

Главный труд Квинтилиана - "Риторические наставления", который состоит из 12 книг. В своих произведениях он ратовал за возвращение к классическому красноречию Цицерона. В его трудах можно найти много полезного современному человеку: как развивать свое дарование тренировкой и упражнениями, как должен вести себя оратор перед аудиторией, какие приемы можно использовать для украшения речи.

Эпоха Цицерона и Квинтилиана была наивысшим расцветом риторики, но одновременно и конечным пределом ее.

В средние века господствующим жанром становится церковное красноречие. Христианская церковь обратилась с проповедью ко всем: и к богатому вельможе, и к бедному крестьянину. Церковная проповедь стала самой распространенной формой устного массового общения.

Ораторское искусство средневековья приобретает новое качество. О чем бы ни говорил священник, он соотносил суждения и выводы со Священным писанием. История сохранила имена выдающихся богословских ораторов. Иоанн Златоуст - византийский проповедник (умер в 407 г.). Само прозвище свидетельствует об уважительном отношении к публичному слову. Фома Аквинский (1225-1274 гг.). Его труды легли в основу гомилетики - церковного красноречия. На первый план выступают краснота, напыщенность. Главным принципом является не убеждение, а внушение. Важнейшее умение - это завладеть чувствами и сознанием людей.

Этот тип риторики оказал влияние на страны Центральной и Западной Европы. Распространению способствовало отсутствие языковых барьеров (проповеди читались на латинском языке).

"Новое время" началось западноевропейским Возрождением, положившим конец средневековью и к началу XVI в. ознаменовавшее новую эпоху. Оно сменилось затем эпохой Просвещения.

Европейские писатели и мыслители Б. Паскаль, М. Монтень, Жан де Лабрюйер, Ф. Бэкон и другие в своих произведениях оставили много тонких советов оратору, точных рекомендаций. Как и в античных риториках, серьезное внимание уделяется технике речи, манерам, жестикуляции.

Если обратиться к российской истории, то, прежде всего, следует выделить личность М.В. Ломоносова (1711-1765). Именно он предпринял трудную реформу русского языка, заложил основы современной литературной русской речи. В своем труде *“Краткое руководство к красноречию”* он писал:

“Красноречие - это искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оном мнению.”

Он говорил, что для этого нужно *пять следствий*:

- природное дарование;
- наука;
- подражание авторов;
- упражнения в сочинении;
- знание других наук.

Ломоносов приводит много советов, полезных наблюдений, которые спустя века будут сформулированы как социальная психология, теория управления и др.

Для большинства людей выступление перед аудиторией кажется нелегкой задачей. Ошибочно было бы утверждать, что чувство неловкости, страха и трепета перед аудиторией можно преодолеть легко и просто. К сожалению, это не так.

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

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

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

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

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

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

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

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

§ 2. Подготовка к выступлению

Хорошая подготовка к выступлению в значительной мере определяет его успех, но не гарантирует его! Все зависит от того, сумеет ли оратор найти подход к конкретным слушателям, т.е. завоевать их внимание, вызвать живой интерес, напряженную работу мысли, эмоциональный отклик. Если этого не произойдет, речь прозвучит “для себя”, что, конечно, вряд ли удовлетворит оратора и к тому же вызовет отрицательную реакцию слушателей. Об успехе выступления можно говорить лишь тогда, когда у оратора есть контакт с аудиторией.

Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится в среднем 20-25 минут, которые мы тратим на определение темы, сбор, анализ и обобщение информации, составление плана и кратких тезисов.

Выбирая тему выступления, следует руководствоваться соображениями, что:

- вы осведомлены в вопросе лучше, чем слушатели;
- то, о чем вы собираетесь говорить, может вызвать интерес;
- это актуально, для слушателей.

Название выступления должно отвечать двум требованиям: отражать его суть, т.е. в лаконичной форме выразить основную идею выступления, и носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интерес тех, для кого оно предназначено.

Привлекает внимание название, содержащее вопрос или острую постановку проблемы.

Сравним два названия: рабочее, содержащее основную идею выступления, и рекламное: “Правильный образ жизни как основа длительной трудоспособности” и “Как жить, не старея”. Второй вариант не только привлекает внимание, но и создает положительную установку на восприятие темы.

Готовиться к выступлению нужно заблаговременно. Чем раньше начата подготовка, тем лучше. Свободное владение материалом возможно лишь в том случае, если он прочно освоен.

Чтобы выступление достигло цели, задавайте себе три вопроса:

Кому я буду говорить?

Для чего?

Что должны уяснить слушатели?

Если материала у вас достаточно и он хорошо продуман, то следует перейти к плану. Задача плана - сделать выступление стройным, логически связанным и последовательным. Кроме того, обязательно нужно готовить тезисы или конспект выступления. Конспект приучает к стройности и краткости изложения, четкости формулировок.

Итак, все готово. Но ваша речь не будет иметь успеха, если вы не знаете **состава аудитории**. Предварительная информация о слушателях - одна из гарантий успеха. Нужно знать, насколько осведомлены слушатели в данном вопросе, чем именно вы можете их заинтересовать, как это соотносится с их насущными проблемами.

Найти то, что нужно данным слушателям, непросто. Неопытные ораторы и начинающие деловые люди говорят обычно о том, что кажется важным им самим.

Знание будущей аудитории позволяет подготовить выступление так, чтобы удовлетворить ее потребности.

Чтобы почувствовать радость от общения с аудиторией - “встречный ток”, как говорил К.С. Станиславский, - удовлетворение от того, что сказанные слова возымели действие, нужно не только иметь, *что* сказать, но и знать, *как* строить выступление. Главное - *желание общаться со слушателями* и уверенность в том, что это получится. Тогда и речь будет доходчивой. И глаза будут искать ответный отклик в глазах, устремленных навстречу, и доводы найдутся именно те, которые нужны в данный момент. А после выступления наступит ни с чем не сравнимое чувство удовлетворения и окрыленности.

Чтобы слушатели воспринимали сказанное, оратор должен установить с ними **личный контакт**. Доброжелательное, уважительное отношение вызывает, как правило, ответные чувства.

Если накануне выступления произошло какое-то из ряда вон выходящее событие, которое расстроило или возбудило людей, если вы общаетесь с аудиторией в неудачное время, например в конце

напряженного рабочего дня, когда все устали, может возникнуть *барьер отрицательных эмоций*. Понимая, что это не исключено, нужно заранее узнать обстановку и продумать форму установления *эмоционального контакта* со слушателями. Возможно, вначале придется посвятить несколько слов произошедшему накануне событию, которое произвело такое впечатление. А может быть, поднять настроение собравшихся, рассказав забавную историю. Во всяком случае, подходить к своей теме можно лишь после того, как вы убедитесь, что настроение слушателей позволит им воспринимать информацию.

Интеллектуальное взаимодействие может возникнуть только при **познавательном контакте**.

Важнейшее условие возникновения познавательного контакта - интерес к теме выступления. Интерес неизменно вызывает внимание и тем самым - контакт с оратором. Говорят, что внимание - ворота познания. А открывает их ключик, который называется "интерес". Если слушатели его явно не проявляют, можно начинать с продуманного заранее введения в тему, стараясь установить межличностный и эмоциональный контакт с аудиторией.

По каким признакам можно судить о том, что контакт установлен?

Конечно, по поведению слушателей: выражение их лиц, позы, реплики, а то и вопросы свидетельствуют о различной реакции. Задача оратора - внимательно следить за всеми сигналами обратной связи, добиваясь заинтересованности, вопросов, несогласия - только не равнодушия, скуки. Поэтому ни одно хорошее выступление не воспроизводит подготовленный текст. Оно творится на глазах слушателей, при их участии! Именно ощущение сотворчества, сопереживания и дает высочайшую удовлетворенность обеим сторонам. Главное требование - развивать в себе ощущение *речи как взаимного общения*, в котором мысли, слова и манеры постоянно приспособляются к слушателям.

Ощущение того, что ваши слова нужны людям и вам есть, что сказать, снимает всякий *барьер страха* перед выступлением. Чтобы его преодолеть, сосредоточьтесь на своем ощущении и, если есть возможность, скажите вслух:

"Я знаю то, чего не знают слушатели.

Я хочу им об этом рассказать!"

Надо постараться с первых минут завладеть вниманием слушателей, и это в первую очередь будет зависеть от того, каким будет **начало** вашего выступления.

§ 3. Начало выступления

И вот вы на трибуне. На вас смотрят десятки глаз. Не волнуйтесь, помните слова известного русского судебного деятеля А.Ф. Кони о том, что размер волнения обратно пропорционален времени, затраченному на подготовку выступления.

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

В любом случае, уверенной походкой выйдя к месту вступления, следует сделать начальную паузу. Пауза позволяет собрать взгляд слушателей и служит как бы приглашением к разговору.

Первая фраза всегда содержит приветствие. Оно не должно быть формальным. Если оратор рад встрече с аудиторией, ему есть что сказать людям, это отразится во взгляде, которым он окинет собравшихся, в улыбке, в приветливой интонации. А если нет, то тогда ему лучше вообще не брать слово.

Первое впечатление слушателей должно быть позитивным, вселять уверенность, что время не будет потрачено зря. В литературе часто можно встретить перечень приемов, которые помогают выступающему сразу привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Можно начать речь с яркого эпизода, привести афоризм, цитату, начать с парадокса. Эти приемы уместны как в главной части, так и в любой другой части выступления.

Яркое начало в значительной степени теряет свое значение (и даже вредит), будучи самодовлеющим. Интерес слушателей должен возрастать постепенно, каждая последующая часть должна быть сильнее предыдущей. На практике приходится нередко сталкиваться с обратным - эффектное поражающее воображение начало и “серое” продолжение. Подобрать один яркий пример, цитату, образ нетрудно. Гораздо сложнее организовать все изложение.

После начальной паузы и приветствия обычно в зале еще ощущается некоторое напряжение, подобное тому, которое бывает, когда в комнату входит посторонний человек. “Какой он? Что скажет? Чего от него ожидать?” - думают присутствующие. Представьте теперь, что вошедший заговорил официальным тоном, стоит как деревянный и ни на кого не смотрит. Что делают в таком случае слушатели? Замыкаются в своих мыслях или находят себе какое-нибудь занятие. Поэтому “первые слова лектора, - говорил А.Ф. Кони, - должны быть

чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны, должны отвлечь, “зацепить внимание”.

Первые фразы, которые позволяют установить эмоциональный контакт с аудиторией, называют **зачином**. Зачинов, этих своеобразных зацепляющих “крючков” выступлений, существует множество.

Выбор варианта зачина - увлекательная творческая задача. Он должен быть занимательным, соотноситься с содержанием речи, а главное - создавать эмоциональный контакт с аудиторией. Домашние заготовки желательны, но они не всегда подходят к моменту, и тут от выступающего потребуются те качества, которые М.В. Ломоносов считал необходимыми дарованиями оратора: остроумие, быстрота мышления. Другой беспрюирышный вариант - заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы и т.п. Выражение эмоций всегда вызывает внимание, но здесь важно чувствовать меру.

Неопытные ораторы часто начинают с извинений за то, что они не готовы выступать, обещают долго не задерживать внимание собравшихся и т.п. Это самый неудачный вид зачина. Если сам оратор низко оценивает себя и свое выступление, то как к нему будут относиться слушатели?

Чувствуя, что внимание слушателей завоевано, можно переходить к введению в тему.

Таким образом, вступление в искусство публичного слова всегда трудно. Оно - своеобразный камертон, настраивающий аудиторию на слушание того, что последует затем. Оно - программа, нередко предвещающая нечто интересное и весьма важное. Оно - и своеобразная самохарактеристика говорящего, которая затем выявится в ходе публичной речи.

§ 4. Как завоевать и удержать внимание аудитории

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

Именно поэтому существует проблема **“образа оратора”**. Много пишут и говорят о “личности оратора”, о том, что от него требуется, каким он должен быть (эрудиция, культура и т.д.). Но мы не имеем в виду реальную личность, выступающую перед аудиторией. Речь идет о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей. Он может выступать в роли лидера или трибуна, в роли человека, как бы

советующегося с аудиторией, информирующего аудиторию, в роли комментатора событий и т.д. Это вопрос стратегии.

И здесь, прежде всего, важно помнить о видах внимания аудитории.

В том случае, когда внимание возникает независимо от воли, сознания, говорят о **непроизвольном внимании**.

Непроизвольное внимание возникает всякий раз, когда:

- 1) человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным, интересным для него;
- 2) в поле зрения или слуха человека попадает то, что его волнует, заботит, соответствует практическим интересам и потребностям;
- 3) действует сильный, меняющий свою интенсивность или контрастный раздражитель.

Непроизвольное внимание не утомляет, так как оно возникает “само” и не требует нервных затрат. Однако оно не устойчиво, легко переключается на другой объект.

Сосредоточиваясь на каком-то предмете или процессе сознательно, усилием воли, слушатели организуют **произвольное внимание**.

Произвольное внимание возникает при выполнении обязательной, но неинтересной работы. Оно сопровождается нервными затратами, утомляет.

Если внимание возникло как сознательное, волевое, но затем поддерживается без всяких усилий со стороны слушателей, т.к. они захвачены выступлением, это - проявление **послепроизвольного внимания**.

Послепроизвольное внимание не утомляет и может длиться весьма долго (пример - ораторы древности, которых слушали по 5-6 часов).

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

Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако, в зависимости от ситуации, с преобладанием доверительности или же с соблюдением дистанции. Обращение, по возможности, должно учитывать состав слушателей: дорогие сослуживцы, уважаемые друзья, дорогие коллеги. Если слушатели неизвестны, то почтительное обращение воспринимается как преувеличение. Обращение должно быть почтительным, но не раболепным.

Довольно часто употребляемое обращение “уважаемые присутствующие” достаточно бесцветно. На его основе можно сделать

вывод о том, что слушатели всего лишь “присутствующие”. Обращение не обязательно в начале речи, его можно использовать в любой ее части. В особенно выразительных местах оно служит для улучшения контакта со слушателями. В ходе речи обращение нужно иногда варьировать.

Обращение всегда служит для поддержания контакта со слушателями, причем, чтобы его правильно употребить, нужны еще некоторый опыт и своего рода тонкое чутье.

Кроме того, очень важна **настроенность на слушателя**, на аудиторию. Важно не допустить ни недооценки, ни переоценки ее. Всегда легче говорить, обращаясь к однородному составу слушателей (специалисты, студенты, коллеги, люди одинаковой политической ориентации и т.д.). Перед неоднородным составом аудитории говорить гораздо труднее.

К сожалению, не многие ораторы могут перенастраивать себя на различные составы слушателей. Некоторые, блестяще овладев академической речью, не владеют популярным языком, что мешает им легко перестроиться и свободно общаться в любой аудитории.

Нужно всегда ставить себя в положение слушателя, особенно если в речи выражается определенное мнение. Оратору важно не только представить слушателя, но и почувствовать его.

Каковы эти люди, которые меня слушают? Что они думают, что они чувствуют, что они знают, что хотели бы услышать и что я должен им сказать? То, что я хочу сказать, будет ново для слушателя или же я ломлюсь в открытую дверь?

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

Обычно вступление способно захватить и увлечь слушателей. Но как сохранить и поддержать их внимание в течение всего выступления?

Важнейшее условие поддержания внимания к выступлению - его **содержательность**, т.е. новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы.

Изложение должно быть **доступным**, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный опыт. Никогда не следует забывать следующее: многие люди слышат именно то, что хотят услышать.

Поддерживает внимание **сопереживание**, которое возникает, когда оратор увлеченно описывает события, затрагивающие чувства и интересы аудитории. В зале при этом наступает заинтересованная тишина.

Не остаются равнодушными слушатели и к **доверительности**, когда оратору удастся связать предмет речи с собственным опытом, собственными размышлениями.

Разговорная речь обычно сочетается с естественной, **непринужденной манерой изложения**, которая хорошо действует на слушателей, приглашает к совместному размышлению и разговору. Манера изложения проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса. Жесты, идущие “от сердца”, усиливают эффект речи, делают ее более выразительной. Помогают убедить слушателей.

Многие начинающие ораторы задаются следующими вопросами: “Что делать со своими руками?”, “Как сделать, чтобы руки не выдавали моего волнения?” Но лучше вопрос сформулировать по-другому: “Как руки могут мне помочь?”.

Нельзя руки держать в карманах, это говорит о плохих манерах. К тому же, держа руки в карманах, вы не сможете научиться пользоваться ими. Пользуйтесь руками, чтобы создать образы своих друзей.

По мнению некоторых исследователей, жест в выступлении несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться. Но попробуйте во время выступления держать руки “по швам”, забыв о жесте, и Вы сразу же ощутите “деревянную” сухость голоса, скованность мыслей.

Лучше всего, когда поза при выступлении спокойная, а жесты свободные и естественные, а не небрежные и вызывающие. Когда слушатель видит перед собой мечущуюся фигуру, у него возникает раздражение. Жестикуляция может и должна сопутствовать ходу мыслей. Шаблонных жестов не существует, есть жесты приглашающие, отвергающие, повелительные, вопросительные.

При этом необходимо считаться со **следующими правилами**.

1. Около 90% жестов необходимо делать выше пояса. Жестикуляция ниже пояса часто имеет значение неуверенности, неудачи, растерянности.

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

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

Жесты - первооснова любого языка. Не бойтесь пользоваться ими.

Наконец, очень важны **убежденность** и **эмоциональность** оратора. Если он искренен, эти качества не только удерживают внимание слушателей на проблеме, но позволяют ему заразить собравшихся своим отношением к ней. Восточная мудрость гласит: “Ты, говорящий, никого не убедишь, когда нет в сердце у тебя того, что сходит с языка”.

Необходим умеренный темп речи, такой, чтобы слушатели успевали следить за ходом мыслей оратора, усваивать сказанное, записывать.

В речи необходимы **паузы**. Именно во время пауз идет осмысление сказанного, появляется возможность задать вопрос.

Нужно помнить, что человек активно может слушать в среднем 15 минут. Затем необходимо сделать паузу или небольшое отступление, привести какой-нибудь любопытный факт.

О. Эрнст советует применять и **драматизацию** речи: эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий.

Опытные ораторы, прекрасно владеющие темой, иногда прибегают к **провокации**: заявляют нечто, что вызывает несогласие аудитории (а следовательно, привлекает ее внимание), а затем вместе с ней приходят к конструктивным выводам.

Чем сложнее выступление, тем больше усилия приходится прилагать слушателям для концентрации своего внимания. Классическим приемом, с помощью которого можно снять эмоциональную напряженность, является **юмор**. Благодаря юмору создается естественная пауза для отдыха интеллекта.

Однако чувство юмора - природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смежит сам себя. Более безопасны в этом смысле юмористические зарисовки - парадоксальные примеры, забавные истории из жизни великих людей, исторические анекдоты и т.п. Впрочем, их тоже нужно уметь рассказывать.

Постоянный зрительный контакт позволяет следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием. Если почувствуется непонимание или равнодушие в ответном взгляде, есть возможность спасти положение, пояснив сказанное или сказав нечто, что заденет слушателей за живое.

Если контакт установлен с какой-то частью зала, по закону эмоционального заражения он охватывает всех. А контакт без взгляда не устанавливается.

§ 5. Как завершить выступление

Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту раньше, чем позже отведенного времени. Если лектор затягивает выступление, слушатели в Италии поглаживают подбородок (выросла борода, пока ты говорил). Если выступление подходит к концу и слушатели проявляют признаки утомления, лучше подумать о завершении выступления.

Бывает, однако, что, стремясь все сказать, оратор так увлекается, что доводит слушателей до изнеможения или бурного протеста. Некоторые выступающие в таких случаях бодро желают всем здоровья или бросают реплику: “У меня все”. Звучит это банально, ведь известно, что последнее впечатление самое сильное, и если заключения нет - суть выступления ускользает от слушателей.

Подготовить заключение надо заранее, но так как ни одно выступление не проходит, как предполагалось (ведь реакцию аудитории в точности предсказать невозможно), то заключение может отличаться от заготовленного. Например, вы хотели закончить яркой цитатой, но чувствуете, что она не будет воспринята. Лучше отказаться от нее и ограничиться выводами и пожеланием аудитории.

Заключение должно быть связано с главной идеей выступления, быть мажорным, оптимистичным по духу.

Хорошо воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.

Очень часто после выступления задают вопросы. Ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления.

Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.

Чтобы правильно реагировать на заданный вопрос, необходимо уяснить его суть. Если вопрос сформулирован неясно, многословно, переформулируйте его и повторите вслух. Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить, чтобы было слышно всем.

На разъяснительные вопросы отвечать следует обязательно. Недопустимы реплики: “Я же об этом говорил!” или “Как же вы не поняли!”

На дополнительные вопросы отвечать желательно, по крайней мере подсказать источник информации.

Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен быть обязательно, только нужно сохранять выдержку и чувство юмора.

Искусство отвечать на вопросы совершенствуется от выступления к выступлению. И очень важен объективный самоанализ каждого выступления. Эти записи очень помогут в будущем, это шаги оттачивания мастерства.

§ 6. Культура речи делового человека

Язык часто называют инструментом общения. Речь же можно сравнить с игрой на инструменте. Сколько людей, столько и исполнителей. Вспомним эпизод из известной сказки Пушкина, когда переодетая царевна оказалась в лесной избушке у семи братьев: “Вмиг по речи те опознали, что царевну принимали”.

Но дело не только во впечатлении, которое производит речь. Слова - оболочка мыслей. Если слова выбраны неудачно, самые ценные мысли достанутся только их владельцу.

Культура устной речи заключается в *сознательном* отборе и использовании тех языковых средств, которые *помогают* общению.

Подбирая слова для выражения мыслей, мы руководствуемся следующими соображениями: во-первых, подходит ли слово по смыслу; во-вторых, правильно ли мы его употребляем; в-третьих, уместно ли оно в данной ситуации; и, наконец, выразительно ли оно.

Мы часто ставим на первое место умение правильно говорить. Однако проблема глубже. Просто правильной речи недостаточно, чтобы увлечь аудиторию, убедить ее.

“Говорить правильно” и “говорить хорошо” - вещи взаимосвязанные, но не совпадающие по значению и объему.

Культура речи включает:

- знание норм литературного языка;
- соблюдение основных требований к языку выступления;
- выразительность речи, которая достигается использованием языковых средств.

Культура речи занимает важнейшее место среди других навыков и приемов, которые использует человек, чтобы склонить собеседника, партнера, аудиторию к своей точке зрения либо привлечь на свою сторону. Ведь слово - это не только средство общения и искусство управлять людьми. Это еще и отражение внутренней культуры, духовного богатства человека, его самохарактеристика.

Стоит выступающему исказить слово, изменить ударение, применить тот или иной термин не по назначению, и аудитория моментально реагирует. Слушатель отвлекается на второстепенные детали, перестает слушать, *что* говорит выступающий, а начинает следить за тем, *как* тот говорит, подмечая все недостатки в речи, подсчитывая, сколько раз тот произнес слова-паразиты, и т.д. При этом эмоциональное состояние, возникающее под влиянием слова, переносится и на самого выступающего, усиливая у последнего чувство неловкости и еще более усугубляя его положение.

В выступлении следует стараться избегать ошибок. Иногда бывает достаточно 2-3 речевых ошибок, чтобы составить мнение об уровне выступающего, особенно опасны в этом отношении неправильные ударения, которые сразу представляют человека в невыгодном свете.

Приходится иногда слышать такое мнение: “Что изменится, или меня не поймут, если я скажу "средства", а не "средства"”? Здесь мы получаем следующий психологический эффект. Когда мы слышим слово в непривычной форме, процесс восприятия прерывается (нужно дополнительное время на его осознание). Если ошибки встречаются часто, это раздражает.

Никто не может полностью избежать обмолвок. Они случаются даже у лучших ораторов.

Задумайтесь над своим словарным запасом. Так, по данным психологов ребенок использует 3600 слов, 14-летний подросток - 9000. Взрослый среднего образовательного уровня - 11 700 слов, а человек

“повышенной интеллигентности” - до 13 500 слов. Словарь языка А.С. Пушкина составляет 21 200 слов.

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

Устная речь отличается от письменной более короткими предложениями, простотой построения фраз, употреблением разговорной лексики, эмоциональной окрашенностью. Для устной речи, ориентированной на слушателя, характерны вопросительные предложения, обращения, использование личных впечатлений и глаголов в побудительном наклонении (“Мы видим, что...+”, “Как вы знаете...+”, “Подумаем+”, “Вспомните+”).

Хорошая устная речь обладает достоинствами, которых нет у звучащей письменной речи: она понятна, ее содержание усваивается сразу же, она побуждает мысль и запоминается.

Каких ошибок следует избегать прежде всего? Например:

- неправильного выбора слова;
- ошибки в произнесении слов;
- грамматических ошибок в словах;
- неправильного построения предложений.

Заглянуть в словарь перед выступлением так же обязательно, как посмотреть в зеркало перед выходом на улицу. Точнее говоря, в словарь надо заглядывать не только перед выступлением

Подбирая слова для выступления, необходимо все время иметь в виду основную цель своей речи: передать информацию аудитории или воздействовать на нее. И помнить о том, что без общения со слушателями никакая цель не будет достигнута. В ораторской речи воплощаются все три функции языка: общение, сообщение, воздействие. Выполнение этих функций привело к тому, что в языке исторически сложились и оформились отдельные разновидности языка, называемые **функциональными стилями**.

К ним относятся:

- разговорный (функция общения);
- научный и официально-деловой (функция сообщения);
- публицистический и литературно-художественный (функция воздействия).

Конечно, эти стили не существуют изолированно друг от друга. Но все же каждый функциональный стиль имеет свои особенности.

Индивидуальный стиль оратора зависит не только от того, как он использует возможности языка. Неповторимость стиля определяется особенностями темперамента, характера, типом мышления. Стиль проявляется в манере изложения и поведения оратора.

При всех своих индивидуальных особенностях оратор должен гибко менять свой стиль. По словам Цицерона, как в жизни, так и в речи нет ничего труднее, чем видеть, что уместно.

Выбор уместного стиля речи можно сравнить с выбором костюма для какого-нибудь мероприятия. То, что выглядит естественно в одном случае, будет нелепым в другом.

В деловом общении при проведении бесед, встреч, переговоров, в выступлениях на собрании уместнее всего специфический разговорный стиль, использование специальных терминов. Для деловой устной речи характерны короткие, емкие фразы, прямые и риторические вопросы к слушателям, непосредственное обращение к ним, нейтральная лексика. Деловой стиль характеризуют сжатость, строгий отбор слов при выражении мыслей.

Стремясь сделать речь разговорной, нужно следить за тем, чтобы не опуститься до бытового уровня.

Выразительность речи придает использование следующих художественных средств языка.

Синонимы - слова, обозначающие одно и то же понятие, но относящиеся к различным стилям речи и поэтому обладающие различной эмоциональной и экспрессивной окраской.

Украшают речь, доставляют эстетическое удовольствие, пробуждают чувства слушателей **тропы** - средства языковой выразительности речи. **Троп** (от греч. tropes - поворот) - это слово в переносном значении. В основе всех тропов лежат сравнение, образ.

Напомним самые распространенные тропы.

Сравнение - наиболее часто употребляемый троп (“Лектор без плана подобен слепому, который ведет другого слепого”. Д. Карнеги).

Эпитет - это образное определение, передающее отношение говорящего к предмету.

Метафора. Удачные метафоры вызывают эмоции, надолго остаются в памяти. Оратор постоянно ищет образы тех явлений, о которых он собирается рассказать слушателям.

Метонимия - слово или словосочетание, которое заменяет название предмета на основании определенной связи между ними. Например: “Все решает кошелек” (вместо “деньги”). “Вино лилось рекой”, “Ждать целую вечность”.

Гипербола (преувеличение) - непомерное увеличение каких-то качеств явления: “Я почувствовал себя самым счастливым человеком на свете”.

Литота (преуменьшение) - чрезмерное уменьшение каких-то качеств: “Это можно сделать за одну секунду”.

Ирония - слово или выражение употребляется в смысле, обратном буквальному, для высмеивания кого-то явления: “Конечно. Стоит нам дать рекламное объявление, от клиентов отбоя не будет”.

Олицетворение - троп, состоящий из перенесения свойств человека на неодушевленные предметы и отвлеченные понятия: “Было бы неблагодарностью не назвать лес в числе воспитателей и немногочисленных покровителей нашего народа” (Л. Леонов).

Для того чтобы сделать более впечатляющей и отчетливой какую-то мысль, используются **фигуры** - особые построения фраз.

Риторическое восклицание - эмоциональное утверждение или отрицание с целью привлечь внимание аудитории, побудить ее, разделить мнение оратора: “И простой шаг простого мужественного человека: не участвовать во лжи, не поддерживать ложных действий!” (из Нобелевской речи А. И. Солженицына).

Риторический вопрос. Это вопрос, который не предполагает прямого ответа. Выражая утверждение в вопросительной форме, он привлекает внимание слушателей к проблеме.

Инверсия - расположение слов в особом порядке, нарушающем обычный, прямой порядок слов, для усиления выразительности речи: “Легко верить в Бога, а в человека поверить вы пробовали?” (из выступления).

Градация - расположение слов в порядке, при котором их значение постепенно усиливается (реже - ослабляется), благодаря чему создается нарастание (реже - ослабление) производимого ими впечатления: “Насколько все это просто для художника, настолько же непонятно для обывателя, а что для обывателя непонятно, то для него недопустимо, то для него и ненавистно” (из речи А. Блока “Памяти Комиссаржевской”).

Повтор - многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое существенное понятие во фразе. Разновидность повтора - анафора (повторение начальных слов) и эпифора (повторение заключительных слов).

Существует большое количество основных видов повторов: *дословный повтор* (“никто, абсолютно никто не имеет на это права!”); *частичный повтор* (“я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз”); *расширенный повтор*:

Приведем еще один пример расширенного повтора:

“Пожалуйста, примите всерьез нашу позицию в этом вопросе. Потом, лишь потом, только потом возможно найти общее решение”.

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

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

Цитирование. Некоторые ораторы украшают свою речь множеством цитат, но они уместны в основном в научных лекциях, в популярных же выступлениях они нарушают ход речи и утомляют слушателя.

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

Предупреждение. Вы создаете у слушателей повышенное ожидание.

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

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

Все перечисленные здесь средства взаимодействуют друг с другом посредством многообразных связей, причем подчас одно средство встроено в другое. Следует иметь в виду, что их не рекомендуется применять все сразу, так как их действие притупляется.

Многие ораторы любят использовать **пословицы, поговорки, крылатые выражения**. Действительно, они не только украшают нашу речь, но, главное, точно, кратко, выразительно способны передать самый сложный смысл: “Мужик на барина три года сердился, а барин и не знал”, “Если сердце черное, то и золотой язык не поможет”, “Ножом убивают в безлюдном месте, словом убивают на людях” и т.д.

Как же развить выразительность своей речи? Для этого нужно много читать, учиться у мастеров слова, не пропускать выступлений людей творческих профессий. Но главное в другом. “Для того, чтобы родились своеобразные и оригинальные обороты речи, нужны оригинальные и своеобразные мысли и чувства”, - писал С.Я. Маршак.

Нельзя чувствовать и знать слово, если не чувствуешь и не знаешь действительности.

Глава VI. Невербальные особенности в процессе делового общения

§ 1. Кинесические особенности невербального общения (жесты, позы, мимика)

Люди могут обмениваться информацией разного типа на разных уровнях понимания. Известно, что общение не исчерпывается устными или письменными сообщениями. В этом процессе важную роль играют эмоции, манеры партнеров, жесты. Психологами установлено, что в процессе взаимодействия людей от 60 до 80% коммуникаций осуществляется за счет невербальных средств выражения и только 20-40% информации передается с помощью вербальных. Эти данные заставляют нас задуматься над значением невербального общения для взаимопонимания людей, обратить особое внимание на значение жестов и мимики человека, а также порождают желание овладеть искусством толкования этого особого языка, на котором мы все разговариваем, не осознавая этого.

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

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

Понимание языка мимики и жестов позволяет более точно определить позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет определяющую роль в целостном процессе делового взаимодействия, а совокупность жестов является важной составной частью такой связи. 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, какое впечатление произвело на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Другими словами, такой бессловесный язык может предупредить вас о том, следует ли изменить свое поведение или сделать что-то другое, чтобы достичь нужного результата.

Все это позволяет сделать вывод, что если вы желаете достигнуть определенных результатов во взаимоотношениях с партнерами, собеседниками или просто коллегами, то вам необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т.е. бессловесного общения. Мы будем

описывать их в определенной последовательности и давать их толкование применительно к деловому общению¹.

Как известно, изучение собеседника (партнера по общению) по его жестам, мимике и позам относится к области кинесики. Рассмотрим некоторые из этих кинесических составляющих.

Во всем мире основные коммуникационные жесты не разнятся. Когда люди счастливы, они улыбаются, когда печальны - хмурятся, когда сердятся - у них сердитый взгляд. Кивание головой почти во всем мире означает “да” или утверждение. Жест “пожимание плечами” является хорошим примером универсального жеста, который означает, что человек не знает или не понимает, о чем идет речь.

Как вербальные языки отличаются друг от друга в зависимости от типа культуры, так и невербальный язык одной нации отличается от невербального языка другой нации. Следует отметить, что наиболее распространенным жестом является прикосновение, или тактильный контакт. Прикосновение, или тактильный контакт, является для человека самым первым и самым важным в его жизни. Прикосновением мать показывает не только физическое благополучие, но и выражает ребенку свою любовь и нежность. Ребенок, лишенный этого в детстве, отстает от сверстников в интеллектуальном развитии и приобретает эмоциональные дефекты, которые почти невозможно компенсировать во взрослом состоянии. Культурные нормы значительно регламентируют тактильные контакты. Прикосновение остается знаком, прежде всего выражающим чувства к партнеру по общению. Грубые, болевые контакты сопровождают агрессию и принуждение. Мягкие, не болевые контакты сигнализируют о доверии и симпатии к партнеру.

Большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществляются по-разному.

Например, удар является актом агрессии, но шутливое похлопывание по спине, даже весьма чувствительное, старых приятелей воспринимается как знак дружеского расположения. В разных культурах значительно различается и допустимое количество прикосновений. Так, в Англии собеседники очень редко прикасаются друг к другу. В Кембридже между студентами принято обмениваться рукопожатиями дважды в год - в начале и в конце учебного года. В странах Латинской Америки, напротив, частота прикосновений очень велика.

Рукопожатие. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

¹ Более подробно см: Пиз А. Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992; Ниренберг Д., Калеро Дж. Читать человека — как книгу. — М., 1990; Лабунская В.А. Невербальное поведение. — Ростов н/Д., 1986; Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995; Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М., 1997.

Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки свидетельствуют о сильном волнении. Немного удлиненное рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения (он как будто попал в капкан).

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

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

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

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

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

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

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

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

Жесты и позы. В практике делового взаимодействия выделяются несколько основных жестов, отражающих внутреннее состояние

человека. А. Алонсо, кубинская балерина, пишет о том, как расшифровываются эти знаки в поведении женщины:

“Сила женщины не в красоте лица. Женская красота раскрывается именно посредством пластики. Женщина, у которой грациозная походка, отмеренные жесты, которая и на улице, и дома держится прямо и собранно, всегда производит хорошее впечатление. И наоборот, когда она движется неуклюже, сгорбившись, и ее движения небрежны - ленивы или слишком нервны, - мы при виде этой дисгармонии человеческого тела невольно думаем, что перед нами человек не очень привлекательный, небрежный и при ведении домашнего хозяйства, и на работе или чересчур нервный, способный на необдуманные действия”.

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

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

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

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

В-третьих, в позе и жестах проявляются культурные нормы, усвоенные человеком.

Например, воспитанный мужчина никогда не будет разговаривать сидя рядом со стоящей женщиной, независимо от того, как он оценивает ее личные достоинства.

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

Жесты открытости свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно. К этой группе знаков относятся жесты “раскрытые руки” и “расстегивание пиджака”.

Жест “раскрытые руки” состоит в том, что собеседник протягивает вперед в вашу сторону свои руки ладонями вверх.

Этот жест особенно часто наблюдается у детей. Когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки. Когда же дети чувствуют свою вину, они прячут руки либо за спину, либо в карманы.

Этот жест демонстрирует желание пойти навстречу и установить контакт.

Жест “расстегивание пиджака” также является знаком открытости. Люди открытые и дружески к вам расположенные часто расстегивают и даже снимают пиджак в вашем присутствии. Опыт показывает, что соглашение между собеседниками в расстегнутых пиджаках достигается чаще, чем между теми, кто оставался в застегнутых пиджаках. Тот, кто меняет свое решение в благоприятную сторону, обычно разжимает руки и автоматически расстегивает пиджак.

Когда становится ясно, что возможно соглашение или позитивное решение по поводу обсуждаемого вопроса, а также в том случае, когда создается позитивное впечатление от совместной работы, сидящие расстегивают пиджаки, распрямляют ноги и передвигаются на край стула, ближе к столу, который отделяет их от сидящих напротив них собеседников (чаще всего партнеров по переговорам).

Жесты подозрительности и скрытности свидетельствуют о недоверии к вам, 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 не смотреть на вас, отводя взгляд в сторону. Другой показатель скрытности - несогласованность жестов. Если враждебный по отношению к вам или защищающийся человек улыбается, это означает, что он за искусственной улыбкой пытается намеренно скрыть свою неискренность.

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

Простое скрещивание рук является универсальным жестом, обозначающим оборонительное или негативное состояние собеседника. В этом случае следует пересмотреть то, что вы делаете или говорите, ибо собеседник начнет уходить от обсуждения. Нужно также учесть и то, что этот жест влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех человек или более вы скрестили руки в защитной позе, то вскоре можно ждать, что и другие члены группы последуют вашему примеру. Правда, этот жест может означать просто спокойствие и уверенность, но это бывает тогда, когда атмосфера беседы не носит конфликтного характера.

Если помимо скрещенных на груди рук собеседник еще сжимает пальцы в кулак, то это свидетельствует о его враждебности или наступательной позиции. В этом случае следует замедлить свою речь и движения, как бы предлагая собеседнику последовать вашему примеру. Если это не помогает, следует постараться сменить тему разговора.

Жест, когда кисти скрещенных рук обхватывают плечи (иногда кисти рук впиваются в плечи или бицепсы так крепко, что пальцы становятся белыми), обозначает сдерживание негативной реакции собеседника на вашу позицию по обсуждаемому вопросу. Этот прием

используется, когда собеседники полемизируют, стремясь во что бы то ни стало убедить друг друга в правильности своей позиции, причем нередко сопровождается холодным, чуть прищуренным взглядом и искусственной улыбкой. Такое выражение лица означает, что ваш собеседник на пределе, и если не принять оперативных мер, снижающих напряженность, то может произойти срыв.

Жест, когда руки скрещены на груди, но с вертикально выставленными большими пальцами рук, является достаточно популярным среди деловых людей. Он передает двойной сигнал: первый - о негативном отношении (скрещенные руки), второй - о чувстве превосходства, выраженном большими пальцами рук. Собеседник, прибегающий к этому жесту, обычно поигрывает одним или обоими пальцами, а при положении стоя характерно покачивание на 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”. Этот жест свидетельствует о том, что вашего собеседника что-то заинтересовало. Остается выяснить, что же побудило его сосредоточиться на проблеме.

Жест “пощипывание переносицы”, который обычно сочетается с закрытыми глазами, говорит о глубокой сосредоточенности и напряженных размышлениях. Когда собеседник находится на стадии принятия решения, он почесывает подбородок. Этот жест обычно сопровождается прищуриванием глаз - как будто собеседник рассматривает что-то вдали, пытаясь найти там ответ на свой вопрос.

Когда собеседник подносит руку к лицу, опираясь подбородком на ладонь, а указательный палец вытягивает вдоль щеки (остальные пальцы находятся ниже рта) - это является красноречивым свидетельством того, что он критически воспринимает ваши доводы.

Жесты сомнения и неуверенности чаще всего связаны с почесыванием указательным пальцем правой руки 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, 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.

Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу достаточно красноречивы. Если во время беседы ваш собеседник опускает веки, то это сигнал о том, что вы для него стали неинтересны или просто надоели, или же он чувствует свое

превосходство над вами. Если вы заметили подобный взгляд у своего собеседника, то учтите следующее: необходимо что-то изменить, если вы заинтересованы в успешном завершении разговора.

Жест “почесывание уха” свидетельствует о желании собеседника отгородиться от слов, которые он слышит. Другой жест, связанный с прикосновением к уху, потягивание мочки уха, говорит о том, что собеседник наслушался вдоволь и хочет высказаться сам.

В том случае, когда собеседник явно хочет быстрее закончить беседу, он незаметно (и порой неосознанно) передвигается или поворачивается в сторону двери, при этом 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 следует 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 с целью обдумать окончательное решение, собеседник делает следующие жесты: постоянно снимает и надевает очки, а также протирает линзы. Если вы наблюдаете один из этих жестов сразу же после того, как спросили человека о его решении, то лучше всего будет помолчать в ожидании. Если партнер вновь надевает очки, то это означает, что он хочет еще раз “взглянуть на факты”.

Жест “расхаживание” служит знаком того, что не следует 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.

Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими. К ним относится жест “закладывание рук за спину с захватом запястья”. От этого жеста следует отличать жест “руки за спиной в замок”. Он говорит о том, что человек расстроен и пытается взять себя в руки. Интересно, что чем больше сердит человек, тем выше передвигается его рука по спине. Именно от этого жеста пошло выражение “возьми себя в руки”. Это плохой жест, который используется для того, чтобы скрыть свою нервозность, и наблюдательный партнер по переговорам наверняка почувствует это.

Жестом уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими является и жест “закладывание рук за голову”. Многие собеседники раздражаются, когда кто-нибудь демонстрирует его перед ними. Существуют несколько способов взаимодействия с собеседником, который использовал этот жест.

Если вы хотите выяснить причину, по которой собеседник ведет себя с чувством превосходства, наклонитесь вперед с 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, оставив его на большое от него расстояние, спросить: “Вы не видели это?”, заставив его наклониться вперед.

Хорошим способом взаимодействия является копирование жеста собеседника. Если вы хотите показать, что согласны с собеседником, то вам нужно повторить его позу. Однако в случае если собеседник в позе “руки за голову” делает вам замечание, то копировать его жест не следует, чтобы не разозлить его.

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

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

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

Мимика имеет очень большое значение в практике делового взаимодействия. Именно лицо собеседника всегда притягивает наш взгляд. Выражение лица обеспечивает постоянную обратную связь: по нему мы можем судить, понял нас человек или нет, хочет ли он что-то сказать в ответ. Мимика свидетельствует об эмоциональных реакциях человека.

В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для того чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом).

Принцип ее следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть.

Фиксация эмоции по зоне позволяет более или менее определенно регистрировать мимические движения. Эта методика получила распространение в медицинской практике. В настоящее время предпринят ряд попыток применить ее в деловом общении. Но эта проблема еще окончательно не решена.

Поскольку лицо является как бы своеобразным перекрестком, на котором проявляются невербальные особенности, мимические аспекты являются наиболее выразительными.

По мнению А. Пиза, проблема с ложью заключается именно в том, что наше подсознание работает автоматически и независимо от нас. Именно поэтому наши бессознательные жесты и телодвижения могут выдать нас, когда мы пытаемся лгать. Во время обмана наше подсознание выбрасывает пучок нервной энергии, которая проявляется в жестах, противоречащих тому, что мы говорим.

Актеры и адвокаты, профессии которых непосредственно связаны с обманом в разных формах его проявления, до такой степени отработали свои жесты, что трудно заметить, когда они говорят неправду. Для этого они, во-первых, отрабатывают те жесты, которые придают правдоподобность сказанному, во-вторых, почти полностью отказываются от жестикуляции, чтобы не присутствовали ни позитивные, ни негативные жесты.

Что же касается других людей, им часто труднее дается подделка в языке мимики и жестов. Психологи считают, что лжеца, как бы он ни старался скрыть свою ложь, все равно можно распознать, потому что его выдает несоответствие между микросигналами подсознания, которые выражены жестами, и сказанными словами.

Какие же жесты могут выдать собеседника, если он лжет?

Например, когда мы слышим, что другие говорят неправду или лжем сами, мы делаем попытку закрыть рот, глаза или уши руками. Защита рта рукой - один из немногих жестов, явно свидетельствующих о лжи. В то время как мозг на уровне подсознания посылает сигналы сдерживать произносимые слова, некоторые люди пытаются притворно покашливать, чтобы замаскировать этот жест.

Если подобный жест используется собеседником в момент его речи, это свидетельствует о том, что он говорит неправду. Однако если он прикрывает рот рукой в тот момент, когда вы говорите, а он слушает, то это означает следующее: он чувствует, что вы лжете.

Жест, когда собеседник прикасается к своему носу, является утонченным, замаскированным вариантом предыдущего жеста. Он

может выражаться в нескольких легких прикосновениях к ямочке под носом или быстрым, почти незаметным прикосновением к носу. Объяснением этого жеста может быть то, что во время лжи появляются щекотливые позывы на нервных окончаниях носа и его очень хочется почесать, чтобы избавиться от неприятных ощущений.

Жест, связанный с потиранием века, вызван тем, что появляется желание скрыться от обмана или подозрения и избежать взгляда в глаза собеседнику, которому говорят неправду.

Например, мужчины обычно потирают веко очень энергично, а если ложь очень серьезная, то отводят взгляд в сторону или еще чаще - в пол. Женщины очень деликатно проделывают это движение, проводя пальцем под глазом.

Если вы видите, что собеседник лжет, то вы можете попросить его повторить или уточнить сказанное, и это заставит обманщика отказаться от продолжения своей хитрой игры.

Самый лучший способ узнать, откровенен и честен ли с вами в данный момент собеседник - это понаблюдать за положением его ладоней. Когда люди откровенны с вами, они протягивают вам одну или обе ладони и говорят что-то типа: "Я буду с вами полностью откровенен". Когда человек начинает откровенничать, он обычно раскрывает перед собеседником ладони полностью или частично. Как и другие жесты, этот жест абсолютно бессознательный и подсказывает, что собеседник говорит в данный момент правду.

Мы не рассматриваем все жесты и позы, которые встречаются в процессе общения между партнерами, так как это нецелесообразно. Мы отметили только наиболее распространенные из них, которые дают представление об их значимости. Здесь важно было сформировать определенную установку и интерес, что даст направленность к самостоятельному изучению подобного материала.

§ 2. Проксемические особенности невербального общения

Пространство и время также выступают в качестве особой знаковой системы и несут смысловую нагрузку.

Так, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему. Экспериментально доказано преимущество некоторых пространственных форм организации общения (как для двух партнеров, так и для большой аудитории).

Это связано со следующим: существует большое количество информации о том, что животные, птицы и рыбы устанавливают свою сферу обитания и охраняют ее. Но только недавно было обнаружено, что и у человека есть свои охранные зоны и территории. Если мы их изучим и поймем их смысл, то не только обогатим свое представление о собственном поведении и поведении других людей, но и сможем

прогнозировать реакцию другого человека в процессе непосредственного общения.

Американский ученый Э. Холл, один из первых в области изучения пространственных потребностей человека, в 1969 г. издал книгу “Молчаливый язык”. Он же и ввел термин “проксемика” (от англ. proximity - близость). Это та дистанция, которую соблюдают люди, и это биологическая закономерность.

Размеры личной пространственной территории человека можно разделить на четыре зоны:

- интимная зона - от 15 до 45 см;
- личная зона - от 46 до 120 см;
- социальная зона - от 120 до 360 см;
- общественная или публичная зона - более 360 см.

Интимная зона самая главная. Именно эту зону человек охраняет так, как будто это его собственность. **Личная зона** - это то расстояние, которое обычно разделяет нас, когда мы находимся на официальных приемах и дружеских вечеринках. **Социальная зона** - это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем. **Публичная зона** - это то расстояние, которое соблюдается, когда мы адресуемся к большой группе людей.

Скученность людей на концертах, в кинозалах, на эскалаторах, в транспорте и лифте приводит к неизбежному вторжению в интимные зоны друг друга. Существует ряд неписаных правил поведения для европейцев в условиях скученности людей, например в автобусе или лифте:

- 1) *не разговаривать, даже со знакомыми;*
 - 2) *не смотреть в упор на других;*
 - 3) *не проявлять свои эмоции;*
 - 4) *если у вас в руках книга или газета, погрузитесь в чтение;*
 - 5) *чем теснее в транспорте, тем сдержаннее должны быть ваши движения;*
- б) *в лифте смотрите на указатель этажей над головой.*

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

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

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

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

Существуют правила взаимодействия, их нужно знать и выполнять в зависимости от того, какое место за столом переговоров занимают участники общения.

Вначале рассмотрим размещение участников переговоров в условиях рабочего кабинета за стандартным прямоугольным столом при четырех положениях вашего собеседника²:

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

Угловое расположение характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой (рис. 1). Эта позиция способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

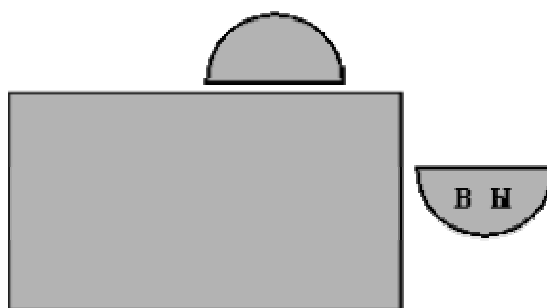


Рис. 1. Позиция углового расположения

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

² См.: Кузин Ф.А. *Делайте бизнес красиво*. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 242—245.

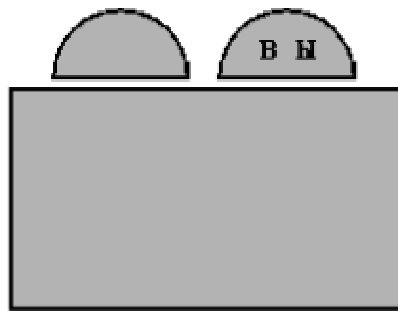


Рис. 2. Позиция делового взаимодействия

Положение партнеров друг против друга обычно создает атмосферу соперничества (рис. 3). Такое расположение собеседников способствует тому, что каждая сторона будет придерживаться своей точки зрения. Стол между ними становится своеобразным барьером. Люди занимают за столом такое положение в том случае, если они находятся в отношении соперничества или когда один из них делает выговор другому. Кроме того, если встреча происходит в кабинете, то такое расположение свидетельствует также об отношениях субординации. Следует помнить, что конкурирующе-оборонительная позиция затрудняет понимание точки зрения собеседников и не создает непринужденной атмосферы. Большого взаимопонимания можно достигнуть в позиции углового расположения и в позиции делового взаимодействия, чем в конкурирующе-оборонительной позиции. Разговор в такой позиции должен быть коротким и специфичным.

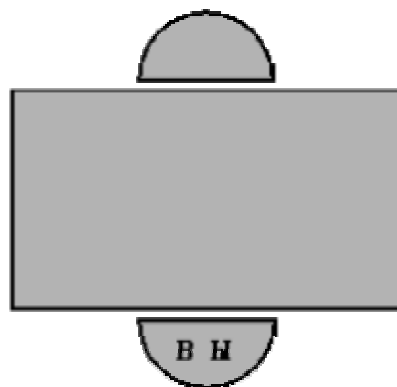


Рис. 3. Конкурирующе-оборонительная позиция

Бывают случаи, когда очень трудно или неуместно занимать позицию углового расположения при предъявлении своего материала. Предположим, вам нужно предложить образец, схему или книгу на рассмотрение человеку, сидящему напротив вас за прямоугольным столом. Сначала положите то, что вы хотите предъявить, на центральную линию стола. Если он наклонится вперед, чтобы лучше рассмотреть ваш материал, но не придвинет его на свою сторону, то это означает, что ему ваш материал малоинтересен. Если же он придвинет

материал на свою сторону стола, то это означает, что он проявил к нему интерес. Это дает возможность попросить разрешения пройти на его сторону и занять или угловую позицию, или позицию делового сотрудничества. Однако, если он оттолкнет то, что вы ему принесли, значит сделка не состоится и можно заканчивать разговор. Люди, не желающие взаимодействовать за столом друг с другом, занимают независимую позицию (рис. 4).

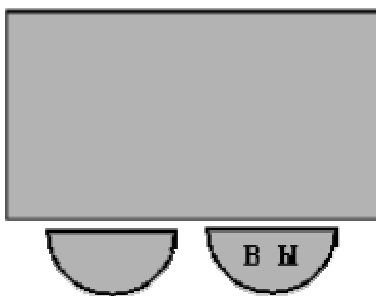


Рис. 4. Независимая позиция

Чаще всего такое положение занимают посетители библиотек, отдыхающие на скамейке в парке или посетители ресторанов и кафе. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный стол способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для того, чтобы подчеркнуть отношения субординации. Здесь отношения сотрудничества устанавливаются скорее с тем человеком, который сидит за столом рядом с вами, причем человек, который сидит справа от вас, будет более внимателен к вам, чем тот, который сидит слева. Максимальное сопротивление будет оказывать тот человек, который сидит прямо напротив вас. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности и за ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса. Кроме того, когда приходится вести деловую беседу с двумя собеседниками, один из которых очень разговорчивый, а другой, наоборот, очень молчаливый, желательно расположиться за круглым столом.

Для того чтобы все партнеры принимали в беседе активное участие, следует использовать простой, но очень эффективный прием: когда разговорчивый собеседник задает вопрос, во время ответа

посмотрите сначала на него, а потом поверните голову в сторону молчаливого собеседника, затем снова в сторону разговорчивого, а затем опять - в сторону молчаливого. Этот прием позволяет малоразговорчивому собеседнику почувствовать, что он тоже вовлечен в разговор, а вам - завоевать расположение этого человека (это означает, что вы в случае необходимости сможете получить поддержку с его стороны).

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

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

Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене.

Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной - постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это окна первого этажа.

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

§ 3. Визуальный контакт

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

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

Когда мы так говорим, мы имеем в виду размер зрачков и движение глаз. С помощью глаз передаются самые точные и открытые

сигналы из всех сигналов межличностной коммуникации, потому что они занимают центральное место в лице человека, при этом зрачки ведут себя полностью независимо.

При дневном свете зрачки могут расширяться и сужаться в зависимости от того, как меняется отношение и настроение человека от позитивного к негативному, и наоборот. Когда человек радостно возбужден, его зрачки расширяются в 4 раза по сравнению с нормальным состоянием. Сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться, при этом получаются так называемые “глаза-бусинки” или “змеиные глаза”.

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

Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60-70% всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует надевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

Если опытные собеседники могут сдерживать свои эмоции с помощью жестов и телодвижений, то практически никто не способен контролировать реакцию своих зрачков. Они непроизвольно расширяются и сужаются и тем самым передают информацию о вашей реакции на услышанное.

Например, китайские и турецкие торговцы назначают цену товара, ориентируясь на зрачки покупателя: если тот удовлетворен ценой и получает желаемое, то зрачки его глаз расширяются.

Часто встречается так называемый взгляд искоса. Он используется для передачи интереса или враждебности. Если такой взгляд сопровождается слегка поднятыми бровями или улыбкой, он означает заинтересованность и часто используется для того, чтобы завлечь собеседника. Если он сопровождается опущенными вниз бровями, нахмуренным лбом или опущенными уголками рта, то он означает подозрительное, враждебное или критическое отношение.

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

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

Взгляд является наиболее естественным средством невербального общения. Виды взглядов, а также их трактовка представлены в табл. 3³.

Таблица 3

Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насупленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Как язык телодвижений различается у разных народов, так и продолжительность взгляда зависит от того, к какой нации принадлежит конкретный субъект.

Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов, а японцы при деловой беседе смотрят скорее в шею, чем в лицо. Именно поэтому, прежде чем делать какие-либо выводы, необходимо учесть национальную принадлежность.

Для того чтобы научиться “технологии взгляда” и эффективно применять его в общении с другими людьми, требуется около 30 дней постоянной усиленной тренировки.

³ Кузин Ф.А. *Делайте бизнес красиво*. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С. 256.

§ 4. Психологические и паралингвистические особенности невербального общения

Ранее мы рассматривали речь как форму публичного выступления, но не затрагивали ее психологические, эмоциональные и паралингвистические особенности. Речью владеют все, но как она влияет на другого человека, как мы воспринимаем речь, какую информацию мы можем получить о партнере, слушая его?

В настоящее время это - одна из проблем человеческого общения. Несовершенное владение речью, ее засоренность, неумение использовать паралингвистические особенности не позволяют людям прийти к взаимопониманию.

Имеются большие возможности улучшить качество нашей речи, усовершенствовать ее⁴. Какие же требования предъявляются к хорошей речи? Какие признаки ее характеризуют?

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

Правильность речи - ее соответствие принятым литературно-языковым нормам.

Точность речи - ее соответствие мыслям говорящего.

Ясность речи - ее доступность пониманию слушающего.

Логичность речи - ее соответствие законам логики. Небрежность языка обуславливается нечеткостью мышления.

Простота речи - ее безыскусственность, естественность, отсутствие вычурности, “красивостей слога”.

Богатство речи - разнообразие используемых в ней языковых средств.

Сжатость речи - отсутствие в ней лишних слов, ненужных повторений.

Чистота речи - устранение из нее слов нелитературных, жаргонных, вульгарных, иностранных, употребляемых без особой необходимости.

Живость речи - отсутствие в ней шаблонов, ее выразительность, образность, эмоциональность.

Благозвучие речи - ее соответствие требованиям приятного для слуха звучания, подбор слов с учетом их звуковой стороны.

Как в любом искусстве и в любой науке, наилучших успехов в овладении речью достигают те, кто щедро наделен природой соответствующими дарованиями. Говорить толково - реально для многих. Говорить красиво, чаруя людей своей убедительностью, - удел

⁴ См.: Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. — М., 1997; Гойхман О.Я., Надеина Т.М. Основы речевой коммуникации. — М.: ИНФРА-М, 1997; Розенталь Д.Э. А как лучше сказать? — М., 1979 и др.

немногих. Такие люди всегда пользуются популярностью. Им свойственны обаяние, свободные манеры, красивая речь. Не менее важно и другое: владение словом по справедливости возвышает его обладателя над другими людьми, позволяет ему испытывать необычные по внутренней яркости переживания.

Было бы ошибкой предполагать, что красноречие сводится к богатству лексики и многообразию художественных приемов. Во многих случаях его можно объяснить индивидуальностью таланта определенной личности. Иногда бывает, что человек говорит не цветисто, а слушать его можно бесконечно.

Почему так бывает? Неординарные, духовно богатые личности владеют магией словесного общения. Ее источают их образ, манера, поведение, интонационная окраска голоса, флюидное свечение глаз. Какие-то токи, исходящие от таких личностей в то время, когда они произносят речь, проникают в души людей. Они управляют их эмоциями, возбуждая работу какого-то удивительного механизма человеческого восприятия. Основная особенность заключается в том, что выступающий блестяще владеет самым трудным и сложным умением - оставаться незамеченным.

В речевом общении эффективным является такое качество выступающего, как **находчивость**. Личное самообладание и умение достойно выходить из неожиданно сложившейся ситуации всегда позитивно работают на того, кто обладает этими качествами.

В любом общении “в цене” люди, которые владеют **мастерством экспромта**. Сколько раз на чаше весов лежала судьба имиджа политика или делового человека, когда их речь прерывалась каверзным вопросом. Успех всегда был на стороне того, кто мгновенно и ярко его парировал.

Следует отметить, что в процессе общения недопустимо чрезмерное увлечение иностранными словами.

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

Очень важна в деловом общении и является практически беспроявляемой **энергетика речи** - ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует, когда выступающий не суетится, а эмоционально чеканит фразы, не скрывая при этом своих убеждений и всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности используемых аргументов. Такое единство манеры поведения и произнесения речи, как правило, оказывает максимальное

впечатление на слушателей и располагает их к нему. На этой психологической основе чаще всего и складывается доверие к выступающему.

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

Отталкиваясь от слов выдающегося мастера художественного чтения, можно утверждать, что интонация - это ключ, с помощью которого задействуется мышление и раскрывается душа.

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

Важно помнить и знать еще об одном моменте. Проксемические особенности речи дают нам возможность делать выводы о личностных особенностях человека, его характере и темпераменте. Достаточно много подобных примеров мы видим в литературных произведениях, наблюдаем в реальных жизненных ситуациях и в деловом общении.

Социальная принадлежность человека сказывается не только на словарном запасе, которым он располагает и активно пользуется, но и на его выговоре. Наконец следует упомянуть **акцент**, который может выдать иностранца даже при том условии, что он правильно подбирает слова и строит фразы.

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

§ 5. Межнациональные различия невербального общения

Невербальный язык может многое рассказать о внутреннем состоянии даже незнакомого человека, не говоря о деловых партнерах, постоянных собеседниках и коллегах.

Так, вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, ваше выражение лица, игра интонации, повышение или понижение голоса, пауза, движение всей рукой или только кистью - все имеет свой смысл. Но как и всякий язык, невербальный у каждого народа свой. Действительно, один и тот же выразительный жест у разных народов может иметь совершенно различное значение. Даже ваш костюм и его цвет могут нести неоднозначную информацию в разных частях света. Тот жест, которым русский человек сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия.

Если в Голландии вы повернете указательным пальцем у виска, подразумевая какую-то глупость, то вас не поймут. Там этот жест означает, что кто-то сказал очень остроумную фразу. Говоря о себе, европеец показывает на грудь, а японец - на нос. В некоторых странах Африки смех - это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья.

Редко случается, что мы говорим, не сопровождая слова каким-либо действием, в котором главную роль неизменно играют руки. Разные жесты имеют неодинаковые значения в различных странах. Итальянцы и французы известны тем, что они во всем полагаются на свои руки, когда нужно решительно подтвердить слова или придать беседе более непринужденный характер. Опасность заключается в том, что жесты рук воспринимаются по-разному - в зависимости от того, в какой стране мы в данный момент находимся. Так, в США, да и во многих других странах, “нуль”, образованный большим и указательным пальцем, “говорит” о том, что “все нормально”, “отлично” или просто “ОК”. В Японии его традиционное значение - “деньги”. В Португалии и некоторых других странах он будет воспринят как неприличный. Когда француз, немец или итальянец считает какую-либо идею глупой, он выразительно стучит себя по голове, а если немец шлепнет себя по лбу открытой ладонью, то это эквивалент восклицания: “Да ты с ума сошел!” Кроме того, немцы, так же как американцы, французы и итальянцы, имеют обыкновение рисовать указательным пальцем спираль у головы, что означает: “Сумасшедшая идея...” И напротив, когда англичанин или испанец стучит себя по лбу, всем ясно, что он доволен, и не кем-нибудь, а собой. Несмотря на то что в этом жесте присутствует доля самоиронии, человек все-таки хвалит себя за сообразительность: “Вот это ум!” Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, то это означает, что он по достоинству оценил ум собеседника. Но если же палец укажет в

сторону, то это означает, что у того мозги набекрень. Немцы часто поднимают брови вверх в знак восхищения чьей-то идеей. Такое же поведение в Англии будет расценено как выражение скептицизма.

Считается, что наиболее экспрессивен язык жестов у французов. Когда француз хочет сказать, что нечто - верх изысканности и утонченности, он, соединив кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает воздушный поцелуй, а если француз потирает указательным пальцем основание носа, он предупреждает “здесь что-то нечисто”, “осторожно”, “этим людям нельзя доверять”. Этот жест очень близок итальянскому постукиванию указательным пальцем по носу, все равно, справа или слева; это означает: “берегись”, “впереди опасность”, “похоже, они что-то замышляют”. В Голландии у того же самого жеста другое значение - “я пьян” или “ты - пьян”, а в Англии - “конспирация и секретность”.

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

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

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

Глава VII. Спор, дискуссия, полемика как элементы делового общения

§ 1. Сущность, содержание и классификация спора

Можно привести в качестве примеров много крылатых выражений и высказываний, в которых спор оценивается позитивно. “Спор - отец истины”, - так считали древние греки. С этим афоризмом перекликаются известные всем слова: “В споре рождается истина”. Перечень изречений, в которых отмечается необычайная полезность спора, легко продолжить.

Однако можно привести и такие выражения, в которых споры оцениваются негативно, например, в пословицах и поговорках: “Кто спорит, тот ничего не стоит”; “Когда споры кипят, истина испаряется”; “В спорах теряется время”.

Как же разобраться, кто прав: те, кто одобряет споры, или те, кто их порицает? Думается, что и те и другие. Спор действительно способен породить истину. Но спор нередко и губит ее. Все заключается в том, как ведется спор, какими методами и средствами.

Как научиться эффективно спорить, вести полемику? Предложить алгоритм, пригодный на все случаи жизни, практически невозможно. Спор - это тонкое искусство, причем кроме логических аспектов у него имеется множество трудноуловимых психологических, нравственных и этических граней. Выявить и учитывать их в споре позволяет лишь длительная практика.

Вместе с тем для рациональной организации и успешного ведения диалога, дискуссии, полемики необходимо руководствоваться определенными рекомендациями, установками и правилами. Без их усвоения невозможно результативно обсуждать сложные проблемы науки, искусства, экономики и политической жизни. Знание этих правил и принципов необходимо каждому деловому человеку.

На наш взгляд, наиболее приемлемо следующее определение: *спор - это всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, борьба, при которой каждая из сторон отстаивает свою правоту*¹.

В русском языке имеются и другие слова для обозначения данного явления: **дискуссия, диспут, полемика, дебаты, прения**. Довольно часто они употребляются как синонимы слова “спор”. В научных исследованиях эти слова служат нередко наименованиями отдельных разновидностей спора.

Например, **дискуссионей** (от лат. *discussio* - исследование, рассмотрение, разбор) называют такой публичный спор, целью которого является выяснение и сопоставление различных точек зрения, поиск, выявление истинного мнения, нахождение правильного решения

¹ См.: Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи. — Ростов н/Д., 1995. — С. 398.

спорного вопроса. Дискуссия считается эффективным способом убеждения, так как ее участники сами приходят к тому или иному выводу.

Слово **диспут** тоже пришло к нам из латинского языка (*disputar* - рассуждать, *disputatio* - прение) и первоначально означало публичную защиту научного сочинения, написанного для получения ученой степени. Сегодня в этом значении слово “диспут” не употребляется. Под ним подразумевается публичный спор на научную и общественную тему.

Другой характер носит **полемика** (от древнегреч. *polemikos* - воинственный, враждебный). Полемика - это не просто спор, а такой, при котором имеется конфронтация, противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Исходя из этого, полемику можно определить как борьбу принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Из данного определения следует, что полемика отличается от дискуссии и диспута именно своей *целевой направленностью*. Участники дискуссии, сопоставляя противоречивые суждения, стараются прийти к единому мнению, найти общее решение, установить истину.

Цель полемики иная: необходимо одержать победу над противником, отстоять и утвердить собственную позицию.

Однако следует иметь в виду, что подлинно научная полемика ведется не ради победы как таковой. Полемика - это наука убеждать. Она учит подкреплять мысли убедительными и неоспоримыми доводами, научными аргументами.

Слово “**дебаты**” французского происхождения (*debat* - спор, прения); “**прения**” - русское слово, зафиксированное в лексиконе XVII в. Толковый словарь определяет эти слова так: *дебаты* - прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры; *прения* - обсуждения какого-либо вопроса, публичный спор по каким-либо вопросам. Под этими словами, как правило, подразумевают споры, которые возникают при обсуждении докладов, сообщений, выступлений на собраниях, заседаниях, конференциях и т.д.

Классификация споров. Как видим, существуют разные виды споров. В научной литературе делаются попытки их систематизировать. В качестве основания берутся различные признаки. Однако единая классификация споров на сегодняшний день отсутствует.

К *основным факторам*, влияющим на характер спора и его особенности, относятся:

- цель спора;
- значимость проблемы спора;
- количество участников;
- форма проведения спора.

Цель спора:

- поиск истины;
- убеждение оппонента;
- одержать победу;
- спор ради спора.

Спор как поиск истины может служить средством для поиска истины, для проверки какой-либо мысли, идеи, для ее обоснования. В таком споре тщательно подбираются и анализируются доводы, взвешенно оцениваются позиции и взгляды противоположной стороны, т.е., по существу, ведется совместное расследование истины. Конечно, такой спор возможен только между компетентными людьми, знающими данную проблему и заинтересованными в ее решении. Как подчеркивал профессор С.И. Поварнин, который в начале XX в. активно разрабатывал теорию спора, "...это высшая форма спора, самая благородная и самая прекрасная".

Спор для убеждения оппонента. Здесь можно выделить два важных момента. Иногда спорящий убеждает противника в том, в чем сам глубоко убежден, но порой он уверяет и потому, что так "надо" по долгу службы, в силу каких-либо обстоятельств и т.д.

Спор для одержания победы. Спорящие добиваются ее по разным мотивам. Одни считают, что отстаивают общественные интересы, другим нужна победа для самоутверждения, третьим нужна победа поэффектней, и они не стесняются в приемах и средствах для ее достижения.

Спор ради спора. Это своего рода "искусство", "спорт". Для таких спорщиков безразлично о чем спорить, с кем спорить, зачем спорить. Им важно блеснуть красноречием.

В жизни не всегда удается четко разграничить виды спора по целям, они носят условный характер.

Значимость проблемы спора. В спорах затрагиваются национальные интересы, интересы определенных социальных слоев, нередко приходится отстаивать групповые интересы. Защищаются в них также и семейные, и личные интересы. Важно понимать социальную значимость проблемы, чтобы не растрчивать силы и энергию на несущественные вопросы.

Количество участников. На специфику спора влияет количество лиц, принимающих участие в обсуждении проблемных вопросов. По этому признаку важно выделить три основные группы:

- *спор-монолог* (человек спорит сам с собой, это так называемый "внутренний спор");
- *спор-диалог* (полемизируют два лица);
- *спор-полилог* (ведется несколькими или многими лицами).

Споры могут проходить при слушателях и без таковых. Присутствие слушателей, даже если они не выражают своего отношения к спору, влияет на спорящих.

Форма проведения спора. Споры могут быть *устными* и *печатными*. Устная форма предполагает непосредственное общение друг с другом, *письменная (печатная) форма* - опосредованное общение. Устные споры, как правило, ограничены во времени и замкнуты в пространстве. Письменные споры более продолжительны.

В устном споре важную роль играют внешние и психологические особенности. Большое значение имеют манера уверенно держаться, скорость реакции, живость мышления, остроумие. Робкий, застенчивый человек обычно проигрывает по сравнению с самоуверенным противником. Именно поэтому письменный спор бывает более пригоден для выяснения истины, чем устный. Однако у него имеются и свои недостатки. Он может продолжаться слишком долго, иногда годами, поэтому его участники успевают забыть отдельные моменты, не имеют возможности восстановить их в памяти.

Споры бывают *организованные* и *неорганизованные*. Организованные споры планируются, готовятся, проводятся под руководством специалистов. Полемисты имеют возможность заранее познакомиться с предметом спора, определить свою позицию, подобрать необходимые аргументы, продумать возможные возражения оппонентов. Однако спор может возникнуть и стихийно - в учебном процессе, на собраниях и заседаниях, в быту.

Успех спора зависит и от *состава полемистов*. Важное значение имеют их уровень культуры, эрудиция, компетентность, жизненный опыт, владение полемическими навыками и умениями, знание правил публичного спора. На практике очень часто компетентность участников спора отсутствует.

Предложенная классификация позволит вам точнее определить, с каким именно видом спора вы имеете дело в конкретной ситуации, и поможет вам выбрать оптимальную тактику поведения.

§ 2. Культура спора

Культура спора заключается в понимании его составных элементов и осознании факта, что спор развивается в соответствии со своей внутренней логикой. В этой связи следует рассмотреть составные элементы спора и их характерные особенности.

Так, спор состоит из следующих элементов:

- предмет спора;
- позиций полемистов;
- употребления понятий;
- поведения участников спора;

- индивидуальных особенностей участников спора;
- национальных и культурных традиций;
- уважительном отношении к оппоненту;
- выдержки и самообладания в споре.

Всякий спор будет успешным лишь при том условии, если четко выделен его предмет. Это важнейшее требование к культуре спора.

Предмет спора - это те положения и суждения, которые подлежат обсуждению путем обмена различными точками зрения, сопоставления разных мнений. Важно, чтобы спорщики всегда ясно представляли себе, что же является предметом их разногласий.

Полемистам необходимо соблюдать важное правило - не упускать из виду основных положений, из-за которых ведется спор, не терять предмета спора в пылу полемических рассуждений.

Для того чтобы не потерять предмета спора, не уйти в сторону от решения основного вопроса, чтобы обсуждение спорной проблемы было плодотворным и результативным, полемисты должны хорошо знать предмет спора, разбираться в поставленных задачах, быть эрудированными и компетентными.

Необходимым условием эффективности спора является определенность позиций и взглядов его участников. Спор становится более плодотворным, если у участников полемики существует общность исходных позиций, начальное взаимопонимание, единая платформа для нерешенных вопросов.

Успех полемики во многом зависит от умения ее участников правильно оперировать понятиями и терминами. Прежде всего необходимо уметь выделить основные опорные понятия, связанные с предметом спора, тщательно отобрать термины. Не следует перегружать спор научной терминологией.

Если спорящие не договорились об определении исходных понятий, то вести дискуссию просто бесполезно. Важно помнить, что в языке многие понятия имеют не одно, а несколько значений.

Таким образом, неточное употребление терминов и многозначных слов может привести к нежелательному результату, затруднить общение, помешать обсуждению спорной проблемы, стать причиной серьезных заблуждений.

Существует множество разновидностей и оттенков манеры спорить, большое количество промежуточных вариантов. Понаблюдайте за своими коллегами во время дискуссии, и вы тоже убедитесь, что ведут они себя по-разному.

Одни, например, держатся достойно, уважительно по отношению друг к другу, не прибегают к нечестным приемам и уловкам, не допускают резкого тона. Они внимательно анализируют доводы оппонента, основательно аргументируют свою позицию. Во время

такого спора обе стороны испытывают глубокое удовлетворение, желание разобраться во всех проблемах.

Другие, наоборот, вступив в спор, чувствуют себя как на войне. Именно поэтому они считают вполне оправданным применение различного рода уловок, в том числе и непозволительных. Главное - разбить противника, поставить его в невыгодное положение. Значит, нужно быть настороже, в постоянной боевой готовности.

И, наконец, существуют спорщики, которые ведут себя самым непозволительным образом. Они могут в грубой форме оборвать оппонента, унижить его оскорбительными выпадами, говорят в пренебрежительном или презрительном тоне, насмешливо переглядываются со слушателями и т.д.

Поведение полемистов, их манера дискутировать имеют большое значение и, конечно, влияют на успех обсуждения. Этого нельзя не учитывать в споре. Знание и понимание особенностей манеры спорить, умение вовремя уловить изменения в поведении своих оппонентов, понять, чем они вызваны, позволяют лучше ориентироваться в споре и находить более правильные решения, наиболее точно выбирать вариант собственного поведения и определять тактику в споре.

Поведение в споре зависит и от того, с каким противником приходится иметь дело. Если перед нами сильный противник, т.е. человек компетентный, хорошо знающий предмет спора, уверенный в себе, пользующийся уважением и авторитетом, то мы будем более собраны, напряжены, больше готовы к обороне. Со слабым противником, недостаточно глубоко разбирающимся в предмете обсуждения, нерешительным, застенчивым, не имеющим опыта в спорах, будем вести себя по-иному, потому что мы чувствуем в себе больше уверенности, независимости и решительности.

Полемистам далеко не безразлично, кто наблюдает за спором, кто является свидетелем их победы или поражения. Именно поэтому в присутствии одних они ведут себя более сдержанно, корректно, с другими они раскованны и свободны, на третьих просто не обращают внимания. Нередко поведение спорящих меняется от реакции присутствующих.

Поведение полемистов во многом определяется их индивидуальными особенностями, свойствами темперамента, чертами характера.

В определенной мере на полемистов влияют также национальные обычаи и культурные традиции народа, страны. Например, церемониальность, правила речевого общения не позволяют японцам горячо спорить. Это считается непристойным и грубым.

На Западе таких проблем не возникает, наоборот, постоянные споры там сближают людей, делают их друзьями, там культивируется давняя традиция полемики - своего рода искусства, которому следует учиться. В Японии же быть полемистом трудно.

Японцы, какой бы пост они ни занимали, остерегаются противопоставлять себя другим, боятся оказаться в изоляции, стараются не доводить дело до открытого столкновения противоположных взглядов.

Дискуссии у них длятся долго, так как каждый участник излагает шаг за шагом свою позицию, по ходу видоизменяя ее с учетом высказываний других. Цель дебатов состоит в том, чтобы выявить различия во мнениях и постепенно привести всех к общему согласию.

Англичанам, как и японцам, присуща склонность избегать категорических суждений или отрицаний. Слова “да” и “нет” и они стараются выразить иносказательно, словно это какие-то непристойные понятия. Достоинством англичан считается их уравновешенный, уживчивый характер. В повседневном быту они умело избегают болезненных столкновений, принаравливаются и приспособляются друг к другу, проявляя взаимную предусмотрительность, сдержанность и терпимость. Они способны сохранять самообладание в споре, оставаться объективными и к себе, и к другим, признавая, что, поскольку любая истина имеет много сторон, о ней может быть много различных суждений.

Несмотря на многообразие образцов поведения в споре, на различия в манере отдельных полемистов, необходимо знать некоторые общие правила, соблюдение которых повышает эффективность и плодотворность спора, способствует успеху в дискуссии и полемике.

Остановимся более подробно на одном очень важном требовании культуры спора - уважительном отношении оппонентов друг к другу. К сожалению, это правило часто нарушается. Нередко участники спора, полемики нетерпимо относятся к людям, которые придерживаются иных взглядов, стоят на других позициях.

Психологи установили, что если делается попытка навязать оппоненту свое мнение, резко отличающееся от его взглядов, то он по контрасту воспринимает предлагаемую ему противоположную точку зрения как неприемлемую. Именно поэтому не рекомендуется обязательно во всем противоречить противнику.

Иногда полезно согласиться с предлагаемыми доводами оппонента, прежде чем сказать “нет” или произнести “да”. Это продемонстрирует вашу беспристрастность, стремление к объективному рассмотрению вопроса. Но согласившись с доводами, надо уметь показать, что они не имеют прямого отношения к предмету спора и не доказывают правоты оппонента. Другими словами, надо найти удачное сочетание понимающей и атакующей интонаций.

Не рекомендуется горячиться в споре. Наблюдения показывают, что из двух полемистов, равных друг другу во всех прочих отношениях, победителем оказывается тот, у кого больше выдержки и самообладания. У хладнокровного человека явные преимущества: его мысль работает ясно и спокойно. В возбужденном состоянии трудно

анализировать позиции оппонента, подбирать веские доводы, не нарушать логической последовательности в изложении материала.

Очень важно уметь сохранять спокойствие в споре. Нельзя допускать, чтобы спор превращался в перепалку.

Философ М. Монтень считал, что воздействие такого неистового советчика, как раздражение, губительно не только для разума нашего, но и для совести. А брань во время споров должна запрещаться и караться, как другие словесные преступления.

§ 3. Психологические приемы убеждения в споре

Рассматривая проблемы спора в деловом общении, мы не останавливаемся на основных формально-логических законах, таких, как закон тождества, закон противоречия, закон исключения третьего, закон достаточного основания. Это предмет логики. Мы не останавливаемся на доказательствах, логических ошибках и доводах, применяемых в споре. Нас больше всего интересуют личность участника спора, его психологические особенности, приемы воздействия на него.

3.1. Приемы воздействия на участников спора

Знание психологии собеседников помогает подыскать наиболее убедительные для них аргументы, построить правильную стратегию поведения в споре, выбрать наиболее эффективную тактику.

Подбирая те или иные доводы, нужно заботиться о том, чтобы они воздействовали не только на разум слушателей, но и на их *чувства*. Вы, наверное, замечали, что если оратор в своем выступлении затронет какие-либо чувства - чувство долга, чувство ответственности за порученное дело, чувство товарищества и т.д., - то его речь больше воздействует на нас, мы ее лучше запоминаем.

Почему так происходит? Психологи доказали, что на процесс убеждения сильное влияние оказывает эмоциональное состояние слушателя, его субъективное отношение к предмету речи.

Подобрать сильные и убедительные доводы - задача достаточно сложная. Здесь не существует специальных правил, которые можно заучить. Многое зависит от хорошего знания предмета спора, от общей эрудиции полемиста, его находчивости и сообразительности, от скорости реакции, от выдержки и самообладания, от понимания сложившейся ситуации. Важно подобрать единственно верные слова, которые окажут воздействие на слушателей именно в данной обстановке.

Эффективным средством в споре считается применение юмора, иронии и сарказма. Они являются обязательными психологическими элементами публичного спора. Эти средства усиливают полемический тон речи, ее эмоциональное воздействие на слушателей, помогают

разрядить напряженную обстановку, создают определенную настрой при обсуждении острых вопросов, помогают полемистам добиться успеха в споре.

Искрометный юмор, остроумная шутка создают благоприятный внешний фон для развития мысли. Это своеобразный допинг спора, в том числе и в самой строгой науке. Но злоупотреблять остротами в споре, особенно если обсуждаются серьезные деловые вопросы или политические проблемы, нельзя. Тем более - прикрывать с их помощью пустоту, бессодержательность ответа.

Ироническое или шутливое замечание может смутить оппонента, поставить его в затруднительное положение, а порой даже разрушить тщательно построенное доказательство, хотя само по себе это замечание далеко не всегда имеет прямое отношение к предмету спора. Именно поэтому не следует теряться: лучше всего вести себя естественно. Если смешно, то можно посмеяться со всеми, а затем обязательно вернуться к обсуждению существа проблемы.

Часто встречается такой прием, как **“доведение до нелепости”**, “сведение к абсурду” (от лат. *reductio ad absurdum*).

Суть такого приема - показать ложность тезиса или аргумента, так как следствия, вытекающие из него, противоречат действительности.

Довольно часто в дискуссиях и полемиках применяется прием **“возвратного удара”**, или так называемый *прием бумеранга*. Этот полемический прием заключается в том, что тезис или аргумент обращается против тех, кто их высказал, при этом сила удара во много раз увеличивается.

Разновидностью “возвратного удара” считается *прием “подхвата реплики”*. В ходе обсуждения спорного вопроса полемисты нередко бросают реплики различного характера. Умение применить реплику противника в целях усиления собственной аргументации, разоблачения взглядов и позиции оппонента, оказания психологического воздействия на присутствующих - действенный прием в полемике. Прием “подхвата реплики” часто пользуются при выступлениях на съездах, конференциях и митингах.

Иногда вместо обсуждения по существу того или иного положения начинают оценивать достоинства и недостатки человека, его выдвинувшего. Такой прием в полемике называется **“доводом к человеку”** (от лат. *ad hominem*). Он оказывает сильное психологическое воздействие.

“Довод к человеку” как полемический прием должен применяться в сочетании с другими достоверными и обоснованными аргументами. Как самостоятельное доказательство он считается логической ошибкой, состоящей в подмене самого тезиса ссылками на личные качества того, кто его выдвинул.

Разновидностью приема “довод к человеку” является прием, который называется **“апелляция к публике”**. Цель данного приема -

повлиять на чувства слушателей, их мнения, интересы, склонить аудиторию на сторону говорящего.

Мы не ставили задачу рассмотреть все приемы, используемые в споре, да это и невозможно. Часть приемов, которые применяются в деловых беседах и переговорах, также используются и в споре. Мы остановились на тех из них, которые чаще используются в полемике.

3.2. Вопросы в споре и виды ответов

Способность полемистов правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом определяет эффективность публичного спора. Верно поставленный вопрос позволяет уточнить точку зрения оппонента, получить от него дополнительные сведения, понять его отношение к обсуждаемой проблеме. Удачный ответ укрепляет собственную позицию полемиста.

Ранее мы достаточно подробно рассмотрели виды вопросов, которые позволяют получить необходимую информацию в деловых беседах и переговорах. Здесь мы еще раз остановимся на этой проблеме для того, чтобы показать, какую роль играют вопросы в споре, какие из них употребляются наиболее часто и как они используются для достижения победы.

Корректные и некорректные вопросы. Вопросы различаются и по форме. Если их предпосылками являются истинные суждения, то вопросы считаются **корректными** (правильно поставленными).

Некорректными (неправильно поставленными) считаются вопросы, в основе которых лежат ложные или неопределенные суждения.

Нейтральные, благожелательные и неблагожелательные вопросы. По характеру вопросы бывают **нейтральными, благожелательными и неблагожелательными (враждебными, провокационными)**. Именно поэтому необходимо по формулировке вопроса, по тону голоса определить характер вопроса для того, чтобы правильно выработать тактику поведения. На нейтральные и благожелательные вопросы следует отвечать спокойно, стремясь как можно яснее объяснить то или иное высказанное положение. Важно проявить максимум внимания и уважения к спрашивающему, даже если вопрос сформулирован неточно, не совсем грамотно. Недопустимы раздражение и пренебрежительный тон.

Однако нельзя забывать, что в дискуссии или полемике вопросы ставятся иногда не для того, чтобы выяснить суть дела, а чтобы поставить оппонента в неловкое положение, выразить недоверие к его аргументам, показать свое несогласие с его позицией, одним словом, одержать победу над противником.

Отвечая на неблагожелательные вопросы, следует выявить их провокационную суть, обнажить позицию оппонента и дать открытый бой.

Острые вопросы. В ходе обсуждения проблем нередко ставятся острые вопросы, т.е. вопросы актуальные, жизненно важные, принципиальные. Ответ на подобные вопросы требует от полемиста определенного мужества и соответствующей психологической подготовки. Полемисту не следует “смазывать” поставленные вопросы, уклоняться от них, необходимо давать правдивый и честный ответ.

Конечно, прямо заданный вопрос нередко ставит оппонента в затруднительное положение, может вызвать у него растерянность и смущение.

В процессе обсуждения спорной проблемы, как правило, приходится сталкиваться со всеми перечисленными типами вопросов.

Виды ответов. “Каков вопрос, таков ответ”, - гласит народная мудрость. Ответы тоже классифицируются по-разному. Например, по содержанию различают правильные и неправильные ответы. Если в ответе содержатся суждения истинные и логически связанные с вопросом, то он считается *правильным*. К *неправильным*, ошибочным относят ответы, связанные с вопросом, но по существу неверно отражающие действительность. Если ответ не связан с вопросом, то он расценивается как “ответ не по существу” и не рассматривается.

Кроме того, выделяют ответы **позитивные** (содержащие стремление разобраться в поставленных вопросах) и **негативные** (выражающие отказ отвечать на тот или иной вопрос). Мотивом для отказа может быть недостаточная компетентность выступающего по затронутым проблемам, слабое знание обсуждаемого материала.

Независимо от вида и характера вопросов полемисту следует строго придерживаться основного принципа - отвечать на вопрос лишь в том случае, если до конца ясна его суть и когда знаешь правильный ответ.

В споре очень ценится остроумный ответ. Находчивость полемиста, его умение сориентироваться в обстановке, найти наиболее точные слова для данной ситуации, скорость реакции помогают выйти из затруднительного положения.

3.3. Нечестные приемы

С использованием в споре вопросов и ответов связаны некоторые нечестные приемы, к которым прибегают для того, чтобы сбить противника с толку. К ним относится прием, называемый **“ошибкой многих вопросов”**. Оппоненту одновременно задают несколько различных вопросов под видом одного и требуют немедленного ответа “да” или “нет”. Но дело в том, что заключенные в данном вопросе подвопросы бывают прямо противоположны друг другу, один из них

требует ответа “да”, а другой - “нет”. Отвечающий, не заметив этого, дает ответ только на один из вопросов. Задающий вопросы пользуется этим, произвольно применяя данный ответ к другому вопросу, и запутывает оппонента. Этой уловкой пользовались еще в античные времена.

В спорах нередко бывают ситуации, когда полемисты по разным причинам стараются уклониться от поставленных вопросов. Иногда они просто пропускают вопрос, как говорится, мимо ушей, как бы не замечают его.

Некоторые полемисты начинают *иронизировать* над вопросами своего оппонента. Такое поведение не способствует выяснению истины и конструктивному решению проблемы. Они психологически негативно действуют на противника, так как в них проявляется неуважительное отношение к нему. Это позволяет человеку, произносящему такие фразы, уйти от поставленных вопросов, оставить их без ответа.

Наиболее распространенным в споре считается прием **“ответ вопросом на вопрос”**. Не желая отвечать на поставленный вопрос или испытывая затруднения в поисках ответа, полемист на вопрос оппонента ставит встречный вопрос. Если противник начинает отвечать, это означает, что уловка удалась.

Прибегают полемисты и к такой своеобразной уловке, как прием **“ответ в кредит”**. Испытывая трудности в обсуждении проблемы, они переносят ответ на будущее, ссылаясь на сложность вопроса.

3.4. Позволительные и непозволительные уловки

Во время дискуссии спорщики нередко попадают в затруднительное положение и пытаются найти какой-то выход из него.

Разберем наиболее типичные ситуации.

Например, один участник дискуссии привел довод, на который сразу трудно найти ответ, поэтому другой участник дискуссии старается незаметно для оппонента **“оттянуть возражение”**.

С этой целью он ставит вопросы в связи с приведенным доводом (как бы для того, чтобы его прояснить), начинает ответ издалека, с чего-нибудь не имеющего прямого отношения к данному вопросу, потом начинает опровергать второстепенные аргументы, а затем, собрав силы, разбивает главные доводы оппонента и т.д.

Приемом “оттягивания возражения” рекомендуется воспользоваться и в том случае, если вы сильно растерялись, нервничаете, у вас вдруг “пропали” все мысли, а в голове путаница. Чтобы не показать противнику свое состояние, можно начать говорить о чем-то постороннем твердым, уверенным голосом. Иногда довод противника кажется правильным, но не следует спешить соглашаться с ним.

Может сложиться и такая ситуация: в процессе обсуждения спорной проблемы один из полемистов замечает, что совершил ошибку. Если она будет обнаружена, это дискредитирует позицию выступающего. Если ошибка останется незамеченной, то полемист станет проводником неправильной мысли, неточной информации. Открыто признать ошибку полемист не желает и прибегает к речевым оборотам, позволяющим смягчить и исправить ситуацию: “Я не то хотел сказать”; “Эти слова неправильно выражают мою мысль”; “Позвольте мне уточнить свою позицию” и др. Все *эти уловки считаются позволительными*, они вполне допустимы в публичном споре. Их использование не мешает выяснению истины, не компрометирует оппонента.

Однако следует иметь в виду, что недобросовестные полемисты в спорах часто прибегают к различного рода непозволительным уловкам (**нечестным средствам**). Довольно большую группу нечестных средств составляют психологические уловки, с помощью которых некоторые полемисты хотят облегчить спор для себя и затруднить для противника. Они разнообразны по своей сущности, многие основаны на хорошем знании особенностей психологии людей и слабостей человеческой природы. Как правило, эти уловки содержат элементы хитрости и прямого обмана. В них проявляется грубое, неуважительное отношение к оппоненту. Подобные уловки в споре считаются непозволительными.

Рассмотрим их более подробно.

Ставка на ложный стыд. Известно, что люди часто хотят казаться лучше, чем они есть на самом деле, боятся уронить себя глазах окружающих. Вот именно на этом желании выглядеть лучше и играют некоторые опытные полемисты.

“Подмазывание аргумента”. Другая родственная уловка, основанная на давлении на самолюбие, называется “подмазыванием аргумента”. Слабый довод, который может быть легко опротестован, сопровождается комплиментами противнику.

Ссылка на возраст, образование, положение. Нередко в спорах в качестве аргументов используются ссылки на свой возраст, образование и положение. Довольно часто мы сталкиваемся с такими рассуждениями: “Вот доживите до моих лет, тогда и судите”; “Сначала получите диплом, а потом и поговорим”; “Займете мое место, тогда и рассуждать будете” и др. Однако хорошо известно, что человек, старший по возрасту, имеющий высшее образование или занимающий определенную должность, далеко не всегда бывает прав. Именно поэтому не следует сразу сдавать позиции и отступать; необходимо потребовать, чтобы оппонент привел более веские и убедительные аргументы.

Ставка на то, чтобы *увести разговор в сторону*.

Нередко приходится наблюдать такие ситуации, когда участники дискуссии затрудняются подобрать необходимые аргументы для того,

чтобы уйти от поражения, сделать это не столь заметным, они всячески уводят разговор в сторону, отвлекают внимание оппонентов второстепенными вопросами, рассказами на отвлеченные темы.

Ставка на то, чтобы *перевести разговор на противоречие между словом и делом*.

Уйти от предмета обсуждения, оставить в стороне выдвинутый тезис можно и с помощью следующей уловки - перевести разговор на противоречия между словом и делом, взглядами противника и его поступками, образом жизни. Показав несоответствие выдвинутого тезиса действиям оппонента, другой участник дискуссии ставит его в неловкое положение, фактически сводит спор на нет.

Перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда. Одной из уловок, распространенных в публичном споре, является перевод вопроса на точку зрения пользы или вреда. Вместо доказательства истины того или иного положения выясняется, имеет оно пользу для нас или нет. И понятно, когда мы чувствуем, что данное предложение выгодно нам, хотя и имеет вредные последствия для других, мы скорее с ним соглашаемся. Этой слабостью человеческой природы и пользуются недобросовестные спорщики. Они начинают давить на противника, подчеркивая преимущества своей позиции для оппонента. Такие доводы нередко называют “карманными”, т.е. удобными, выгодными. И оказывают они порой просто гипнотическое действие.

Иногда спорщики используют и такую уловку: в процессе рассуждения они смещают время действия, подменяют то, что справедливо для прошлого и настоящего тем, что произойдет в будущем.

Самоуверенный тон. В публичном споре большое влияние как на оппонентов, так и на слушателей оказывает внушение. Именно поэтому нельзя поддаваться и такой распространенной уловке, как самоуверенный, безапелляционный, решительный тон.

Человек, говорящий с апломбом, внушительным голосом, психологически давит на присутствующих. Действительно, когда противник ведет себя очень уверенно, не имея на это никаких оснований, мы, даже если и чувствуем себя правыми, начинаем сомневаться в своей позиции. А уж если мы недостаточно разобрались в проблеме, то и вообще пасуем перед ним. В подобной ситуации требуется внутренняя собранность, выдержка, деловой тон, умение перевести разговор от общих фраз к рассмотрению существа дела.

Кроме соответствующего тона имеется много и других разнообразных уловок, рассчитанных на внушение и психологическое воздействие на участников спора. Это и насмешка, и стремление оборвать противника, вызвать недоверие к его словам, резко негативная оценка высказанных суждений, обидная реплика и т.п.

“Чтение в сердцах”, оскорбления, “обструкция”. Одна из уловок, которой довольно часто пользуются спорщики, называется

“чтением в сердцах”. Суть ее заключается в том, что разбираются не столько слова оппонента, сколько другой участник дискуссии ссылается на те мотивы, которые заставили их высказаться (“Вы говорите из жалости к нему”; “Вас заставляют так говорить интересы данной организации”; “Вы преследуете личные интересы” и т.п.).

Итак, мы рассмотрели, что такое спор, виды и классификацию спора, на конкретных примерах показали, какие приемы используются на практике. Но хотим еще раз подчеркнуть: не существует правил на все случаи жизни. Жизнь будет подносить вам огромное количество разнообразных ситуаций, выход из которых вам придется искать самостоятельно.

Но применяя рассмотренные правила, используя различные приемы, ежедневно совершенствуя свое мастерство, вы, несомненно, достигнете успеха.

Глава VIII. Имидж делового человека

§ 1. Состав и содержание имиджа

Часть культуры делового общения составляет создание привлекательного имиджа. Без этого наивно рассчитывать на достойную репутацию в обществе. Слово “имидж” прочно вошло в наш язык, оно употребляется в разговорной речи, встречается в прессе. Но еще есть деловые люди, которые не придают значения своему имиджу или уделяют ему второстепенное значение.

Имидж - это (англ. image - образ) - целостный, качественно определенный образ данного объекта, устойчиво живущий и воспроизводящийся в массовом и / или индивидуальном сознании.

Обретение профессионального имиджа не самоцель, однако обладание им составляет весьма существенную личностную и профессиональную характеристику, имеет глубокий практический смысл.

Понятие имиджа включает не только естественные свойства личности, но и специально созданные. Кроме того, оно говорит как о внешнем облике, так и о внутреннем мире человека, о его психологическом типе. Именно этой проблемой и занимается новая отрасль научного знания - имиджелогия.

Многие люди от природы обладают привлекательным имиджем, но, как правило, симпатии людей приобретаются благодаря искусству самопрезентации, без которого не достичь крупных успехов в любой деятельности, не постичь радости человеческого внимания.

Наивен тот, кто думает, что достаточно прочесть книги об общении и правилах хорошего тона и усвоить ряд рекомендаций, чтобы научиться располагать людей к себе.

К сожалению, часто бывает так: отработан какой-то стереотип, приобретены и усвоены определенные формы поведения, стиль одежды, манера общения, и человек, не задумываясь, переносит этот стереотип в другие обстоятельства. Но имидж не застывшее понятие, человек может быть разным в зависимости от ситуации. Очень важно понимать мотивы своего поведения, зачем вам это нужно, что вы хотите получить в результате. Благоприятные внешние данные являются тем природным достоянием, которым следует умело распорядиться.

Вне всякого сомнения, красивым людям легче создавать эффект личного обаяния. В кино или на телеэкране наш взор запечатляет в памяти образы привлекательных людей. Психологи неоднократно убеждались, что из десяти случаев по меньшей мере в восьми наше первоначальное впечатление о других людях складывается по их внешним данным.

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

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

И в прошлое, и в настоящее время невежды и грубые люди не обладали магией обаяния. Ведь обаяние - это не столько визуальная привлекательность личности, сколько полнота доверия, душевная расположенность к людям. К сожалению, в жизни нередко бывает, что люди создают героев и идолов, абсолютно не вникая в их личностную сущность. Именно поэтому полезно оценивать, какие человеческие качества и поступки привлекают наше внимание и почему мы тяготеем к их обладателям.

Индивиду, имеющему дурной вкус, наивно рассчитывать на обаятельность. Кроме того, человек поистине нравственен лишь тогда, когда он повинуется внутреннему побуждению помогать людям и удерживается от того, чтобы причинить человеку какой-либо вред. Обладание высшей духовностью выступает в качестве неременного условия создания достойного имиджа.

Так каковы же **приоритетные качества**, обладание которыми делает реальным решение проблемы имиджа?

Условно можно выделить три группы.

В **первую** группу входят такие природные качества, как **коммуникабельность** (способность легко сходитья с людьми),

эмпатичность (способность к сопереживанию), *рефлексивность* (способность понять другого человека) и *красноречивость* (способность воздействовать словом). Эти качества составляют набор природных дарований, обозначаемых понятием “умение нравиться людям”. Обладание перечисленными способностями и постоянные упражнения в их развитии - залог успешного создания личного имиджа.

Во **вторую** группу входят характеристики личности как следствие ее образования и воспитания. К ним относятся *нравственные ценности, психическое здоровье и способность к межличностному общению*.

Нравственный человек осознает необходимость жить по моральным заповедям, выверенным человеческим опытом, безнравственный же всегда в плену у собственных страстей и его кредо - вседозволенность.

К **третьей** группе следует отнести то, что связано с жизненным и профессиональным опытом личности. Особенно ценно, когда этот опыт помогает ей обострить интуицию.

Менеджер должен быть талантливой личностью. Но практика показывает, что 99 человек из 100 не имеют возможности проявить свой талант и всю жизнь занимаются не своим делом.

Исследователи утверждают, что 92% производимого впечатления зависит от того, как человек выглядит и “звучит”. Поэтому многие политики и менеджеры осваивают актерский ликбез, изучая:

- искусство улыбаться;
- постановку голоса;
- технику жестов, мимики и поз.

Помочь в этом могут *имиджмейкеры* - специалисты по формированию имиджа. В нашей стране имидж лидера не строится, а пристраивается к нему. Имиджмейкеры работают в режиме пристройки к уже имеющимся возможностям руководителя, так как большинство наших лидеров считают, что они и так наделены харизмой. Роль руководителя в формировании своего имиджа должна сводиться к предельно возможной помощи имиджмейкерам, т.е. к полной открытости навстречу им, готовности воспринимать их рекомендации в качестве программы своих действий. Руководители же часто настолько психически зажаты, что не способны это делать. И даже внешняя готовность следовать указаниям имиджмейкеров и освободиться от скованности оказывается лишь маской, и эффект получается слабым.

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

§ 2. Модели поведения

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

Модель поведения – это относительно постоянная совокупность знаков, требующая соблюдения последовательности действий отдельного индивида или группы и являющаяся реакцией на заданный тип ситуации.

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

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

Этикетные модели свойственны каждой профессии. Например, этические отношения, предъявляемые к врагу и дипломату, различаются между собой. Если мы основательно будем знать этические предписания, то возникает вопрос: как достичь этого образца, с помощью каких средств? Ответ на этот вопрос дает **стратегическая модель**.

Стратегические модели фактически представляют собой рекомендации, как себя вести для того, чтобы достичь той или иной цели. Мы изобретаем определенную стратегию поведения, обдумываем, какие слова сказать собеседнику, чтобы убедить его в своей правоте, как показать ему готовность к сотрудничеству, как завоевать его симпатию и т.д.

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

Рассмотрим один из важнейших моментов, который лежит в основе многих стратегий: *отношение партнера по общению к самому себе*. Это необходимо потому, что в уровне самооценки, в соотношении самооценки и оценки окружающих кроется немало трудностей. Например, если человек по жестам окружающих замечает, что их чувства не соответствуют его представлениям, он расстраивается. Появляются шаблоны поведения для защиты своего собственного “я”, так называемые **защитные механизмы**. В качестве защитного механизма может появиться нечувствительность к критическим замечаниям, перенос своих негативных чувств на других людей, рационализация собственных неразумных поступков. Эти реакции мешают взаимопониманию и взаимодействию. Чтобы не вызвать у партнера ощущения угрозы и не спровоцировать его на психологическую защиту, нужно помочь человеку осознать, как мы воспринимаем его поступки. И здесь огромную роль играет обратная связь. **Обратная связь** - это информация, которую мы предоставляем другим и которая содержит нашу реакцию на их поведение. Приведем несколько тезисов из книги польского психолога, в которой раскрываются условия эффективного механизма обратной связи¹.

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

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

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

Когда психологическая поддержка осуществляется только для того, чтобы получить одностороннюю выгоду (она становится

¹ Мелибрда Е. Я, ты, мы. — М., 1986.

средством манипуляции сознанием и поведением другого человека), нравственная оценка, безусловно, будет негативной.

Другая важная психологическая идея, которая лежит в основе стратегической модели - это идея о необходимости *самоподачи, самопрезентации*. Партнер по общению действует в соответствии со своими планами, исходя из своего определения ситуации. Чтобы общение протекало по желаемому плану, каждый из его участников общения должен “подать себя” в соответствии со своим замыслом.

Мы осуществляем самопрезентацию *сознательно* или *бессознательно, прямо* или *косвенно*.

Чрезвычайно важна самопрезентация в профессиональном общении².

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

Каковы критерии выбора модели поведения?

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

2. Соответствие закону и установленному в обществе порядку. Один из постулатов древнеримского права гласил: “Человек - вещь священная”. Какое-либо посягательство на него было недопустимым. Поскольку же оно исходило от самих людей, им предписывалось строить свои взаимоотношения в строгом соответствии с духом и буквой закона.

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

4. Цель, которую ставит перед собой личность.

5. Самокритичная оценка собственных возможностей использования конкретной модели поведения.

Любое копирование чужого стиля очень опасно. Так, человек с внешними недостатками не может подражать красивым киногероям, знаменитым людям - это будет выглядеть неестественно и нелепо.

6. Половая отнесенность личности. Рекомендуются проявлять те качества, которые ожидаются либо от женщин, либо от мужчин. Так, мужчины ценят в женщине не только внешнюю привлекательность, но и некоторый налет эротичности. Женщины, зная подобную запрограммированность мужской психики, не могут с этим не считаться. В свою очередь и мужчинам не следует забывать, что самыми привлекательными в них качествами женщины считают не только

² Гофман Э. Современная зарубежная социальная психология: Тесты. — М., 1984. — С. 189—196; Шепель В.М. Имиджелогия, или Секреты личного обаяния. — М., 1994.

интеллектуальную незаурядность и духовное благородство, но и чисто мужскую силу и обаяние.

Женщины и мужчины имеют громадные возможности для нестандартного выбора моделей поведения, привнесения в общение своего природного шарма, но часто забывают об этом.

В более трудном положении обычно находятся женщины. Ведь многие мужчины неохотно принимают их лидерство, отнюдь не беспристрастно относятся к их профессиональным данным. Как правило, чтобы женщине добиться хотя бы половины того, чего достигают мужчины, ей необходимо знать и уметь в два раза больше. Вместе с тем следует предостеречь мужчин от завышенной самооценки. По мнению специалистов по менеджменту, в США сегодня налицо критический дефицит мужчин-лидеров. Этот дефицит испытывают и другие страны. В наше время на роль лидеров успешно претендуют и женщины.

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

Выбор модели поведения (от франц. *modele* - образец) не предполагает какой-либо бесчувственной стандартизации человеческих действий, т.е. отсутствия в них живого темперамента, своеобразия мышления, самобытности, привычек. Выбор модели поведения - это воспроизводство таких их вариантов, которые при повседневном общении помогают личности стать коммуникабельной, а потому и привлекательной.

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

Деловая сфера - самая многообразная сфера общения. Ее характерной чертой является то, что в ней все субъекты общения выступают в официальных статусах, неотвратимо обуславливающих выбор их моделей поведения. В итоге ее участники ориентированы на достижение какого-либо делового эффекта.

В зарубежной практике не существует каких-либо сомнений в обязательном создании имиджа фирмы или делового человека. Подобное отношение к нему "вмонтировано" в менталитет людей независимо от занимаемого ими места на служебной лестнице. Имидж выступает как составная часть культуры делового общения.

Если мы выбираем определенную модель поведения, определенный образец, важно помнить о составляющих элементах этой модели. Игнорирование одних деталей либо излишний акцент на других не даст целостного видения, а соответственно, и адекватного восприятия. Образ человека складывается в процессе восприятия другими людьми его *внешности* (внешнего вида), *манеры общения*.

Эти составляющие, в свою очередь, включают в себя множество деталей, оттенков и нюансов, неповторимое сочетание которых и определяет общее впечатление о человеке и, в частности, его имидж. Первое, что обращает на себя внимание при первой встрече - его внешность или, как иногда говорят, внешний вид: черты лица, особенности телосложения, осанка, походка, жестикауляция, мимика. Остановимся на этом более подробно.

§ 3. Тактика общения

Для имиджа делового человека очень важна *тактика общения*. Если мы проанализируем свой прошедший день, то наверняка можем обнаружить, что в его процессе в общении были допущены какие-то просчеты или что-то получилось не так, как хотелось бы, хотя в стратегическом плане все было предварительно продумано.

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

Какие же требования предъявляются к тактике общения?

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

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

3. Умело использовать механизмы психологического взаимодействия.

К механизмам психологического воздействия относятся следующие.

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

Симпатия - это эмоциональная расположенность, направленное влечение к кому-либо. В коллективе, в котором ярко проявляются симпатии, создается необычайно теплый психологический фон, а потому

- комфортность отношений. В такой атмосфере общения не вспыхивают разрушительные конфликты.

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

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

Эти требования нельзя рассматривать изолированно друг от друга. Нельзя отдавать предпочтение одному, игнорируя остальные.

Манеры делают человека таким, что он становится признаваемым людьми. В манерах воссоздается образ человека, зрительно проявляются те его качества, которые оцениваются людьми со знаком “плюс” или “минус”.

Манера общения есть не что иное, как визуально доступная информация к восприятию. Обаянию манер легко поддаются самые разные люди. В порядке отступления можно привести следующий пример.

Есть такой вид уголовного деяния - мошенничество. Субъектами его являются, как правило, люди, обладающие неординарными манерами общения. Они обаятельны, решительны, прекрасные словоблуды. Благодаря своим манерам общения они “въезжают” в души людей, располагая их к себе. И этим пользуются, обманывая людей.

Как видим, манеры способствуют достижению человеком поставленных перед собой целей.

В манерах общения велика роль **любезностей** и **комплиментов**. Для многих из нас - это нечто невидимое и отдаленно звучащее, хотя все мы нуждаемся в приятном слове и тактичном внимании. При этом недопустимы лесть, тем более подхалимаж. Использование комплимента требует известного такта и чувства меры. Опасайтесь выступать в роли неловкой личности, всегда говорящей любезности тяжелые, неуместные, а еще хуже - глупые. Вместе с тем избегайте закомплексованности. Очень важно чувствовать своих партнеров по общению.

Наиболее универсальный прием, при умелом использовании которого практически всегда удастся расположить собеседника к себе, - это сделать ему комплимент. Комплимент удовлетворяет важнейшую психологическую потребность человека в положительных эмоциях.

Конечно, хорошие манеры не исчерпываются умением сказать комплимент, хотя он играет значительную роль. Манеры - это то, что

придает образу визуальное очертание. Они не создают его полностью, но играют важную роль в самопрезентации.

Комплименты есть форма позитивной критики, и многие из нас стесняются, отпуская или принимая их. Говоря кому-то комплимент, мы опасаемся вторгнуться в слишком личные сферы, а принимаем его от других зачастую со смущением и в замешательстве произносим фразы типа “ах, да это старая вещь”, если восхищаются каким-то предметом нашего гардероба, или “я не уверен, что это так”, принимая поздравления по поводу произведенного на кого-то хорошего впечатления. А ведь можно было вместо этого любезно принять комплимент, поблагодарить произнесшего его и позволить дружески похлопать себя по спине.

Есть такие люди, которые отпускают комплименты буквально на каждом шагу, используя их как средство заискивания перед другими, поэтому иногда приходится сомневаться в искренности мотивов. Наиболее эффективными оказываются те комплименты, с которыми вы внутренне согласны и которые впоследствии получают подтверждение из других источников.

Какова мера доступности обаятельного имиджа для каждого человека? Этот вопрос волнует сегодня многих. Особенно тех, кто не обладает выразительной внешностью, не наделен природными способностями.

В утешение сомневающимся, неуверенным в себе сообщим, что приятным в общении может быть каждый. Техника элегантно общения подвластна каждому, кто настойчиво упражняется в мастерстве овладения этим искусством. Делать самого себя - наиболее сложная работа, но она и очень интересная.

Имидж - это своего рода фирменный знак. Чем лучше он представлен, тем выше репутация человека. А она является ключом к решению многих жизненных и деловых проблем.

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.

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.

Рекомендации по методу принципиального ведения переговоров (Гарвардский университет, США)

Люди обычно пытаются найти компромисс между стремлением к собственным целям и желанием сохранять хорошие взаимоотношения с окружающими. Отсюда вынужденное лавирование между жесткостью, напористостью и уступчивостью, готовностью поступиться своими интересами во имя хороших отношений с другими.

Отстаивая свою точку зрения, каждый еще больше укрепляется в ней, становится тенденциозным и неспособным к разумной оценке доводов другого. Более того, возникает психологический эффект отождествления себя с собственной позицией, когда защита ее становится вопросом самолюбия. Как же выбраться из этого “рокового” круга? Для этого предлагаются следующие рекомендации.

1. Воспринимать друг друга вне контекста “друзья-противники”. Участники переговоров - партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. “Уступчивый” же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения.

2. Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии. Это не столь очевидно, как отказ от альтернативы “друзья-противники”. Сторонник жесткого подхода видит наилучший выход из ситуации в победе над партнерами, а приверженец уступчивости - в “любовном” соглашении.

3. Отделять споры между людьми от решаемых задач. “Жесткий” партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а “мягкий” - уступить ради сохранения отношений. Метод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Их взаимодействия должны быть основаны скорее на уважении к позиции друг друга, чем на стремлении навязать свою позицию другому.

Если партнер не разделяет вашу позицию, то это не должно вызывать у вас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме. Предполагается, что целесообразно сочетание достоинств разного стиля: “жесткости”, когда речь идет о решаемой проблеме, и “уступчивости” в человеческой сфере.

5. Действовать независимо от доверия или недоверия. Степень доверия-недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, решающим образом определяет не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие не внушают его, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Гарвардский метод рекомендует строить свое поведение, не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оценит это и в благодарность пойдет вам на уступки. Дело не в доверии или в недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании такой же позиции от партнера.

6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях. Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако довольно часто разные точки зрения на проблему не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

7. Изучать интересы сторон. Попробуйте вместо угроз или чрезмерно уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно найти взаимовыгодное решение.

8. Не устанавливать на переговорах “нижней границы”. Что такое “нижняя граница”? Это - худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель “нижней границы” состоит в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений, т.е. удерживает от неразумных шагов. По методу принципиального ведения переговоров человек начинает слишком держаться за свою “нижнюю границу”, которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров ваш партнер предложит вам вариант ниже вашей “нижней границы”, и вы сразу откажетесь от него. Однако это поспешное решение, потому что можно договориться об особых условиях, делающих это предложение выгодным для вас.

С точки зрения специалистов Гарвардского университета, предпочтительнее вовсе не устанавливать “нижней границы” (чтобы не сковывать своей инициативы). Вместо этого, чтобы защитить себя от импульсивных неразумных решений, предлагается использовать наилучшую альтернативу предлагаемому соглашению (НАПС).

Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

9. Продумать возможность взаимной выгоды. Идти не путем потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.

10. **Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже.** Особо оговаривается, что не следует рассматривать один из них, самый выгодный для себя. Это заставит партнеров особенно упорно настаивать на его первоочередном решении.

11. **Настаивать на использовании объективных критериев.** Для этого (чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний - как партнерских, так и своих собственных) стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать решение проблемы.

12. **Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон.** Если партнерами сформулированы объективные критерии принятия решений, то они идут к результату, основанному на нормах (выработанных критериях), а не в силу большого нажима со стороны одного из партнеров.

13. **Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму.** “Уступчивый” партнер поддается нажиму, “жесткий” строит на нем свою тактику ведения переговоров, “принципиальный” руководствуется принципами, а не идеями борьбы.

Список литературы

Основная литература:

1. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: Ось-89, 2003. (Базовый учебник).
2. Психология делового общения: Учебник. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2004.
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. - Мн., 2000.
4. Айзенк Г. Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. - М., 1995.
5. Демиденко Л.П. Речевые ошибки. - Мн., 1986.

Дополнительная литература:

1. Андреев В.И. Деловая риторика. - Казань, 1993.
2. Борисов А. Роскошь человеческого общения. - М., 1998.
3. Омаров А.М. Предприимчивость руководителя. - М., 1990.
4. Паркинсон С. Искусство управлять. - СПб., 1992.