

**А. В. Балабанова**

# **Деловое общение**

Допущено Учебно-методическим объединением  
по образованию в области маркетинга  
в качестве учебного пособия для студентов  
высших учебных заведений

**МОСКВА  
2005**

ББК 65.290-2

Б 20

Рецензенты:

Доктор экономических наук,  
профессор кафедры конкретной экономики  
Российская академия государственной службы при Президенте РФ  
**В. М. Яковлев**

Кандидат экономических наук,  
доцент Российского государственного торгово-экономического университета  
**Н. Ф. Олейников**

**Балабанова А.В.**

**Б 20** Деловое общение: Учебное пособие. Издание второе, переработанное /  
М.: РАП, 2005. — 135 с.

**ISBN 5-902722-18-7**

Учебное пособие по дисциплине «Деловое общение» предназначено для всех форм обучения по специальностям «Менеджмент организации», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Маркетинг», «Связи с общественностью», «Управление персоналом», «Социология», «Мировая экономика», «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление». Пособие дает представление о деловом общении с позиций его речевых, логических и психологических основ, с точки зрения использования невербальных средств коммуникации, а также основных форм ведения деловых переговоров. Наряду с теоретическими положениями предложены тестовые вопросы, ситуационные игры и списки специальной литературы по каждой теме.

Пособие рекомендуется студентам, изучающим дисциплину «Деловое общение», а также аспирантам и преподавателям, исследующим данную тему.

**ISBN 5-902722-18-7**

© А. В. Балабанова, 2005

© Российская Академия предпринимательства, 2005

Учебное пособие по дисциплине «Деловое общение» разработано в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к обязательному минимуму содержания и уровню подготовки выпускника по специальностям «Менеджмент», «Бухгалтерский учет и аудит», «Финансы и кредит», «Маркетинг», «Связи с общественностью», «Управление персоналом», «Социология», «Мировая экономика», «Юриспруденция», «Государственное и муниципальное управление», а также рабочими учебными планами, утвержденными Ученым советом Российской Академии предпринимательства 22 мая 2001 года.

**Цель курса** – обеспечить овладение студентами необходимыми теоретическими познаниями и навыками в области делового общения и ведения переговорного процесса.

В результате изучения курса студент приобретает первоначальные навыки ведения делового разговора, повышает культуру своей деловой речи.

# ГЛАВА 1. Психология делового общения

## 1.1. История и принципы делового этикета

Сколько существует человеческое общество, столько оно старается регулировать, оказывать воздействие, влиять на поступки и поведение отдельной личности.

Формы регулирования поведения человека различны. К ним относятся:

- правовые нормы;
- нормы морали, нравственности;
- традиции, обычаи;
- привычки.

**Правовые нормы** находят свое выражение:

а) в законах, различных правовых актах (например, Указ Президента страны) — на уровне государства или его субъекта;

б) в международных законах и подзаконных актах — в том случае, если государство входит в тот альянс, который издал соответствующий регламентирующий акт;

в) в различных регламентирующих документах более узкой направленности, например, правила пожарной безопасности, правила уличного движения и т.п.;

г) в ведомственных инструкциях (должностных и прочих), информационных письмах, письмах-разъяснениях, методических указаниях и других, имеющих силу в рамках ведомства.

Нарушение правовых норм на уровне государства (законов) влечет за собой наказание нарушителя, которым может быть и лицо юридическое, и лицо физическое. Виды наказаний зафиксированы в текстах законов.

Нарушение норм на уровне ведомства также влечет за собой вполне определенные меры, например неуплата в положенные сроки подоходного налога наказывается штрафом, который также следует уплатить в строго назначенные сроки и в определенной сумме.

Нарушение обязательных норм, указанных в инструкциях организации, может привести к выговору или замечанию, штрафу, депремированию или увольнению с занимаемой должности.

Итак, нарушение норм приводит к нормируемому же наказанию.

Однако правовые нормы касаются только некоторых форм жизни человека. Не менее важную роль в регулировании поведения личности играют традиции, обычаи, привычки, моральные нормы.

**Моральные нормы** являются результатом многовекового опыта человеческого общества, которое всегда стремилось к тому, чтобы каждый человек и общество в целом могли гармонично сосуществовать.

В современной деловой практике такие черты, как трудолюбие, бескорыстная доброжелательность, пунктуальность, своевременность исполнения приказов и распоряжений, правдивость, точность, справедливые решения и т.п., квалифицируются как моральные качества.

И, наоборот, взяточничество, беспринципность, коррупция, подтасовка фактов, уклонение от ответственности и пр. оцениваются как аморальные.

Нормы морали отличаются от правовых тем, что они не зафиксированы в государственных и международных регламентирующих документах. Нарушение моральных стандартов влечет за собой не такие наказания, как нарушение правовых норм; чаще всего нарушение моральных устоев наказывается общественным порицанием, которое проявляется в различных формах — в виде критических замечаний, осуждения, порицания, отказа в общении.

На нормах морали основаны **традиции, обычаи, привычки**. Они весьма разнообразны — в разных странах, регионах, у разных национальностей. Например, белый цвет у некоторых народов по традиции означает нарядность, праздничность, а у других — траур; у многих народов, говорящих на немецком языке, по традиции самое почетное место за столом — слева от хозяйки, а по современным международным традициям — справа от хозяйки. Подобных примеров можно привести множество.

Традиции, базирующиеся на нормах морали, являются основой формирования внешних проявлений поведения и поступков человека и в значительной мере отражаются на взаимоотношениях людей в процессе осуществления ими деловых отношений, а именно:

- в поведении во время деловых встреч и переговоров;
- в одежде, ее опрятности, чистоте, безупречности;
- в деловых беседах;
- в организации и оборудовании служебного помещения и рабочего места;
- в поведении во время деловых приемов и т. д.

Современные деловые традиции требуют таких черт, как тактичность, доброжелательность, любезность, пунктуальность, вежливость, верность слову, умение слушать, умение владеть собой в конфликтных ситуациях.

Традиции не остаются неизменными: одни перестают существовать, стираются из памяти и из употребления, другие рождаются и постепенно приобретают силу и распространение, некоторые меняют не суть, а формы проявления.

Изменения в государственном устройстве, культуре, характере взаимоотношений народов, населяющих определенную страну и земной шар, а также технический, технологический, научный прогресс, развитие средств коммуникации — все это влияет на традиции.

Зачем нужно в наш «просвещенный век» соблюдать традиции? Не являются ли они путями, оковами на ногах современного человека и общества в целом?

Дело в том, что, придерживаясь существующих традиций — в разумных пределах, разумеется, — мы можем избежать многих конфликтов, взаимного непонимания, излишних противоречий и даже неприязненного к себе отношения. Поэтому важно знать и стараться придерживаться традиций и обычаев, существующих в той стране, куда человек едет в командировку или на отдых, учитывать их и в дружеском общении, и в деловых межличностных контактах.

Следование традициям позволяет проявить уважение к другим людям, к обычаям страны, ее культуре. Недаром государственные и политические деятели, планируя визит в другую страну или регион своей страны, стремятся заранее ознакомиться с традициями и обычаями той местности. Например, общеизвестный, общепринятый русский обычай встречать с «хлебом-солью», хотя всем очевидно, что, кроме уважения к устоям нации, такое угощение никакой функциональной нагрузки не несет.

Сложившиеся нормы нравственности являются результатом длительного по времени процесса становления взаимоотношений между людьми. Без соблюдения этих норм невозможны политические, экономические, культурные отношения, ибо нельзя существовать не уважая друг друга, не налагая на себя определенных ограничений.

Итак, правовые, моральные нормы, традиции, обычаи сходны по сути, причинам возникновения; иногда они отличаются друг от друга только формами проявления. Например, воровство осуждается

как юридическими стандартами, так и существовавшими ранее и существующими сегодня нормами морали, традициями всех национальностей, обычаями.

Устои жизни общества, выражающиеся в различных формах — в форме правовой, моральной, традиционной и пр. — послужили основой той суммы норм, стандартов, рекомендаций, требований, предъявляемых к поведению и поступкам людей, которую принято называть этикетом.

В современном обществе практически никакие дипломатические, политические, культурные, экономические и прочие отношения не могут быть свободны от норм этикета.

**Этикет** (*etiquette*) — французское слово, означающее манеру, способ вести себя в обществе. Современный этикет наследует обычаи практически всех народов от седой древности до наших дней. В основе своей эти правила поведения являются всеобщими, поскольку они соблюдаются представителями не только какого-то данного общества, но и представителями самых различных социально-политических систем, существующих в современном мире. Народы каждой страны вносят в этикет свои поправки и дополнения обусловленные общественным строем страны, спецификой ее исторического строения, национальными традициями и обычаями.

Современные исследователи жизни общества и историки утверждают, что родиной этикета является Италия XIV в., которая не только отличалась от варварской Англии, Германии и даже Франции уважением к силе, богатству и родовитости, но также полагала обязательным наличие у богатых и знатных людей приятных манер, любезного обхождения, умения вести себя в обществе. Более того, весьма желательным считалась также образованность — и это тогда, когда, например, Франция не уважала представителей наук, презирала ученых, считала их занятия бессмысленными. Исторически этикет возник, прежде всего, во дворцах, поэтому и был назван дворцовым или *государственным*.

Естественным образом нормы поведения государей при встречах, развиваясь, дали жизнь *дипломатическому* этикету, поскольку дипломаты при переговорах выражали государственную точку зрения.

Одновременно развивался *воинский* этикет, поддерживающий стройность и строгость правил поведения в армии, без которого порядок просто был бы невозможен.

Появились и другие виды этикета — *светский*, иногда сейчас называемый общегражданским.

Самый «молодой» из них — *деловой* этикет.

Деловой этикет — важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях и ценностях материальных.

По мере изменений условий жизни человечества, роста образований и культуры одни правила поведения сменяются другими. То, что раньше считалось неприличным становится общепринятым, и наоборот. Но требования этикета не являются абсолютными: соблюдение их зависит от места, времени и обстоятельств. Поведение, недопустимое в одном месте и при одних обстоятельствах, быть уместным в другом месте и при других обстоятельствах.

Нормы этикета, в отличие от норм морали являются условными, они носят как бы характер неписаного соглашения о том, что в поведении людей является общепринятым, а что нет. Каждый культурный человек должен не только знать и соблюдать основные нормы этикета, но и понимать необходимость определенных правил и взаимоотношений. Манеры во многом отражают внутреннюю культуру человека, его нравственные и интеллектуальные качества. Умение правильно вести себя в обществе имеет очень большое значение: оно облегчает установление контактов способствует достижению взаимопонимания, создает хорошие, устойчивые взаимоотношения.

Следует отметить, что тактичный и воспитанный человек ведет себя в соответствии с нормами этикета не только на официальных церемониях, но и дома. Подлинная вежливость, в основе которой лежит доброжелательность, обуславливается чувством меры, подсказывающим, что можно, а чего нельзя делать при тех или иных обстоятельствах. Такой человек никогда не нарушит общественный порядок, ни словом, ни поступком не обидит другого, не оскорбит его достоинства.

К сожалению, встречаются люди с двойным стандартом поведения: один — на людях, другой — дома. На работе, со знакомыми и друзьями они вежливы, предупредительны, а дома же с близкими не церемонятся, грубы и не тактичны. Это говорит о невысокой культуре человека и плохом воспитании.

Современный этикет регламентирует поведение людей в быту, на службе, в общественных местах и на улице, в гостях и на различ-



ного рода официальных мероприятиях — приемах, церемониях переговоров.

Итак этикет — очень большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности, морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлениями о добре, справедливости, человечности — в области моральной культуры и о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности — в области культуры материальной.

Одним из основных принципов современной жизни является поддержание нормальных отношений между людьми и стремление избежать конфликтов. В свою очередь уважение и внимание можно заслужить лишь при соблюдении вежливости и сдержанности. Поэтому ничто не ценится окружающими нас людьми так дорого, как вежливость и деликатность. Но в жизни нам нередко приходится сталкиваться с грубостью, резкостью, неуважением к личности другого человека. Причина здесь в том, что мы недооцениваем культуру поведения человека, его манеры.

**Манеры** — способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими людьми употребляемые в речи выражения, тон, интонация, характерные для человека походка, жестикуляция и даже мимика.

Чуть ли не ежедневно практически каждый из нас сталкивается с таким понятием, как «вежливость». Но часто ли мы задумываемся, что это означает?

Эмерсон определяет вежливость как «сумму маленьких жертв», приносимых нами окружающим нас людям, с которыми мы вступаем в те или иные жизненные отношения.

К сожалению, совершенно затерто прекрасное высказывание Сервантеса: «Ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как вежливость.» Истинная вежливость может быть лишь доброжелательной, так как она — одно из проявлений искренней, бескорыстной благожелательности по отношению ко всем другим людям, с которыми человеку приходится встречаться на работе, в доме, где живет, в общественных местах. С товарищами по работе, со многими знакомыми в быту вежливость может перейти в дружбу, но органическая благожелательность к людям вообще — обязательная база вежливости. Подлинная культура поведения — там, где поступки человека во всех ситуациях, их содержание и внешнее проявление вытекают из нравственных принципов морали и соответствуют им.

Одним из главных элементов вежливости считают умение запоминать имена. Вот как об этом говорит Д. Карнега : «Большинство людей не запоминают имен по той причине, что не хотят тратить время и энергию на то, чтобы сосредоточиться, затвердить, неизгладимо запечатлеть эти имена в своей памяти. Они ищут для себя оправданий в том, что слишком заняты. Однако они вряд ли больше заняты, чем Франклин Рузвельт, а он находил время для того, чтобы запомнить и при случае воскресить в памяти даже имена механиков, с которыми ему приходилось соприкасаться... Ф. Рузвельт знал, что один из самых простых, самых доходчивых и самых действенных способов завоевать расположение окружающих — это запомнить их имена и внушить им сознание собственной значимости».

### **1.1.1. Речевая культура делового разговора**

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

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

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

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

## Основные требования к деловому разговору

Умение успешно вести деловые переговоры, грамотно составить текст документа, умение работать с документами — важнейшие составляющие профессиональной культуры человека, принимающего решения.

Низкая речевая культура напрямую связана с низкой эффективностью совещаний, переговоров, параличом законов, которые часто составлены так, что их просто нельзя исполнить.

Культура речи является экономической категорией. Высокая речевая культура и развитая экономика в передовых странах неотделимы друг от друга, взаимосвязаны. И наоборот, низкая речевая культура общества определяет соответствующий уровень развития и эффективность экономики.

Любой американец считает обучение речевым формам общения делом не только полезным, но и престижным. У нас часто можно еще услышать недоуменные вопросы обучающихся: «Зачем нам учиться? Говорить-то мы умеем».

«Говорить», вполне вероятно, да. А изъясняться, выступать, докладывать, парировать, комментировать, резюмировать, перефразировать? А ведь это все тоже виды речевой деятельности, которые в ежедневном профессиональном общении менеджера занимают очень важное место.

К деловому разговору предъявляются требования правильности, точности, краткости и доступности речи.

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

Чтобы речь была правильной, слова следует употреблять в строгом соответствии с их значением.

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

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

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

Повторение частицы «бы» в придаточном предложении, в котором сказуемое выражено условно-сослагательным наклонением, например: «*ЕСЛИ БЫ* эти рекомендации были *БЫ* использованы, фирма сохранила бы свое финансовое положение на прежнем уровне» (второе «бы» здесь лишнее).

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

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

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

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

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

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

В деловой речи часто встречаются слова, не ставшие общеупотребительными, но активно используемые в деловой сфере. Это так называемые профессионализмы, которые служат для обозначения различных производственных процессов, орудий производства, сырья, получаемой продукции и т.д. В отличие от терминов, представляющих собой официальные научные наименования специальных понятий, профессионализмы воспринимаются как «полуофициальные» слова, не имеющие строго научного характера. Например, в производстве и эксплуатации автомобильной техники бытуют профессионализмы *БАРАНКА* — рулевое колесо, *КОРЗИНКА* — механизм сцепления. В устной речи полиграфистов можно услышать: *ХВОСТ* — нижнее наружное поле страницы, а также нижний край книги, противоположный ее головке, *ЗАБИТЫЙ* шрифт — шрифт, находящийся долгое время в набранных гранках, и т. п.

К явным недостаткам деловой речи относится использование в ней слов-паразитов: «так», «так сказать», «понимаете», «значит»,

«вот», «это самое»» и др. Такие слова не украшают деловую речь, а только вызывают раздражение слушателей. Практически они бесполезны.

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

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

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

Речевая избыточность может принимать форму *ПЛЕОНАЗМА*, под которым понимается одновременное употребление близких по смыслу и потому лишних слов (предчувствовать заранее, темный мрак, главная суть, повседневная обыденность, ценное сокровище и т.п.). Часто плеоназмы рождаются при соединении синонимов (долгий и продолжительный, смелый и мужественный, только лишь, однако тем не менее). Разновидностью плеоназма является *ТАВТОЛОГИЯ*, то есть повторение того же самого другими словами. Повседневные разговоры деловых людей буквально переполнены повторениями одинаковых или близких по значению слов, например: «в августе *МЕСЯЦЕ*», «*СХЕМАТИЧЕСКИЙ* план», «пять *ЧЕЛОВЕК* шахтеров», «семь *ШТУК* трансформаторов» и т. п.

Тавтология может возникать при повторении однокоренных слов (рассказывать рассказ), а также при соединении русского и иноязычного слова, дублирующего его значение (впервые дебютировал, памятный

сувенир) Последнее обычно свидетельствует о том, что говорящий не понимает точного смысла заимствованного иноязычного слова. Так появляются сочетания «внутренний интерьер», «интервал перерыва», «юный вундеркинд», «мизерные мелочи», «ведущий лидер» и т. п.

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

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

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

### **1.1.2. Риторический инструментарий деловой речи**

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

Наверное, нет таких профессий и специальностей, где искусство владеть словом не пригодилось бы. Но в некоторых областях человеческой деятельности, к которым, в частности, относится и бизнес, владение искусством речи является обязательным. Ведь деловому челове-

ку, занятому в сфере предпринимательства, постоянно приходится общаться с людьми, беседовать, участвовать в коммерческих переговорах, проводить служебные совещания, вести прием посетителей и сослуживцев. Но чтобы хорошо говорить, мало знать, что сказать, надо еще знать, как сказать, т.е. владеть инструментарием ораторской речи, приемами риторики.

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

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

О том, как сказать правильно и как сказать понятно, уже рассматривалось выше. Здесь же рассказывается о том, как сказать красиво.

Говорить красиво учит особая наука — **риторика**, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произнесения публичных Речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию. Это не просто наука о способах красивой подачи информации посредством устного слова, но свод конкретных законов и правил, обеспечивающих действенность речи, превращающих слово в средство влияния на других людей. Знание законов и правил красноречия особенно важно для людей дела. Пренебрежение ими — одна из существенных причин неудач многих предпринимателей, их низкого рейтинга в среде профессионалов — бизнесменов и в среде потребителей.

Риторика предполагает учет факторов, существенно влияющих на действенность общения.

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

Второй фактор — **СОДЕРЖАНИЕ** и характер самого выступления. Бесспорно, чем лучше человек знает предмет своего выступления, тем более доходчиво он сможет донести его суть до аудитории. Безусловно, в ходе выступления недопустим авторитарный тон, запелляционность высказываний. Необходимо проявлять доверие к людям, советоваться с ними в процессе выступления.



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

Условно выделяют следующие стили общения: «менторский» — поучительно-назидательный; «одухотворяющий» — возвышающий людей, вселяющий в них веру в свои духовные силы и личностные качества; «конфронтационный» — вызывающий у людей желание возражать, не соглашаться; «информационный» — ориентированный на передачу слушателям определенных сведений, восстановление в их памяти каких-либо фактов.

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

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

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

Используя *принцип ДОСТУПНОСТИ*, необходимо учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологические расслоения каждой аудитории. Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

*Принцип АССОЦИАТИВНОСТИ* связан с вызовом сопереживаний и размышлений у слушателей путем обращения к их эмоциональной и рациональной памяти. Для вызова соответствующих ассоциа-

ций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний и т. п.

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

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

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются **коммуникационные эффекты** :

**Эффект визуального имиджа.** «Встречают по одежке, а провожают по уму» — всем известна эта русская пословица. И, действительно, как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому предприниматель должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами и т. д.

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

Одежду женщины «возвышают» аксессуары — обувь, шарфы, шляпы, сумочки. И чем разнообразнее они, тем легче изобрести приличествующий вариант одежды, ее гармонию. Головной убор — ведущая

часть женского туалета. Оценивают красоту женщины и по тому, каковы у нее прическа и обувь. В ансамбле важен ...каблук. Стертый каблук — враг элегантности. Хорошая обувь для женской ноги — обувь удобная. Француженки говорят : «Ничего так сильно не отражается на лице, как боль в ногах».

Завершают внешний вид женщины тонкие духи. Их употребление — крайне сдержанное, иначе может вызвать подозрение: нет ли здесь стремления заглушить другие запахи. Возникло даже такое понятие, как «парфюмерный терроризм». Это такая ситуация, когда человек уже давно вышел из комнаты, а запах его парфюма до сих пор там витает. Считается, что запах парфюмерии от человека должен ощущаться только на расстоянии вытянутой руки, в так называемой интимной зоне, иначе это доставляет дискомфорт окружающим.

Одежда мужчины скромна, модна, целесообразна, без вычурности и кричащих красок. Современный костюм, свежая сорочка, умело подобранный галстук уже создают гармонию мужской одежды. Один — два костюма, две — три рубашки, спортивный костюм, куртка, пара туфель — это почти весь мужской гардероб. Это ведь только французский дворянин XVI в. имел 300 костюмов, т.е. почти каждый день новый, чтобы не повториться и не испытывать в обществе чувство стыда. Но у народов Востока есть поговорка: «Не вытягивай ног дальше одеяла». Это наказ соизмерять свои желания с возможностями, а возможности с разумной необходимостью.

Психологи А. А. Бодалев, В. Н. Панферов специально изучали в экспериментальных условиях, что производит наиболее сильное впечатление при знакомстве. Оказалось, первое что бросается в глаза и запоминается человеку — это прическа, которая может менять лицо до неузнаваемости. Например, если женщина надевает парик и долго его носит, стоит ей появиться без парика — она становится неузнаваемой. Обычно экстравагантная мода, особенно среди молодежи, начинается с прически, вспомним панков, хиппи и др. Это резко выделяет их на фоне других людей. Если Вы хотите, чтобы на Вас обратили внимание в обществе — смените прическу.

После прически мы обращаем внимание на глаза человека, которые, как известно, зеркало души. Глаза могут быть добрыми, холодными, лучистыми, хитрыми, злыми, колючими. Они как бы настраивают другого человека на определенный лад: доверительный, настроженный, агрессивный. И, конечно же, улыбка человека нас

очень привлекает, особенно, если она добрая и приветливая, а не злая и натянутая. Не зря известный американский специалист по общению Дейл Карнеги в качестве первой заповеди хорошего общения провозгласил: «если хотите понравиться человеку — улыбайтесь, учитесь улыбаться, делайте специальные упражнения перед зеркалом».

В целом, выражение лица формируется мимикой, которая у одних людей очень динамичная, разнообразная, а у других бедная, от чего создается впечатление угрюмости, неприветливости, скрытности.

Каждого человека отличает также определенная манера поведения, жесты, походка, движения тела. Интересно, что когда люди долго не видятся (допустим, сокурсники встречаются через 30 лет после окончания института), они узнают друг друга чаще всего не по лицу, которое очень изменилось, а по отдельным жестам и манере движения. Один как-то особенно пожимал плечами, другой размахивал руками, третий вздергивал головой и т.д.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.1.3. Речевой этикет

Соблюдение норм речевого этикета — необходимое условие ведения любого делового разговора. Основу речевого этикета составляет вежливость, которая в обязательном порядке предполагает прежде всего **ПРИВЕТСТВИЕ**. С древних времен люди оказывают друг другу почтение посредством приветствий.

Согласно общим правилам вежливости, первым приветствует:

- мужчина — женщину;
- младший — старшего;

- проходящий — стоящего;
- опаздывающий — ожидающего;
- входящий — находящихся в помещении.

Эти нормы, конечно, сохраняются и в деловом этикете, однако деловая сфера вносит свои поправки: здесь пол и возраст, как критерии того, кто кого должен приветствовать первым, отступают на второй план, а на первый план выступает должность.

Например, секретарь (женщина) первым приветствует своего руководителя (мужчину), стоящие и беседующие возле дверей высшего учебного заведения студенты первыми приветствуют проходящего мимо ректора и т.п., т.е. на первом месте должность: нижестоящий по должности первым приветствует вышестоящего. Однако и здесь могут быть отступления от правил: например, молодой генеральный директор (мужчина), если он хорошо воспитан, не станет дожидаться приветствия от своего заместителя по финансовым вопросам (женщины), а поздоровается с ней первым, хотя она ниже его по должностному рангу.

Вообще, стоит заметить, что нет строгих правил того, кому с кем следует здороваться первым; обычно в повседневной деловой практике первым здоровается тот, кто первым другого увидел — если нет уж слишком большой разницы и в должностном ранге, и в возрасте.

Приветствуя женщину или старшего по должности или возрасту, мужчина обычно встает — это предписывает светский этикет. Деловой этикет и тут вносит свои поправки: женщина в деловой обстановке также приветствует входящего сотрудника (сотрудницу) вставая, — если входящий значительно выше по должности. То есть в данном случае неважно, кто приветствует — мужчина или женщина, и неважно, кого приветствует — мужчину или женщину; важно другое — лицо нижестоящее приветствует лицо вышестоящее вставанием.

При приветствии лучше всего пользоваться традиционным официальным «Здравствуйте». «Доброе утро» принято говорить до 12.00 часов, «Добрый день» — до 18.00 часов, «Добрый вечер» — после 18.00 часов. Три последних приветствия не рекомендуется обращать к вышестоящим лицам, хотя последние могут таким образом адресоваться к нижестоящим.

Если обстоятельства таковы, что приветствие голосом нецелесообразно — слишком большое расстояние или между здоровающимися есть стоящие или проходящие по коридору другие сотрудники, имеет смысл лишь обменяться поклонами.

Поклон — это не кивок головой, при поклоне голова фиксируется в наклоненном состоянии на 1–2 секунды.

Поклон может быть формальным, вежливым, заискивающим, пренебрежительным, холодным, теплым, полным уважения, изящным, глубоким.

На улице сотрудники приветствуют друг друга, руководствуясь теми же правилами, однако мужчине следует приподнять шляпу или хотя бы прикоснуться к ней рукой. Это правило не касается других головных уборов.

Приветствие может сопровождаться рукопожатием, однако заметим, что при ежедневном общении каждый день пожимать руки друг другу не принято, обычно это делается, если сотрудники не виделись какое-то время (например, рукопожатие после возвращения из отпуска).

При рукопожатии мужчина перчатку снимает, женщина — нет.

Первым руку протягивает:

- женщина — мужчине;
- старший по возрасту — младшему.

Но снова эти общепринятые правила этикета уступают в сфере деловых отношений первенство другим, где главный критерий — должностной статус, т.е. руку первым протягивает старший по должности. Отступления есть и здесь — президент компании (мужчина) на деловом совещании должен первым протянуть руку рядовому сотруднику рекламного отдела (женщине), однако он, будучи светским человеком, может не воспользоваться своим правом старшего по должности и помедлить с протягиванием своей руки, давая возможность женщине первой сделать это, и лишь тогда пожать ей руку.

Для тех, кому трудно запомнить, кто и кому первым протягивает руку, маленькую подсказка: *руку первым протягивает тот, кто «снисходит» до партнера*, а «снисходит» тот, у кого более привилегированный статус в обществе, — это «прекрасный пол», человек более старшего возраста, или занимающий более высокую должность.

Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком слабым. Нельзя трясти или встряхивать чужую руку, сжимать ее двумя своими руками, протягивать лишь пальцы руки.

Существуют вполне определенные правила речевого этикета, которые касаются **ОБРАЩЕНИЯ** к собеседнику. Обращение «Вы» свидетельствует о культуре того, кто обращается, подчеркивает уваже-

ние к партнеру или коллеге. Хорошо воспитанный и корректный деловой человек всегда пользуется этой вежливой формой обращения, независимо от того, с кем он беседует: будь то его непосредственный начальник или подчиненный, человек значительно старше его или моложе. Обращение на «ты» в деловой обстановке нежелательно. Оно допустимо лишь тогда, когда может быть взаимным либо обусловлено неформальными отношениями.

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

Во время ведения делового разговора очень важно учитывать **расстояние между собеседниками** и объем пространства общения. Здесь существует следующий неписанный закон: 1) расстояние до одного метра считается интимным (общение на таком расстоянии обычно происходит между друзьями или близкими людьми). 2) Расстояние от одного до двух с половиной метров считается официальным. В тех случаях, когда люди нарушают эти «инстинктивные» границы, вам становится не по себе, и у вас остается неприятное ощущение от контакта с ними (вспомните, как обычно напряженно молчат незнакомые люди в лифте). 3) Расстояние от трех метров и более — это расстояние безразличия. Этой дистанцией достаточно умело пользуются начальники, которые собираются сделать выговор своим подчиненным. На расстоянии восьми метров можно только отдавать приказания. Поэтому если вы хотите наладить контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, придерживайтесь дистанции приблизительно в 1,5 м и постарайтесь, чтобы между вами и собеседником не стояла преграда в виде огромного письменного стола.

Важным элементом вежливости в деловой жизни является **ПРЕДСТАВЛЕНИЕ**, с помощью которого можно установить нужные и полезные связи. Этикетом предусмотрены определенные нормы, указывающие, когда и как необходимо представлять и быть представленным, и ими не следует пренебрегать.

Согласно деловому этикету представить кого-либо — значит назвать его имя, фамилию, должность, организацию, в которой он работает.



Для того, чтобы иметь право кого-либо представить кому-либо, представляющий обязан быть знакомым с обеими сторонами.

Представляют :

- мужчину — женщине;
- младшего по возрасту — старшему по возрасту;
- имеющего более низкий должностной статус — имеющему более высокий должностной статус;
- одного сотрудника — группе сотрудников.

Назвав имя представляемого, следует назвать и того, кому представляем.

Если у Вас завязался разговор с незнакомым лицом, и это не сотрудник организации, однако Вы пришли к выводу, что хотите продолжить знакомство, протяните руку и назовите себя, предложите визитную карточку.

Еще одна деталь представления и знакомства. В прежние времена (еще в начале XX в.) замужняя женщина считалась более уважаемым членом общества, чем незамужняя, поэтому незамужнюю женщину представляли замужней, пользовавшейся званием и титулом мужа. В современном деловом общества эта традиция не действует, она устарела. Незамужняя женщина, да к тому же еще и молодая по возрасту, тем не менее будет пользоваться уважением согласно своему служебному положению (например, главы фирмы), а есть ли у нее муж с определенными заслугами — не имеет значения.

### **1.1.4. Титулы и титулирование**

Титул отражает положение человека в общественной и служебной иерархии:

**1. Титулы, связанные с занимаемой должностью,** — господин министр, господин президент, господин директор, господин ректор. Можно отметить, что при личных контактах деловой этикет допускает употребление имени и фамилии сотрудника без титула. Однако, если имеет место деловое мероприятие или письменное деловое общение, рекомендуется использовать при обращении титул.

Титулирование по должности целесообразно до того момента, пока человек данную должность занимает, — в отличие от научных титулов.

**2. Титулы, связанные с научными званиями.** Научные звания (доцент, профессор) присваиваются на основании соответствующих

документов (аттестатов) пожизненно, поэтому таким титулом можно пользоваться по отношению к данному человеку постоянно. Например, если у сотрудника есть профессорский аттестат, к нему можно соответственно обращаться, используя титул «господин профессор», — независимо от того, какую должность он занимает, — в отличие от титулов, определяемых должностью.

**3. Куртуазные титулы**, которые применяются по отношению к членам королевских семей (король, принцесса), по отношению к лицам, осуществляющим управление страной или ее представляющим в других странах путем реализации функций дипломатической службы (премьер-министр, министр, посол). Отметим, однако, что использование куртуазных титулов по отношению к перечисленным группам лиц не является обязательным, и в некоторых странах подобные титулы вообще не употребляются.

Сохранились и используются в настоящее время куртуазные титулы, являющиеся принадлежностью к иерархии римско-католической церкви (Ваше святейшество, Ваше преосвященство).

Еще один куртуазный титул, дошедший до нас из глубины веков, этим титулом обозначается первое лицо высшего учебного заведения — ректор. Этот титул применяют в особо торжественных обстоятельствах

Титулы помогают продемонстрировать уважение к тому, кого титулируют, и хорошие манеры того, кто титулирует. Однако избыточное титулирование говорит как раз о плохих манерах, так как желание проявить подобострастие, заискивание не относится к числу лучших черт личности. Если при личном контакте подчиненный почти в каждой фразе употребляет титул «господин директор», это может выглядеть как «провинциализм» — в худшем смысле слова — и уж во всяком случае — как недостаток хорошего воспитания.

Но умеренное титулирование и даже иногда самотитулирование приносит пользу, информируя присутствующих при личных контактах о наличии у данного лица прав на тот или иной титул.

Пример уместного самотитулирования. Допустим, что секретарю ректора некоего университета звонит некто Иванов. Ректор, выслушав сообщение секретаря, не имеет ни малейшего представления о том, какие вопросы могут быть у господина Иванова к нему, ректору. Но если звонящий называет себя: «Говорит Петр Иванов, профессор Московского университета», — ректору сразу становится ясно,

что круг интересов звонящего к нему, ректору, находится, скорее всего, в профессиональной сфере. Здесь, как видно, самотитулирование и самопредставление очень близки.

Что касается письменного делового общения, здесь титулирование обязательно при обращении: «Господин профессор», «Господин министр», «Господин главный редактор». Сокращения в титулировании при обращении недопустимы — нельзя написать «Господин проф.» или «Господин дир-р».

При повседневных деловых контактах, особенно если они протекают на примерно равном должностном уровне, титулы обычно опускаются, а к начальнику отдела или директору обращаются по имени и отчеству — без прибавления титула.

**4. Анонимное титулирование** — это применение титула без обозначения должностного, научного и прочего статуса.

В настоящее время принято использовать следующие анонимные титулы:

- в Германии — «Герр», «Фрау»;
- в Великобритании и других англоязычных странах — «Мистер», «Миссис», «Мисс»;
- во Франции и других франкоговорящих странах — «Месье», «Мадемуазель», «Мадам».

В России до 1917 года общеупотребительными в деловых кругах (и при устном, и при письменном общении) были титулы «Господин», «Госпожа»; в последующие годы — «Товарищ», без различия полов. В настоящее время, когда Российская Федерация вошла в мировое сообщество, приняв социально-рыночную систему отношений, появились отчетливые желания и их практическое воплощение вернуться к традициям дореволюционной России, т.е. использовать в деловых контактах (а нас интересуют только они) титулы «Господин» и «Госпожа». В начале 90-х годов эту «новую старую» форму радостно приветствовали многие, а в деловых кругах — практически все. В настоящее время при письменном деловом общении, в большей части случаев, вышеуказанная форма анонимного титулирования употребляется в сочетании с должностным титулом или фамилией: «Уважаемый господин директор!» или «Госпожа Киселева!».

В целом, используя титулы, в том числе и анонимные, следует придерживаться золотой середины: и отсутствие титулирования, и избыточное применение титулов равно нежелательны и не являются демонстрацией хороших манер.

## 1.2. Психологическая культура делового разговора

**Психологическая культура делового разговора** — это единство знаний, отражающих закономерности психической деятельности собеседников и умение применять эти знания в конкретных деловых ситуациях, что позволяет создать благоприятный психологический климат деловой беседы и процесса коммерческих переговоров, производить хорошее впечатление о себе, использовать приемы разрядки отрицательных эмоций и самоуспокоения, защищаться от некорректных собеседников и партнеров, ставить вопросы и отвечать на них, опровергать доводы оппонента и умело его выслушивать, а также использовать технику бесконфликтного общения с собеседниками различных психологических типов.

### 1.2.1. Виды общения

В зависимости от ситуации, контекста, отношения к партнеру психологи выделяют два вида общения: нерефлексивное, рефлексивное.

#### **Нерефлексивное общение (НРО)**

В процессе общения важна демонстрация Вашей заинтересованности. Простым методом ее поддержания является нерефлексивное общение (НРО).

*НРО есть простейший прием, состоящий в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями.*

Это не пассивный, а активный процесс, требующий физического и психологического внимания. В НРО могут быть выражены понимание, одобрение, поддержка. Подчас НРО — единственная возможность для этого, поскольку собеседник может быть переполнен эмоциями, испытывать трудности в формулировании мыслей, может стремиться к тому, чтобы его услышали.

Наиболее употребительными минимальными ответами в ходе нерефлексивного общения являются следующие реплики и фразы:

«Да?»

«Продолжайте, продолжайте. Это интересно».

«Понимаю».

«Приятно это слышать».

«Можно ли поподробнее?»

«У Вас вид счастливого человека».

«Вас что-нибудь беспокоит?»

«Вы чем-нибудь встревожены?»

«Что-то случилось?»

Это простейшие реплики, позволяющие содержательно продолжить общение. Они нейтральны, носят открывающий характер, то есть способствуют развитию беседы, особенно в начале. Это лучше, чем молчание, которое может быть истолковано как незаинтересованность или несогласие.

Не рекомендуется использовать следующие замечания:

Это почему же?

Назовите хотя бы причины этого

Почему бы и нет?

Ну, не может быть, чтобы так уж плохо

Ну, давайте же.

Эти замечания способны привести к прекращению общения, ибо могут быть поняты как принуждение. Они являются помехами в общении.

**Общее правило:** НРО целесообразно тогда, когда собеседник проявляет глубокие чувства (гнев, горе, восторг) или говорит о том, что требует минимального ответа.

*Ситуации, при которых целесообразно применять НРО :*

**1. Собеседник горит желанием высказать свое отношение, свою точку зрения.** Среди таких ситуаций: интервью; прием у психотерапевта; собеседование при приеме на работу, когда о кандидате надо узнать больше; обсуждение предложения; рассмотрение претензии; коммерческие переговоры.

Так, если партнер вспылит, выражая претензию, не спешите реагировать, дайте ему выговориться, выпустить накопившиеся раздражение и досаду. Не обостряйте ситуацию ответными выпадами. Целесообразнее выслушать его молча, изредка кивком головы или словами, давая почувствовать, что Вы понимаете. Когда же тот закончит, развейте остатки его раздражения, поблагодарив за откровенность. Таким образом, он избавится от скопившихся чувств, никто не сочтет его безвольным, а Вы приобретете репутацию человека выдержанного и хладнокровного. Уже то, что Вы его выслушали, собеседник может расценить как Вашу расположенность к нему и, возможно, пойдет навстречу.

**2. Собеседник хочет обсудить наболевшие вопросы.** Это как раз тот случай, когда необходимо НРО. Иначе сдерживаемые чувства помешают любой попытке вести нормальный двусторонний разговор. Главное — дать выговориться, выплеснуть эмоции, чувства.

### **3. Собеседник испытывает трудности в выражении своих забот и проблем.**

Вмешательство в разговор, замечания часто закрывают путь к взаимопониманию. НРО позволяет минимально вмешиваться в разговор и в то же время облегчает самовыражение собеседника.

**4. Собеседник занимает более низкое положение.** Подчас НРО более продуктивно, нежели демонстрация власти или необоснованное перебивание собеседника. Иначе он будет только поддакивать, что опаснее, чем когда задают вопросы или возражают.

**5. Собеседник застенчив и не уверен в себе.** Таким людям легче общаться с выдержанными собеседниками, а добиться этого проще всего с помощью нерефлексивного общения.

Существуют, однако, *ситуации, когда НРО неуместно, когда необходима более активная реакция :*

**1. Отсутствие у собеседника активного желания говорить.** Если у партнера нет неотложных вопросов, важной информации, сильных переживаний, общение носит обычный характер. Здесь НРО неуместно: собеседник не обязан говорить лишь потому, что нам захотелось слушать.

**2. НРО ошибочно истолковывается собеседником как Ваше согласие слушать или общаться, когда оно таковым не является.** Потом бывает трудно объяснить, что Вы слушали, чтобы понять, а не согласиться. Поэтому лучше высказаться открыто и честно, если Вы в ходе общения с чем-то не согласны.

**3. Собеседник стремится получить более активную поддержку или одобрение.** В этом случае НРО может быть истолковано как неодобрение.

**4. Активность собеседника противоречит Вашим интересам.** Бесконечную болтовню слушать невозможно. Это вызывает неприязнь и страдание, а страдальцы не могут быть хорошими собеседниками или партнерами. Лучше твердо сказать болтуну: «Я сейчас занят» или спросить: «Так что же главное?» Так скорее можно получить ответ.

#### **Рефлексивное общение (РО)**

*Рефлексивное общение есть обратная связь с собеседником, используемая в качестве контроля точности восприятия услышанного.*

РО необходимо тогда, когда в процессе общения возникают трудности, среди которых можно отметить следующие:

**1. Многозначность слов, понятий, терминов.** Множество слов в русском языке, как и в других, имеет не одно, а несколько значе-

ний. Так, слово «время» имеет 9 разных значений, «ход» — 10, «чистый» — 8, «брат» — 6 и т.д.

**2. Закодированность» сообщений.** Часто люди, чтобы кого-нибудь не обидеть, выражаются с оглядкой, осторожно. Мысль не всегда удается выразить так, чтобы собеседник правильно ее понял.

**3. Трудности открытого самовыражения.** Из-за условностей, потребности в одобрении людям часто необходимы неспешное вступление, подход, раскочка. Чем меньше уверенности, тем длиннее вступление, больше хождений «вокруг и около».

**4. Субъективные факторы.** Люди действуют в рамках сложившихся установок, опыта, традиций, стереотипов, нередко их ослепляют эмоции. Все это искажает смысл сообщений, в результате требуется их расшифровка.

#### **Разновидности РО**

**Выяснение.** Обращение к говорящему за уточнениями. Помогает сделать сообщение более понятным, способствует более точному его восприятию слушающим. При выяснении полезны следующие фразы.

«Пожалуйста, уточните это».

«Не повторите ли Вы еще раз?»

«Простите, я не понял».

«Что Вы имеете в виду?»

«Не объясните ли Вы это?»

Эти и подобные им фразы фокусируются на сообщении, а не на личности собеседника, что очень важно, ибо в противном случае возникают трудности в общении. Возможны и другие вопросы:

«Это трудно?»

«Предпочли бы Вы сделать это сами?»

«Это все, что Вы хотели сказать?»

Это так называемые «закрытые вопросы», их следует держать в резерве, так как они нарушают ход мыслей говорящего.

**Перефразирование.** Формулирование высказанной мысли иным образом. Состоит в передаче говорящему его же сообщения, но словами слушающего. Цель перефразирования — собственная формулировка сообщения для проверки точности его восприятия. Как ни странно, оно полезно именно тогда, когда речь собеседника кажется нам понятной. При перефразировании целесообразны следующие вступительные формулы.

«Как я понял Вас...»

«Как я понимаю, Вы говорите...»

«По Вашему мнению...»

«Вы думаете...»

«Вы можете меня поправить, если я ошибаюсь, но...»

«Другими словами, Вы считаете...»

Важно также уметь выразить чужую мысль своими словами. Буквальное повторение слов партнера является помехой, поскольку ставит его в тупик и вызывает вопрос: слушают ли его?

**Отражение чувств.** Ответные фразы слушающего, акцентированные не на содержании, а на чувствах и установках собеседника. Понимание состояния собеседника часто имеет решающее значение. К тому же это помогает ему полнее осознать свое эмоциональное состояние. Ответы следует формулировать своими словами. Возможны такие вступительные фразы:

«Вероятно, Вы чувствуете...»

«Мне кажется, что Вы чувствуете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

Понять чувства собеседника позволяют употребляемые им слова, интонации, поза, жесты, учет контекста общения. Можно также попытаться представить, что бы Вы чувствовали на месте партнера.

**Резюмирование** — подытоживание основных идей и чувств говорящего. Этот прием целесообразен в продолжительных деловых беседах и переговорах. Он позволяет соединить фрагменты разговора в смысловое единство. Резюмирование дает уверенность, что Вы правильно поняли сообщение, и помогает собеседнику понять, насколько хорошо ему удалось передать мысль. Типичные вступительные фразы при резюмировании:

«То, что Вы в данный момент сказали, может означать...»

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если теперь подытожить сказанное Вами, то ...»

Резюмирование целесообразно при обсуждении разногласий, претензий, урегулировании конфликтов, проведении заседаний, в конце телефонного разговора.

Одна из опасностей в процессе общения — увлечение «голой техникой», приемами в ущерб установке, с которой мы выходим на контакт с партнером.



**Установка** — разумное и эмоциональное отношение к партнеру и ситуации. Положительная установка способствует открытости, доверительности, восприимчивости, отрицательная — критичности и закрытости.

Психологи различают три типа установки на восприятие другого человека: позитивная, негативная и адекватная. При позитивной установке мы переоцениваем положительные качества и даем человеку большой аванс, который проявляется в неосознаваемой доверчивости. Негативная установка приводит к тому, что воспринимаются в основном отрицательные качества другого человека, что выражается в недоверчивости, подозрительности.

Лучше всего, конечно, адекватная установка на то, что у каждого человека есть как положительные, так и отрицательные качества. Главное, как они сбалансированы и оцениваются самим человеком. Наличие установок рассматривается как неосознаваемая предрасположенность воспринимать и оценивать качества других людей. Эти установки лежат в основе типичных искажений представления о другом человеке.

Итак, эффективность общения зависит как от приемов, техники, так и от установки на взаимодействие. Установка — постоянная готовность «выжать» максимум из ситуации, выслушать точку зрения других и учитывать ее в своей деятельности.

Эффективное общение требует использования трех установок: одобрения, самоодобрения, эмпатии.

**Одобрение.** Одобрение как установка — нечто большее, чем простое согласие. Это положительное отношение к собеседнику, приводящее его в состояние, в котором он может без затруднений выразить свою мысль. Одобрение создает благоприятный климат для межличностных отношений.

Одобрение необязательно означает согласие с мыслями или действиями партнера. Это подтверждение того, что каждый может думать, чувствовать и поступать так, как считает. Это признание права каждого на собственное мнение, как бы оно ни отличалось от нашего.

Одобрение — готовность выслушать другого. Оно означает, что мысли собеседника стоят нашего внимания, мы не будем перебивать их и вкладывать свой смысл.

Одобрение может быть выражено приветливостью, доброжелательностью, улыбкой.

**Самоодобрение.** Одна из важнейших трудностей, препятствующих одобрению собеседников и эффективному общению с ними — отсутствие согласия с самим собой, внутреннего одобрения.

Известно, чем меньше мы соглашаемся с чем-либо в себе, тем меньше мы одобряем это у других. Человеку, который стремится к совершенству и не мирится с собственными недостатками, трудно понять, и тем более принять, ошибки других. С другой стороны, чем больше мы приходим к согласию с собой, тем естественнее и охотнее одобряем других. Одобрять себя не значит не видеть своих недостатков. Это значит относиться к себе реалистично, непредвзято. Понимание собственных недостатков позволяет более разумно относиться к таким же недостаткам у других и вызывает уважение окружающих.

**Эмпатия.** Это чуткость к другим, понимание их чувств и ответное выражение своего понимания этих чувств. Отличается от симпатии, апатии и тем более антипатии. Эмпатия как сопереживание противоположна и эгоистическому равнодушию, столь распространенному в жизни.

Эмпатическое общение состоит в передаче собеседнику чувства сопереживания к нему. Для этого используются приемы рефлексивного общения: уточнение, перефразирование, резюмирование. От такого приема, как отражение чувств, эмпатия отличается установкой. Первое пропускает чувства партнера через разум, эмпатия же — через чувства.

Эмпатия целесообразна в ситуациях с высоким эмоциональным напряжением; при разрешении конфликтов, при проведении переговоров; в управлении, торговле и т. п.

При эмпатическом общении целесообразны примерно такие фразы :

«Я чувствую, что Вас кто-то обидел».

«У меня ощущение, что Вы чем-то разочарованы» .

Подобные выражения способны вызвать отклик со стороны партнера значительно быстрее, чем равнодушные и категоричные.

### **1.2.2. Барьеры и ошибки общения**

Часто общение с деловыми партнерами оказывается неэффективным по довольно простым причинам.

- Мы чем-либо расстроены.
- Мы не даем себе труда увидеть интересное для себя в том, о чем нам говорят.

- Мы ленимся.
- Мы устали.

Существуют, однако, не слишком явные и не слишком очевидные барьеры и ошибки общения:

**Чрезмерная застенчивость.** Хотеть то, чего хочется, — нормально. Желание — еще не признак эгоизма. Многие люди испытывают неловкость от того, что им приходится о чем-то просить, будто они хотят больше, чем заслужили. В итоге инициатива мгновенно оказывается у собеседника. Однако именно Вам пожинать результаты сделки, когда уже все позади. Поэтому стремитесь получить все, о чем мечтаете.

**Чрезмерная увлеченность собственной речью.** «Разговор — это соревнование, в котором первого, кто задержит дыхание, объявляют собеседником» (Р. Болтон). Подобный подход, однако, способен отбить желание разговаривать, даже у очень активного собеседника. Чрезмерная занятость собственной речью — явление распространенное. Именно поэтому, возможно, нас несколько не удивляет, когда партнер не помнит ничего из того, о чем мы ему говорили чуть раньше.

**Необоснованное перебивание.** Без необходимости перебивают своих собеседников чаще всего люди, занимающие более высокое положение: начальники, учителя, родители. Мужчины чаще перебивают женщин, чем женщины мужчин. В подобной ситуации общение превращается в борьбу собеседников за господство друг над другом. Сильнейший побеждает, однако вряд ли выигрывает: побежденный всегда стремится к реваншу. Любые деловые отношения, в которых одна сторона диктует другой, не пойдут на пользу ни той, ни другой, поскольку такие отношения не могут быть продолжительными.

**Пассивное поведение.** Общение — активный процесс, требующий внимания к тому, о чем идет речь, усилий и сосредоточенности на предмете разговора. Это предполагает активное участие в разговоре. Иначе эффективное общение невозможно.

**Поглощенность собой, своими переживаниями и заботами.** Люди, озабоченные своим здоровьем; недовольные новой дорогой покупкой; вступающие в брак; воодушевленные новой бизнес-идеей и т. п. часто слышат то, что хотят услышать, и не реагируют на разумную критику и ценные предложения собеседников или деловых партнеров. Нередко это случается в критические моменты жизни, когда особенно необходимо прислушаться к мнению трезвомыслящих людей.

**Бесповоротно сложившееся мнение.** В кабинете у одного начальника полиции висел плакат «Не сбивайте меня фактами — решение уже принято». Такой плакат может повесить только очень самоуверенный человек. Поколебать его мнение очень трудно, и желание общаться с такими людьми быстро пропадает.

**Низкая культура общения.** Человек приобретает любые умения, в том числе и умение общаться, следуя примеру или подражая другим. Семья или окружение с низкой культурой общения воспитывают дурные привычки — стремление «переговорить» партнера, склонность к скоропалительным выводам, к истолкованию молчания собеседника как одобрения и т.д.

**Сверхэмоциональная реакция.** В процессе общения партнер может покритиковать нас, бурно выразить свои эмоции. Возможно, это не слишком Вам понравится, однако, грубой ошибкой было бы отреагировать сверхэмоционально (если, конечно, это не является хорошо рассчитанным приемом). Критика со стороны партнера может быть вполне рациональной, а своими эмоциями он вовсе не предполагал обидеть Вас лично. Ваша сверхэмоциональная реакция даст основание расценить Вас как человека, неспособного воспринять критику или сдержать отрицательные эмоции. Подобная реакция вполне способна отбить у партнера всякое желание иметь с Вами дело.

**«Скрытая повестка дня».** Это тот случай, когда один из партнеров имеет глубинный, скрытый интерес, который неясен собеседнику. Приводимая информация может казаться не связанной с делом и остаться непонятой. Процесс общения здесь, как правило, затруднен и вызывает напряжение

**Склонность к оценочным суждениям.** Одной из причин неэффективного общения является склонность людей к оценивающим суждениям, одобрению или неодобрению мыслей или действий других. Особенно это характерно для наших соотечественников. Многие предпочитают приказывать, предупреждать, советовать, читать мораль. Часто подобного рода суждения субъективны и, что еще хуже, поверхностны и незрелы.

**Снисходительность к собеседнику.** Подобный подход, чаще всего касающийся подчиненных, женщин, детей, снижает восприимчивость информации примерно на 40%. Если это не сознательно рассчитанный ход и Вы намерены развивать отношения с партнером, снисходительности следует избегать — в речи, интонациях, поведении. Поздо-

роваться с ним лучше не через стол, а выйдя из-за него и расположившись рядом с собеседником. Это способствует установлению более доверительной атмосферы.

**«Ленивые вопросы».** Вопросы типа: «Ну и что?»; «Дальше что?»; «Ну и что ты хочешь этим сказать?» дают, независимо от Вас, понять собеседнику, что Вы не слишком расположены разговаривать с ним. Возможно, Вы этого и не хотели, однако демонстрация подобной «культуры» общения способна отбить у партнера всякое желание взаимодействовать с Вами.

**Невнимание к собеседнику, игнорирование его мнения.** Вряд ли нужно комментировать подобный подход. Ваше невнимание к партнеру вернется к Вам бумерангом.

**Понятийный барьер** возникает прежде всего из-за того, что люди в одно и то же слово, термин могут вкладывать различный смысл, в результате каждый говорит о своем, что затрудняет взаимопонимание.

**Барьер способов и средств передачи информации** возникает из-за того, что определенная информация требует определенного способа передачи. Например, если продавец рассказывает покупателю по телефону о том, какой запах у новых духов, то высока вероятность, что покупатель неадекватно воспримет эту информацию.

**Барьер восприятия.** Каждый из нас имеет свою картину мира, личный и социальный опыт, свои ценности, через призму которых воспринимает окружающий мир.

**Фонетический барьер** создается из-за особенностей речи говорящего. Учет этого барьера имеет большое значение для эффективного общения по телефону.

— Девушка, какой у вас телефон?

— Нокia.

— Нет, я имею в виду номер!

— Федеральный.

— Да нет, цифры какие?

— Арабские.

**ЗА ПРЕОДОЛЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ БАРЬЕРОВ!**<sup>1</sup>

Можно определить барьеры общения на уровне речевых выражений и фраз. Каждый раз, когда мы высказываем эти или подобные

<sup>1</sup> Храпков И.Б. Телефонное общение в бизнесе. — М.: Генезис, 2004.

суждения, мы создаем трудности во взаимоотношениях с партнером. Психолог И. Атватер выделяет следующие барьеры общения на уровне конкретных выражений:

- *Приказ, указание, команда* («Повторите еще раз!», «Говорите медленнее!»; «Не говорите со мной подобным образом!»).

- *Предупреждение, угроза, обещание* («Еще раз повторится — и с Вами все кончено»; «Успокойтесь, и я охотно Вас выслушаю»; «Вы пожалеете, если сделаете это»)

- *Поучение, указание на целесообразность* («Вам следует...», «Это неправильно»; «Вам не следует так поступать»)

- *Нравоучения, логическая аргументация* («В Вашем возрасте я и этого не имел»; «Вам это поручено, значит, это Ваша проблема»)

- *Осуждение, критика, обвинение* («То, что Вы сделали, — глупо». «Я не могу больше спорить с Вами», «Я ведь предупреждал Вас, что это случится»)

- *Брань, необоснованные обобщения, унижение* («Кретин!», «Вам никогда ничего нельзя поручить», «Все женщины ...»)

- *Выяснение, допрос* («Кто Вас надоумил?», «Что же Вы сделаете в следующий раз?»)

Все эти реакции разрушительны для делового общения. Они мешают собеседнику и нарушают ход его мыслей. Большинство из них означает желание изменить ход мыслей партнера или переделать его самого. Они заставляют прибегать к защите, раздражаться. В результате собеседник начинает отстаивать свою точку зрения или стремится скрыть свои мысли и чувства, вместо того чтобы раскрыть их перед Вами. Подобные барьеры мы создаем скорее в силу привычки, чем сознательно. Но результат один: мы не слышим то, что нам говорят.

### 1.2.3. Техника комплимента

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

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

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

Будущей поп-звезде Мадонне в детстве не позволяли петь даже в школьном хоре. Говорили, слабоват голос. Когда ей исполнилось 17 лет, мимо ее окна в тот момент, когда девушка что-то напевала, проходил почтальон. Он постучал в дверь и сказал: «Не хочу быть навязчивым, но у Вас невероятно сексуальный голос». Этот комплимент перевернул всю ее жизнь.

#### **4 вида комплиментов:**

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

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

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

Есть еще одна форма комплимента, способная вызвать положительные эмоции даже у тех, кто занимает по отношению к вам крайне

отрицательную позицию. Эта форма называется «КОМПЛИМЕНТ НА ФОНЕ АНТИКОМПЛИМЕНТА САМОМУ СЕБЕ».

Предположим, есть партнер, который Вам неприятен, как и Вы ему. Встретившись с ним в приемной председателя правления банка или префекта округа, Вы говорите: «Знаете, я все время удивляюсь, как Вам удастся в течение двух-трех часов убедить банкира (префекта) дать Вам столь солидный кредит (подряд на строительство, земельный участок)? Я в прошлый раз вел с ним переговоры в течение полутора дней. И мало что из этого вышло. У Вас же это так легко получается. Можно позавидовать Вашему дару убеждать людей!»

Усиленное воздействие такого комплимента связано с тем, что он вызывает удовлетворение сразу двух потребностей вашего собеседника:

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

Противопоказаний комплиментам практически нет. Любая деловая беседа, любые коммерческие переговоры можно начинать с комплиментов присутствующим. Однако на первых порах целесообразно заранее, готовясь к деловому разговору, приготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций и людей.

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

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

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

3. Не нужно произносить противоречивых комплиментов, имеющих скрытый подтекст. В комплименте не должно быть иронии, тем более сарказма. Самые хорошие слова — «умный», «деловой», «сильный» — могут быть дезавуированы или даже поняты прямо противоположно, если произнести их с иронией и сарказмом: «Какой же Вы «умный»!» «Одно «удовольствие» общаться со столь «сильным» партнером!»



Последствия — отрицательные, поскольку люди многое могут простить, только не насмешку.

4. Compliment должен отражать только положительные качества без двойного смысла, когда качество можно оценить и как положительное, и как отрицательное. Например: «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности тонко и остроумно уходить от ответа!» То, что, возможно, считается доблестью у чиновников и плохим политиков, вряд ли является таковым у серьезных деловых людей.

5. Отраженное в комплименте положительное качество должно иметь лишь небольшое преувеличение. В противном случае комплимент превращается в издевательство. Если Вы заявите своему не слишком дисциплинированному и рассеянному партнеру, что «всегда поражаетесь его аккуратности и пунктуальности», то это скорее всего вызовет обратную реакцию. Лучше сказать: «Сегодня Вы приятно поразили меня своей пунктуальностью и аккуратностью».

6. Нельзя делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек стремится избавиться или которое вовсе не стремится совершенствовать или афишировать. Compliments типа «Как хорошо Вы поправились (похудели) на отдыхе!» или «Вы блестяще умеете делать комплименты!» могут вызвать реакцию, обратную желаемой.

7. Compliment не должен давать рекомендаций и поучать. Выражения «Тебе следует быть активнее!», «Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!» и т.п. — не комплименты, а педагогические рекомендации. Возможно, Ваш партнер в них нуждается, но не следует считать их комплиментами.

8. Compliment не должен быть ниже мнения человека о самом себе, ниже уровня его самооценки. Если Вы восхититесь умом собеседника, а он окажется лауреатом Нобелевской премии или шахматным гроссмейстером; если Вы будете поражены красотой женщины и скажете ей об этом, в то время как она является победительницей одного из международных конкурсов красоты или чемпионкой по художественной гимнастике; если Вы удивитесь тому, как легко партнер запомнил номер телефона или другие цифры, хотя он знает, что обладает феноменальной памятью и т.п., — это не комплимент, а банальность. Последствия будут скорее всего отрицательными, ибо в лучшем случае собеседник пожмет плечами, поскольку давно перерос

такие «комплименты», в худшем — заметит для себя, что Вы не слишком находчивы или умны.

9. Искренность — это ключевой момент в практике использования комплимента. Искренность убеждает лучше всего. Искусственность, преследование очевидной цели превращают комплимент в банальность, лесть или примитивную фальшь. Подобные вещи распознаются достаточно легко. Так, во фразе «Как Вы милы и очаровательны!» гибкий и пронизательный ум услышит лесть, т. е. прямолинейное подчеркивание достоинств человека. В высказывании же типа «Понятно, почему Ваш муж так всегда спешит домой!» содержится намек на достоинства женщины, и не только связанные с внешностью.

10. К комплименту нельзя делать добавок, которые становятся для него «ложкой дегтя», т. е. существенно ухудшают. Едва ли Ваших партнеров вдохновят такие «комплименты»: «Голова у Вас светлая и руки золотые. А вот язык Ваш — враг Ваш!» «Вашей сильной стороной является умение располагать к себе людей. Эту бы способность да в интересах дела...»

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

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

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

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

Всякий человек, как бы он ни был увлечен своей работой, имеет свою личную жизнь — персональные интересы, увлечения, стремления, интересы и потребности своей семьи. Если с собеседником вести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызовет

в нем повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями, а вас он станет воспринимать как человека чуткого и внимательного.

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

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

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

Раппорт — это единение, настроенность на одну волну, взаимная симпатия. Иными словами, вы находитесь с тем или иным человеком в состоянии раппорта в той мере, в какой обнаруживаете с ним общие черты и говорите на общем языке — языке слов и языке тела.

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

1. Сконцентрироваться на различиях, существующих между вами.

2. Сосредоточиться на сходстве, т. е. на том, в чем вы согласны и на что реагируете одинаково.

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

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

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

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

**ОТРАЖАТЬ ЛЮДЕЙ** можно различными способами.

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

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

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

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

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

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

Существуют различия в восприятии комплиментов женщинами и мужчинами. Больше всего женщинам не нравятся «заигранные» комплименты. Оказывается, недостаточно просто похвалить «красивые глаза». Дама желает услышать нечто особенное — о необыкновенной длине ее ресниц, изумительном лазоревом цвете глаз. То же относится к ее

фигуре, волосам, платью... Деловая жизнь, несомненно, имеет свою специфику, однако вряд ли радикально отличается от обычной.

Мужчины же, напротив, довольствуются вполне банальными комплиментами в свой адрес. Даже довольно избитые фразы могут льстить их самолюбию. Практически беспроегрышный, на все случаи жизни комплимент мужчинам — относительно их ума.

Наши соотечественники комплиментами не избалованы, поэтому не всегда адекватно реагируют на них. Нередко на слова по поводу прекрасного внешнего вида женщина может ответить: «Ну что Вы, я ужасно спала и чувствую себя неважно». Или: «Не знаю, не знаю. Я чувствую, что старею». Подобные ответы загоняют собеседника в тупик. И если он не успевает возразить, у женщины остается неприятный осадок. Несомненно, она хочет услышать: «Я нахожу, что сегодня Вы совершенно неподражаемы». Но если всегда отклонять комплименты, партнеру вряд ли захочется делать их дальше.

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 пошлепать 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. Иногда окружающие подвергают критике ваше умение подавать себя совершенно произвольно. Скажем, когда беседующие то и дело просят вас повторить только что сказанное, будучи не в силах разобрать вашу речь, тем самым они критикуют некий аспект вашего способа самопрезентации. Или если ваша добрая приятельница сообщает, что ей больше нравится, когда у вас длинные волосы, она тоже задействует обратную связь. Возможно также, что если люди постоянно советуют вам не падать духом, то вам нужно подумать о смене свойственной вам осанки, мимики, характерных жестов, позы

или выражения лица. Чем больше вы исследуете полученные по обратной связи сообщения, задавая вопросы, касающиеся конкретных деталей — «Как, по-вашему, не слишком ли быстро я говорю?», «Ты полагаешь, мне следует опять отрастить волосы?» или «Я выгляжу угрюмым или сутулюсь?» — тем успешнее сможете справляться со своими недостатками.

Между тем дело обстоит довольно просто — **комплимент надо заметить и с достоинством принять, обязательно поблагодарив.**

В одном из исследований французских психологов были установлены комплименты, которые предпочитают слышать женщины и мужчины.

### Любимые комплименты

#### женщин

- Ты — классная женщина!
- У тебя замечательная фигура
- Твои глаза — безумие
- Я бы еще раз женился на тебе.
- У тебя красивые волосы!
- Ты готовишь лучше, чем моя мать.
- Ты женщина на все случаи жизни!
- Никто не умеет выслушать лучше тебя.
- Ты отличная мать!

#### мужчин

- У тебя классная машина!
- Другие мужчины могут только позавидовать твоей фигуре!
- Твоему шарму никто не в состоянии противостоять!
- Твоя жена выглядит фантастически!
- Рядом с тобой меркнут все красавчики!
- Я горжусь тобой!
- Ты сделал хорошую карьеру!
- Меня поражают твои знания.
- Что за чудесный малыш — вылитый отец!

### Список рекомендуемой литературы к теме

#### «Психология делового общения»:

1. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. — М.: «Финансы и статистика», 2002.
2. Митрошенков О. А. Эффективные переговоры. — М.: «Весь мир», 2000.
3. Кузин Ф. Культура делового общения. — М.: Ось—89, 2000.
4. Колтунова М. В. Язык и деловое общение. — М.: Экономика, 2000.

### **Вопросы и задания для проверки усвоения материала:**

1. Деловой этикет: определение, основные принципы. Виды этикета.
2. Традиции. Обычаи. Привычки.
3. Основные требования к деловому разговору.
4. Принципы речевого воздействия.
5. Основные требования к жестикуляции.
6. Речевого этикет: основные требования к представлению.
7. Речевого этикет: основные требования к обращению.
8. Речевого этикет: основные требования к приветствию.
9. Титулы и титулирование: сущность, требования к использованию, виды.
10. Виды общения.
11. Условия и примеры применения нерефлексивного общения.
12. Условия и примеры применения рефлексивного общения.
13. Разновидности рефлексивного общения.
14. Барьеры и ошибки общения.
15. Техника комплимента.
16. Виды комплиментов.
17. Правила применения комплиментов.
18. Комплимент и лесть: сущность, взаимосвязь и отличия.
19. Сходства и различия в восприятии комплиментов мужчинами и женщинами.
20. *Упражнение.*

Найдите тавтологии в предложениях и исправьте их.

- Товарные биржи были сформированы в форме акционерных обществ.
- Польза от использования навесных потолков невелика.
- Наряду с достижениями был отмечен ряд недостатков.
- Данное явление полностью проявляется в отмеченных выше условиях.
- Продолжительность процесса переработки длится несколько часов.
- Деятельность фирмы ставилась выше интересов любой заинтересованной стороны.

21. *Задача.* Предложите свой вариант решения ситуации.

Рассказ молодой девушки: «На протяжении всей моей жизни мой отец третирует меня как низшее существо. В моих отношениях с ним много боли и много гнева. Я понимаю, что понапрасну трачу энергию

на эти чувства, что мне пора встать на собственные ноги и не пытаться искать одобрения и поддержки от отца. Однако мне трудно расстаться с чувством одиночества и ощущением, что мы оба очень много теряем из-за отсутствия добрых отношений. Даже если бы мои действия никак не отразились на нем, я хочу сбросить с себя ярмо моей горечи и обиды. Только это мне никак не удастся. Просто не знаю, как мне дальше быть».

22. *Задача.* Предложите свой вариант решения ситуации.

Рассказ менеджера: «Не так давно я получил распоряжение от моего начальника, в котором он предлагает использовать некоторые новые методы в работе. Однако оно написано дубовыми фразами и звучит просто диктаторски. Меня воротит от этого предписания. Но это предписание моего начальника. Не могу найти выход из этой ситуации».

23. *Ситуация.* Вы — консультант по переговорам. Требуется Ваш компетентный совет.

К Вам обратилась за помощью деловая женщина и описала следующую ситуацию.

«Не так давно мой муж решил открыть собственное дело и предложил мне пользоваться одной автомашиной, пока его фирма не встанет на ноги. Я не возражала, так как он согласился завозить меня каждый день на работу и увозить домой. Но однажды вечером он опоздал на полтора часа. Он объяснил это опоздание так: «Бизнес — прежде всего». На следующий день он снова опоздал почти на час и снова дал то же объяснение. «А кроме того, — добавил он, — у тебя все равно не было, наверное, срочных дел». На этот раз я не смогла сдержаться. Тон моей речи был довольно резким. «Почему ты не мог позвонить своему партнеру и сказать, что у тебя была уже намечена встреча? — спросила я его. — «Вы могли бы переговорить после того, как ты отвез бы меня домой». В ответ я, услышала следующее: «Не думал, что это необходимо. Я полагал, что ты считаешь, что мое дело более важным». — «А как насчет моего дела? — возразила я. — Значит, я должна все понимать и ждать тебя сколько угодно, как послушная женушка!» Мы оба начали горячиться. Если так будет продолжаться и дальше, у меня появятся серьезные опасения за наш совместный брак. Как же мне дальше быть?»



## ГЛАВА 2. Техника проведения деловой беседы

### 2.1. Поведение с собеседниками различных психологических типов

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

Прежде чем описывать психологические типы собеседников, стоит отметить, что на поведение человека влияет также и соотношение экстраверсии и интроверсии в личности. Нет людей, которые целиком подпадают под ту или иную категорию. Индивидуум с ярко выраженными чертами экстраверта, почти всегда открытый и дружелюбный, временами и в определенных ситуациях может проявлять и интроверсивную сторону своей личности. И наоборот, спокойный, задумчивый, погруженный в себя интроверт может развить в себе задатки экстраверта, чтобы соответствовать конкретным жизненным требованиям. Итак, личность большинства людей представляет собой своего рода смесь этих тенденций, хотя и с доминированием одной из них. Экстраверты обращены во «внешнюю реальность». Иными словами, им нравится быть в компании, помногу общаться с другими, они предпочитают созерцанию действие, стремятся нравиться окружающим и подлаживаться под них. У интровертов сильна «внутренняя реальность». Иначе говоря, они с большим удовольствием проводят время в одиночестве предаваясь размышлениям, в ходе которых формируют вполне конкретные мнения и ставя перед собой четкие задачи. Таким образом, экстраверты в целом испытывают более сильную потребность в принадлежности и отождествлении с другими, тогда как интроверты больше стремятся отстаивать независимость. Экстраверты часто вполне обходятся без самоанализа и чувствуют себя неуютно, если большую часть времени им приходится

проводить в одиночестве. Интроверты иногда всеми силами избегают таких ситуаций как публичные выступления и испытывают неудобство, если им приходится много общаться с другими людьми. Каково воздействие экстраверсии и интроверсии на ваш имидж?: Дороти Роу в своей книге *The Successful Self* («Преуспевающее Эго»), посвященной исследованию этих противоположных ориентации, объясняет, почему интроверты и экстраверты по-разному подходят к любому делу, в том числе и к самопрезентации. По ее мнению, экстравертам требуется сильное стимулирование со стороны окружающих, тогда как интроверты избегают риска «передозировки» стимулирования извне. Интроверт в своем стремлении стимулировать окружающих с тем, чтобы добиться их реакции и тем самым достичь большей степени сопричастности, часто прибегает к следующим приемам:

- пользуется выразительным, экспансивным языком тела;
- носит яркие цвета, одежды, вызывающие реакцию окружающих, принимает дружелюбный вид, который, по его мнению, должен понравиться окружающим;
- много говорит, стремясь привлечь внимание других людей, или, напротив, боится высказываться из опасения навлечь на себя их неодобрение;
- помногу и возбужденно говорит с целью непрерывного стимулирования других, уделяет им много внимания, интенсивно, использует мимику, задает окружающим массу вопросов, чтобы вызвать у них чувство сопричастности;
- рассказывая о событиях, драматизирует их описание;
- заполняет окружающую рабочую среду массой стимулирующих безделушек и предметов материальной культуры, придает обстановке дружелюбный вид, украшая ее растениями и цветами и развешивая портреты членов семьи и друзей. Интроверт предпочитает избегать стимулирования, занимается обдумыванием собственных успехов и идей, не забывая голову делами других. Он проявляет это свое намерение следующим образом:
- использует сдержанный язык тела, не ищет стимулирования со стороны других людей и не прибегает к драматизации повествования с помощью языка тела;
- носит одежду, не вызывающую активной реакции окружающих, спокойных цветов и простого покроя. Его или ее внешний вид может выражать индивидуальность, безразличие к мнению окружающих или

подчеркивать исключительность и отражать тем самым стремление добиться восхищения в рядах немногих избранных;

- не видит особой необходимости в разговорах, поскольку потребность в сопричастности с другими не входит в круг приоритетов; либо если и говорит много, то лишь чтобы выразить свои идеи;

- говорит спокойно, давая себе время на обдумывание вдаваясь в детали, выражается конкретно, точно и аккуратно, тщательно подбирает слова.

- выражает тщательно продуманные взгляды и мнения, не стремится вызвать реакцию окружающих. Интересуется больше идеями, нежели чувствами;

- равнодушен к окружающей обстановке; не смущается беспорядочностью рабочей среды (Дороти Роу отмечает, что интроверты могут спокойно относиться к внешнему беспорядку, лишь бы в порядке оставалась их «внутренняя реальность»); ничем не показывает, что его заботят мысли окружающих. Или выбирает голую и минималистскую обстановку, отражающую его разборчивость и индивидуальность, свободную от чрезмерного стимулирования извне.

Каждый из нас создает собственный вариант реальности. Чтобы развиться, приходится принимать это к сведению и понимать, что реальности окружающих могут сильно отличаться от нашей собственной. Будучи экстравертом, вы можете углубить смысл своей «внутренней жизни», найдя время для спокойной, вдумчивой деятельности в одиночестве. Интроверт, испытывающий ограниченность своей природы, может заняться совершенствованием навыков в «знании людей» — сосредоточиться на внешнем мире и стать более сопричастным с другими людьми.

### **2.1.1. Психологические типы собеседников**

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

- вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов;
- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с его позитивным подходом;
- в спорных и трудных случаях искать поддержку у собеседников этого типа.

**ВЗДОРНЫЙ.** Этот собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. Он нетерпелив, несдержан и возбужден. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

- обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы;
- всегда оставаться хладнокровным;
- когда есть возможность, предоставлять другим опровергать его утверждения, а затем отклонять их;
- следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения;
- привлечь его на свою сторону;
- беседовать с ним в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;
- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее;
- за столом или в помещении поместить его в «мертвый угол».

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

- посадить его рядом с позитивным собеседником или с собой;
- время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;
- дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения;
- при незначительных и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые, ответить можете только вы.

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

- как и «всезнайку», посадить его поближе к позитивному собеседнику или к авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы.

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

- задавать ему несложные информативные вопросы;
- обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание;
- помогать ему формулировать мысли;
- решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;
- обращаться к нему приблизительно так: «Все бы хотели услышать и ваше мнение»;
- специально благодарить его за любой вклад в беседу, но делать это тактично.

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

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

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

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

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

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

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

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

### **2.1.2. Техника слушания**

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

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

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

#### **Плохой слушатель обычно:**

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

Существует активное и пассивное слушание. **ПАССИВНОЕ СЛУШАНИЕ** дает собеседнику возможность высказаться. Оно состоит из умения внимательно молчать. Здесь важны оба слова. «Молчать» — так как собеседнику хочется, чтобы его услышали, и его меньше всего

интересуют наши замечания. «Внимательно» — иначе собеседник обидится, и общение прервется. Все, что нужно делать в этом случае, — это не мешать ему и поддерживать течение его речи, чтобы он смог полностью выговориться.

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

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

Как видно, пассивное слушание сходно с нерефлексивным общением, поэтому основные его принципы применимы и здесь.

Когда пассивного слушания недостаточно, следует перейти к АКТИВНОМУ СЛУШАНИЮ. Под ним психологи понимают «выявление» или «уточнение» слов собеседника. По сути своей оно сходно с рефлексивным общением и те фразы уточнения, которые были рекомендованы для РО используются и при пассивном слушании.

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

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

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

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

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

Известно, что скорость мышления в четыре раза больше скорости речи, поэтому следует использовать «свободное время» на критический анализ и выводы из того, что непосредственно слышите.

**Хороший слушатель поддерживает :**

1) визуальный контакт

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

2) язык тела

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

3) тон и скорость речи

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

4) неизменность предмета разговора.

Хороший слушатель обычно позволяет собеседнику самому определить тему разговора.

### **2.1.3. Тактика и техника нейтрализации замечаний собеседников**

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

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

Югославский психолог П. Миич выделяет следующие **разновидности замечаний**:

**Невысказанные замечания** — это такие замечания, которые собеседник не успеваает, не хочет или не смеет высказывать, поэтому вы должны сами их выявить и нейтрализовать.



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

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

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

**Отговорки** по своей сущности не являются настоящими замечаниями.

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

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

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

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

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

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

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

**Ироничные (ехидные) замечания** являются следствием плохого настроения собеседника, а иногда и его желания проверить вашу выдержку и терпение.

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

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

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

**Стремление к получению информации.** Замечание, указывающее на это, является доказательством заинтересованности вашего собеседника и наличия недостатков в передаче информации.

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

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

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

**Желание проявить себя.** Многие замечания можно объяснить стремлением собеседника высказать собственное мнение. Он хочет показать, что не поддался вашему влиянию или что в данном вопросе он максимально беспристрастен.

*Ситуация:* собеседник выступает с неделовыми замечаниями, цель которых лишь высказать собственное мнение и подчеркнуть необходимость его вмешательства.

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

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

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

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

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

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

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

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

*Причина:* у собеседника другой подход к решению проблемы, и он не согласен с вашим вариантом.

*Поведение:* не противоречить собеседнику в открытую, довести до его сведения, что вы учитываете его взгляды, а потом объяснить, какие преимущества дает ему ваше решение. Пример: «Мы понимаем ваш подход к проблеме. Поэтому давайте еще раз вместе с вами рассмотрим этот вопрос».

**Общее сопротивление.** Эти замечания возникают у собеседника, как правило, в начале беседы, поэтому они не являются конкретными. Попытаться разобраться в них — значит свернуть с дороги.

*Ситуация:* замечания собеседников неясны, они имеют общий характер.

*Причина:* собеседник еще не познакомился с вашей аргументацией, а тема беседы четко не определена. Если фронтальное сопротивление будет возрастать, то это означает, что тема или тактика вами выбрана неверно.

*Поведение:* четко определить тему беседы и начать аргументацию. Если сопротивление растет, нужно пересмотреть тактику в отношении собеседника, а в крайнем случае изменить и тему беседы. Пример: «Я предлагаю сначала выявить тему беседы и ознакомить вас с нашими аргументами. Это позволит вам и нам более точно определить предмет беседы и привести его в соответствие с вашими требованиями».

**Последняя попытка.** Эти замечания собеседник делает очень редко всерьез. Перед окончанием беседы его охватывает неприятное «ощущение конца». Он уже начинает размышлять о трудностях и пре-

пятствиях, связанных с реализацией принятого решения, у него возникает страх из-за преждевременности принятых мер.

*Ситуация:* эти замечания являются лишь слегка измененным вариантом тех, которые собеседник высказывал ранее и на которые он уже получил ответ. Это сигнал к завершению беседы и принятию окончательного решения.

*Причина:* эти замечания — симптом последней, часто тщетной попытки собеседника отсрочить принятие решения. Эта попытка скорее делается для очистки и успокоения совести.

*Поведение:* вместо того чтобы прямо отвечать на подобные замечания, целесообразно привлечь еще один косвенный аргумент в пользу предложенного решения и после этого быстро перейти к его принятию.

**Техника нейтрализации замечаний** собеседника призвана существенно снижать их негативное воздействие. Важнейшие приемы можно классифицировать следующим образом:

**Ссылки на авторитеты.** Оценка, которой собеседник доверяет более всего, это его собственная оценка. Тот, кому он после себя больше всего доверяет, это некто третий, кто для него является авторитетом. Тот, кому он верит меньше всего, это, к сожалению, вы сами. Поэтому одним из лучших методов нейтрализации (опровержения) замечаний являются ссылки на чужой опыт и высказывания.

Прежде чем приступить к описанию того, что сделано, например, в другой фирме, очень полезно заранее с помощью наводящих вопросов выяснить, кого бы ваш собеседник воспринял в качестве авторитетного свидетеля. При этом следует указать ему, где и как он может проверить ваши источники и данные.

**«Сжатие» нескольких замечаний.** Воздействие нескольких замечаний и возражений существенно снижается, если на них отвечать «одним махом», т.е. одной фразой, сконцентрировав в ней все существенное и избегая бесконечных дискуссий.

**Перефразирование.** Этот метод основан на повторении и одновременном смягчении замечания собеседника.

**Условное согласие.** Этот метод заключается в том, что вы сначала признаете правоту собеседника (часто с незначительными замечаниями), а потом постепенно перетягиваете его на вашу сторону. Это дает возможность удержать контакт с собеседником даже тогда, когда на первый взгляд положительный результат беседы не имеет перспектив.

**Принятие замечания.** Это в основном относится к субъективным замечаниям, на которые очень трудно отвечать. Лучше отказать собеседнику в ответе и просто принять его замечание, если оно не оказывает существенного влияния на суть беседы.

**Сравнение.** Часто бывает, что замечание легче всего нейтрализовать с помощью сравнений, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из области, которую ваш собеседник знает и из которой он может привести примеры из собственного опыта.

**Метод опроса.** Этот метод максимально ограждает от риска оказаться в атмосфере неприятной дискуссии. Он основан на том, что вы не отвечаете собеседнику на его замечания, а сами его спрашиваете, причем строите вопросы так, что он сам отвечает на свои замечания. Недостаток метода — его обширность.

**Метод «да — но»** заключается в том, что вы до определенного момента соглашаетесь с собеседником для того, чтобы у него пропало желание противоречить вам, и готовите его к контраргументации. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...»

Со временем из-за частого употребления значение союза «но» может несколько обесцениться. Кроме того, союз «но» в некоторой степени действует как предостерегающий сигнал. Поэтому вышеприведенный пример можно немного изменить, убрав злополучное «но»: «Вы совершенно правы. Учли ли вы, что...»

**Предупреждение.** Неприятное замечание, которое наверняка последует от вашего собеседника, можно смягчить, если включить его в свое выступление. Этим вы одновременно определяете и момент ответа, а это, несомненно, преимущество. Например: «Вы, наверняка, сейчас мне возразите, но я все же настаиваю на...»

**Доказательство бессмысленности.** Если все ваши ответы на замечания собеседника указывают на его несостоятельность, вы можете подтолкнуть собеседника к тому, чтобы он признал бессмысленность своего замечания. Но это нужно делать очень тактично и только тогда, когда действительно необходимо.

**Отсрочка.** Практика показывает, что замечание утрачивает свое значение по мере удаления беседы от того момента, когда оно было высказано. Но наряду с этим можно обращаться к собеседнику сразу же после высказанного замечания. Пример: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее. В таком-то месте мы снова затронем эту проблему. Согласны ли вы с этим предложением?»

Этот метод применяется только тогда, когда сделанное замечание мешает дальнейшему ведению беседы или же полностью ее блокирует.

Существуют различные **подходы к нейтрализации замечаний**, но можно сформулировать общий подход к тому, как высказывать замечания собеседнику. В любом случае, тон ответа всегда должен быть спокойным и дружеским, даже если замечания носят язвительный или иронический характер. Раздражительный тон существенно затруднит задачу убедить вашего собеседника. Нетрадиционный подход, доброжелательность, ясные и убедительные интонации особенно важны при нейтрализации сложных замечаний и возражений.

**Дипломатичное возражение.** Никогда не следует возражать открыто и грубо, даже если собеседник ведет себя некорректно. Если вы будете противоречить, то наверняка не убедите его, а лишь заведете вашу беседу в тупик. Поэтому не следует употреблять следующие выражения: «В данном случае вы совершенно неправы!», «Все как раз наоборот!», «Это не имеет под собой никакой почвы!»

**Уважение.** К позиции и мнению собеседника нужно относиться с уважением, даже если они ошибочны или для вас неприемлемы. Ничто так не затрудняет беседу, как пренебрежительное и высокомерное отношение к собеседнику.

**Признание правоты.** Если вы заметили, что замечания и возражения собеседника являются лишь стремлением подчеркнуть свой престиж, то очень выгодно почаще признавать правоту собеседника. Например: «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду. Конечно же, при принятии решения мы его обязательно учтем!» После молчаливого согласия собеседника беседу следует продолжить по намеченному плану.

**Сдержанность в личных оценках.** Следует избегать личных оценок. Например: «Будь я на вашем месте...», «Моя фирма считает, что... но лично я думаю...» Особенно это относится к тем случаям, когда подобной оценки явно не требуется или когда собеседник не считает вас своим советчиком или признанным специалистом.

**Лаконичность ответа.** Чем более сжато, по-деловому вы ответите на замечание, тем это будет более убедительно. В пространных ответах всегда сквозит неуверенность. Поэтому чем более многословен ваш ответ, тем больше опасность быть непонятым вашим собеседником.

**Контролирование реакций.** При нейтрализации замечаний очень полезно проверять реакцию собеседника. Легче всего это сделать с помощью промежуточных вопросов. Спокойно спросите собеседника, доволен ли он ответом. Если нет, то предложите ему заняться этой проблемой в процессе беседы.

**Недопущение превосходства.** Если вы будете успешно парировать каждое замечание, то постепенно у вашего собеседника сложится мнение, что он сидит перед умудренным опытом «профессором», против которого у него нет никаких шансов. В связи с этим:

- не следует парировать каждое его возражение;
- нужно показать, что и вам не чужды человеческие слабости;
- особенно важно избегать немедленного ответа на каждое замечание, потому что этим вы косвенно недооцениваете собеседника: то, над чем он думал в течение многих дней, вы решаете за несколько минут.

## 2.2. Проведение деловой беседы

Многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться, особенно если собеседники находятся на разных уровнях по положению, образованию и т. п. Одна из причин таких неудач заключается в том, что первые фразы беседы оказываются слишком незначимыми, хотя, как уже отмечалось, именно первые впечатления часто оказываются решающими

Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Первые три — пять предложений создают психологический настрой, внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе, рабочую атмосферу.

Следует всегда избегать извинений, проявления признаков неуверенности:

- Извините, если я помешал...
- Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...
- Я бы хотел еще раз услышать...

Необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику:

- Я тут случайно проходил мимо и решил заскочить к вам...
- Давайте мы с Вами быстренько рассмотрим...
- А у меня на этот счет другое мнение...

Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. С точки зрения психологии это промах. Собеседник вынужден, хочет он того или нет, искать объяснения, аргументы, о которых он до того и не думал. Таким приемом мы создаем барьер между собой и собеседником, и устранить этот барьер нелегко. Деловая практика выработала ряд эффективных начал деловой беседы:

**«Снятие напряженности».** Позволяет установить тесный контакт с собеседником. Скажите ему несколько теплых слов — и Вы этого добьетесь. Произнесите несколько доброжелательных фраз личного характера или комплиментов — и лед быстро растает. Созданию дружеской обстановки способствуют и хорошая шутка, и тонкий и доброжелательный юмор. Обратите внимание на предмет, имеющий отношение к хозяину кабинета. Это может быть картина на стене, теннисная ракетка, стоящая в углу, книга на полке. Сделайте какое-нибудь замечание, которое показало бы Вашу заинтересованность, восхищение. Или задайте вопрос типа: «Какая красивая картина! Кто ее написал?» или «Теннис? А в него трудно научиться играть?» Ни одну из этих фраз нельзя назвать особенно глубокой. Но все они выдают принципиально важный личный интерес к другому человеку и ненавязчиво способствуют поиску общего языка.

**«Стимулирование воображения».** Предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по тем проблемам, которые в ней должны рассматриваться. Этот метод эффективен в разговоре с оптимистичными и трезвомыслящими собеседниками.

**«Прямой подход».** Означает начало беседы без раскочки и каких бы то ни было вступлений. Коротко перечисляются причины, вызвавшие необходимость беседы, осуществляется переход от общих вопросов к частным и собственно к теме беседы. Этот метод холоден и рационален, он имеет прямой характер и подходит для кратковременных и не слишком значительных деловых контактов, например начальника и подчиненного.

Общее правило заключается в том, что начало беседы предполагает использование так называемого «Вы-подхода».

**«Вы-подход»** — умение человека, ведущего беседу, представить себя на месте собеседника, чтобы лучше понять его позицию и точнее ее выразить. Для этого необходимо поставить перед собой вопросы: что бы меня интересовало, будь я на месте своего партнера? Как бы я реагировал на его месте?



В любой ситуации следует помнить следующее: заключить приемлемое соглашение — это не заставить собеседника видеть вещи по-вашему, а сделать так, чтобы он согласился на него, оставаясь по возможности при собственных взглядах.

В приводимых ниже примерах «Я-подход», акцентирующий внимание на своих интересах, заменен более продуктивным «Вы-подходом»:

<i>«Я-подход»</i>	<i>«Вы-подход»</i>
<i>Избегайте следующих выражений:</i>	<i>Замените их такими, как:</i>
Мне это представляется интересным	Вам будет интересно узнать...
Я бы хотел...	Вы хотите...
Я пришел к выводу, что...	Ваша проблема, как я понимаю, заключается в том, что...

Подобный подход полезно применять и в других ситуациях: при констатации фактов, передаче сведений и т.п.

<i>Избегайте следующих выражений:</i>	<i>Замените их такими, как:</i>
Вы, конечно, об этом еще не знаете...	Конечно, Вам уже известно...
Вероятно, Вы об этом еще не слышали	Вы, скорее всего, об этом не знаете.
Хотя Вам это и неизвестно...	Как Вы знаете...

Тем самым мы показываем собеседнику, что мы его ценим и уважаем как специалиста и компетентного партнера. Кроме того, учитываем известный закон, согласно которому любой человек охотнее всего говорит о собственных проблемах, и наш собеседник вовсе не является исключением из этого правила.

Ведите беседу в располагающей к сотрудничеству манере: спрашивайте, просите совета. Вместо категоричного «Почему Вы не сделали...?» спросите: «Вы не думали сделать...?» или «Что могло бы получиться, если сделать...?» Агрессивный тон оттолкнет, спокойный и доброжелательный — направит беседу в конструктивное русло. Имея перед собой цель, начните с вопроса: как бы собеседник поступил в этой ситуации? Наводящими вопросами типа «А нельзя ли...?», «Не правда ли...?» вполне реально направить его ответы к нужному Вам результату.

### 2.2.1. Типы вопросов

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

Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда вам нужно получить информацию, а только в тех случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Примеры закрытых вопросов:

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

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

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

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

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

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

### **2.2.2. Аргументация**

Без знания приемов аргументации даже профессионально подготовленному и сообразительному бизнесмену будет непросто грамот-

но построить свое «нападение». Несколько несложных техник и методов могут заметно облегчить жизнь «переговорщику».

**Цифровой метод.** Цифровые примеры — ключ к успеху. Денежные расчеты всегда привлекают внимание. Вот почему этот метод особенно часто используют в системе сетевого маркетинга. Вовремя названный объем или процент подкрепит ваши аргументы, или же опровергнет тезис противника. Разумеется, в споре помогают и факты, просто слова. Но насчет тех или иных сведений еще можно поспорить. Цифры же всегда объективны и убедительны, статистика-то не лжет... Но следует научиться правильно эти цифры представлять и использовать.

Пример:

*В так называемых бизнес-клубах цифровой метод используют виртуозно. Расписывают «лестницу доходов», показывая, какие огромные суммы можно заработать (до 100 000 долларов в год!). И только потом задают сакраментальный вопрос: «Сколько, по-вашему, стоит вложить в такой доходный бизнес?» Обычно зрители гадать начинают с десятков тысяч долларов. Ведущий вопит: «Меньше! Еще меньше!» И конечная сумма в три тысячи уже действительно кажется мизерной...*

**Метод «черное-белое».** Это одна из самых эффективных методик. Суть ее в том, чтобы из лимона сделать лимонад. Нужно внимательно заглянуть в суть проблемы, чтобы в белом найти черное, а в черном — белое. И... не бояться набивать шишки. Ведь каждый отрицательный опыт — это еще и урок. Учитесь разворачивать аргументы противника. Находить плюсы там, где их не нашел бы никто... Контрасты, парадоксы, новизна разнообразят вашу речь и лишат опоры оппонента.

Пример:

*Переговоры двух фирм. Одна из них не выполнила обязательства: задержала на день доставку продукции на склад. Представитель второй недоволен. Реакция «провинившейся» стороны:*

*— Так это же хорошо, что товар не пришел туда вовремя. Там как раз работала комиссия. Она со своими проверками задержала бы дальнейшую доставку минимум на три недели. Мы опоздали на день, и комиссия уже ушла. Да мы вам кучу времени сэкономили!*

Кстати, подобный метод был известен еще в Персии, Вот что рассказывает одна древняя притча.

*Один восточный властелин увидел страшный сон: будто у него выпали один за другим все зубы. В сильном волнении он призвал к себе тол-*

кователя снов. Тот озабоченно выслушал его и сказал: «Повелитель, я вынужден сообщить тебе печальную весть. Ты потеряешь одного за другим всех своих близких». Властелин разозлился и велел бросить несчастного в тюрьму. Позвали другого толкователя. Тот сказал: «Это радостная весть! Ты переживешь всех своих родных». Естественно, султан щедро наградил астролога. Придворные удивлялись: «Ведь ты сказал ему то же самое, что и первый толкователь!» На это удачливый предсказатель ответил: «Важно, не что ты говоришь, а как ты говоришь...»

**Метод противоречия.** Основан на выявлении противоречий в аргументации собеседника. Наша собственная аргументация должна быть непротиворечивой, чтобы не дать партнеру этим воспользоваться, но противоречия в его аргументации нельзя оставлять незамеченными. По своей природе этот метод является оборонительным. В ответ на аргументы собеседника можно ответить, выявив в них слабое место, примерно так: «Если правда то, что, как Вы говорите, уровень жизни сейчас снизился, то правда и то, что возможностей заработать сегодня стало значительно больше, чем раньше».

**Метод извлечения выводов.** Подготовьте четкие аргументы. И опираясь на них, шаг за шагом, приводя промежуточные выводы, подведите оппонента к требуемому итогу. Этот способ поможет опровергнуть ошибочные выводы оппонента. Параллельно можно попросить его привести более логичные и конкретные доказательства. Хотя, если вы станете требовать доказательств, которых у него явно нет, это будет неэтично. И помните: не каждая причина является верным и логичным доказательством.

Пример:

*В качестве очевидного примера можно привести диалог на уроке физики. Преподаватель спросил ученика: «Что Вы знаете о свойствах тепла и холода?» Тот ответил «В тепле все тела расширяются, а в холоде — уменьшаются»- «Правильно, — заметил преподаватель, — а теперь приведите мне примеры». Ученик не растерялся: «Летом тепло, поэтому дни длиннее, а зимой холодно — и дни короче»*

**Метод сравнения.** Удачное сравнение сделает вашу речь исключительно яркой, придаст ей силу внушения. Поэтому стоит заранее подумать о том, как «разбавить» аргументы яркими примерами. Вообще этот метод применяется чрезвычайно широко, в частности, в рекламе.

Пример:

*Театр одного провинциального городка был на грани банкротства. Финансисты требовали распустить театр, так как он был нерентабелен. Развернулась бурная дискуссия. Последним выступал один из известных эллинистов, родом из этого городка. Речь его была краткой, но впечатляющей:*

*— Когда в Древней Греции какой-нибудь гражданин совершал небольшой проступок, ему запрещали три месяца играть на свирели. Если проступок был более серьезным, его на полгода лишали посещения театра. Я вас спрашиваю: чем провинились жители нашего города перед богами, что вы хотите их так сурово наказать?*

*Больше вопрос о роспуске театра не поднимался...*

**«Кусковой» метод.** Расчлените выступление собеседника. Согласитесь с одной его частью, раскритикуйте другую, выскажите свои сомнения по поводу третьей. Не трогайте сильные аргументы. Бейте по слабым местам, постарайтесь их опровергнуть. Этот метод оправдывает себя даже в тяжелой ситуации. Ведь в любые расчеты может закрасться небольшая ошибка или легкое преувеличение.

Пример:

*— То, что вы сообщили о модели работы склада, теоретически совершенно верно. Но надо учитывать практику. А на практике часто встречаются серьезные отступления от предложенной модели: задержки поставок, трудности в получении сырья, медлительность администрации.*

**Метод бумеранга.** Используйте оружие собеседника против него самого. Да, этим вы вряд ли что-то докажете. Зато, применив метод с долей остроумия, вы разнообразите свое выступление и произведете впечатление на слушателей.

Пример:

*Однажды мудреца Диогена спросили, почему его, человека такой скромной жизни, который во всем себе отказывает, иногда видят в значимых местах. Он на это ответил:*

*— Что ж, и солнце иногда заглядывает в выгребную яму...*

*Того же Диогена один заядлый спорщик как-то спросил, сможет ли он, Диоген, в чем бы то ни было его убедить. Диоген сказал:*

*— Если бы я мог в чем-то тебя убедить, я бы убедил тебя повеситься...*

### 2.3. Деловая беседа в ситуации конфликта

Любой конфликт — это отсутствие согласия между двумя и более сторонами (отдельными людьми или группами людей), в результате чего они не могут нормально удовлетворять свои потребности. В основе конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадение интересов, желаний, влечений и т. п.

Чтобы конфликт начал разрастаться, нужен инцидент (т.е. повод), когда одна сторона начинает действовать, ущемляя (пусть даже неумышленно) интересы другой стороны. Инцидент приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Его может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово или какое-либо действие.

По значению конфликты делятся на: 1) конструктивные (созидательные) и 2) деструктивные (неконструктивные, разрушительные).

**Конструктивный конфликт** бывает тогда, когда оппоненты, имея собственную позицию, не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Такие конфликты плодотворны. Здесь стороны выдвигают свои аргументы, в одинаковой мере принимаются в расчет их точки зрения. Идет открытый обмен мнениями и совместный поиск решения. Эмоции сдерживаются, и спокойно рассматриваются все точки зрения. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы — в соответствии с одним из законов диалектики, утверждающим, что борьба противоположностей — источник развития.

**Неконструктивный конфликт** возникает в двух случаях: 1) когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; 2) когда один из оппонентов прибегает к неэтичным методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

Практика показывает, что неразрешимых конфликтов, которые нельзя было бы уладить без применения силы, не существует. Поэтому любую попытку урегулирования конфликтной ситуации «мирным путем» нужно обязательно использовать. Однако подходы здесь бывают разные. Такими подходами, определяющими стиль поведения в конфликтной ситуации, являются: 1) приспособление; 2) компромисс; 3) сотрудничество; 4) игнорирование; 5) соперничество.

**Функции конфликтов**

<b>Позитивные</b>	<b>Негативные</b>
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противостоянии с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
диагностика возможностей оппонентов	сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

**ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** — это изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий — иногда в ущерб своим интересам. Такой подход следует применять в следующих случаях:

- необходимо признать собственную неправоту.
- когда важнее восстановить спокойствие, а не разрешить конфликт;
- отстаивание своей точки зрения требует времени и значительных усилий;
- вас не особенно волнует случившееся;
- вы хотите сохранить добрые отношения со спорящими;

**КОМПРОМИСС** — это урегулирование разногласий через взаимные уступки, что позволяет приемлемо для сторон разделить прибыли и убытки. Он означает принятие до некоторой степени позиции другой стороны. Соглашение достигается тогда, когда обе стороны считают выбранный вариант справедливым, хотя он не обязательно лучший. Компромиссный подход предполагает уступку другой стороне, что снижает взаимную недоброжелательность и помогает снять, по крайней мере временно, накопившееся напряжение. Однако компромисс препятствует действительному решению конфликта, так как не устраняет причины, породившие его. Компромиссный подход целесообразно использовать в тех случаях, когда:



- обе стороны имеют взаимоисключающие интересы;
- вы предпочитаете получить хоть что-то, нежели все потерять;
- у сторон одинаково убедительные аргументы;
- необходимо время для урегулирования более сложных проблем;
- при дефиците времени, когда необходимо принять срочное решение;
- сотрудничество не приводит к успеху;
- вас может устроить временное решение;
- результат имеет для вас не слишком большое значение.

**СОТРУДНИЧЕСТВО** как подход к разрешению конфликта предполагает совместную выработку решения, удовлетворяющего интересы всех сторон. Такой подход предпочтителен в случаях, когда:

- необходима интеграция точек зрения и сближение мнений сторон;
- требуется найти общее решение, если каждый из предложенных вариантов решения проблемы слишком важен и не допускает компромисса;
- основной целью обсуждения является получение широкой информации;
- у вас длительные и взаимовыгодные отношения с другой стороной.

**СОПЕРНИЧЕСТВО** как подход в конфликтной ситуации используется, когда:

- исход очень важен для вас, и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- вы чувствуете, что у вас нет иного выбора, вам нечего терять;
- вы обладаете достаточным авторитетом для принятия решения и представляется очевидным, что предполагаемое вами решение — наилучшее.

Если рассмотренные выше подходы позволяют с разной степенью эффективности разрешить конфликт, то соперничество как подход к разрешению конфликтной ситуации является совершенно неприемлемым. Самый эффективный способ урегулирования любого конфликта — это устранение или изменение порождающих его причин таким образом, что он сам автоматически исчезает.

### **Список рекомендуемой литературы к теме «Техника проведения деловой беседы»:**

1. Вагин И., Киршева Н. Переговоры — выиграй каждый раунд. — С-Пб., М.: Питер, 2002.
2. Маценко В. Ф. Имидж: психология создания. — Киев: Эльга, Ника-центр, 2002.
3. Кузин Ф. Культура делового общения. — М.: Ось—89, 2000.
4. Митрошенков О. А. Эффективные переговоры. — М.: «Весь мир», 2000.
5. Психология делового преуспеяния / Под ред. Колесникова А. Н. — М.: Владос-пресс, 2001.

### **Вопросы и задания для контроля знаний:**

1. Типы характера.
2. Техника слушания, типы слушания.
3. Техника и тактика нейтрализации замечаний собеседников.
4. Проведение деловой беседы: структура и содержание.
5. «Вы-подход», «Я-подход».
6. Типы вопросов.
7. Аргументация. Методы аргументирования.
8. Виды конфликтов.
9. Деловая беседа в ситуации конфликта.
10. Подходы к разрешению конфликтных ситуаций.
11. *Упражнение.* Кто вы по большей части — интроверт или экстраверт? Не конфликтует ли ваша манера самопрезентации с преобладающей в вас тенденцией? Сформулируйте свое отношение к пребыванию в одиночестве и к времяпрепровождению в большом кругу других людей. Что вы находите более привлекательным для себя — одиночество или пребывание в компании? Не пытаетесь ли быть экстравертом или интровертом в большей степени чем вы есть на самом деле?
12. *Задача.* Предложите свой вариант решения ситуации.

Рассказ молодого человека. «Я, как мы и договорились, ждал свою девушку под часами на площади, сжимая в руке два билета на концерт. Однако Вика пришла с опозданием на полчаса, а ведь она знает, как я не люблю опаздывать на концерт. Сразу после ритуального поцелуя я начал кричать на нее, сказав, что ни на какой концерт мы не идем, что я лучше порву эти билеты. Я особенно напирал на это ее опоздание, так как был сильно разозлен. Она была поражена моей реакцией и начала

слабо оправдываться. На концерт мы все-таки пошли, но я сидел надувшись весь вечер, и не получал никакого удовольствия от музыки. Расстались мы холодно, и с тех пор вот уже неделю, как я не звоню ей. Но я же не могу без нее. А эти ее вечные опоздания меня просто бесят».

12. *Ситуация.* В читальном зале библиотеки сидят два человека. Один (Ч-1) встает и распахивает окно. Другой (Ч-2) подходит к окну и закрывает его. Первый опять открывает окно, а второй снова его закрывает. Между ними возникает ссора. Они пытаются договориться о том, насколько можно открыть окно: на половину, на три четверти или как-то еще. Однако договориться им не удается, так как при любом решении для одного окно все-таки раскрыто, а для другого - не распахнуто настежь. Подходит библиотекарь (Б). Между ними происходит следующий диалог:

Б : О чем спор?

Ч-1 : Хочу, чтобы окно было открыто.

Ч-2 : Хочу, чтобы окно было закрыто.

Б (первому): Для чего Вы открываете окно?

Ч-1 : Мне нужен свежий воздух.

Б (второму) : Отчего Вы закрываете окно?

Ч-2 : Мне не нужен сквозняк.

Представьте себя в роли библиотекаря и попытайте разрешить сложившуюся конфликтную ситуацию.

## ГЛАВА 3. Искусство переговорного процесса

### 3.1. Техника и тактика ведения переговоров

Слово «переговоры» в русском языке имеет два значения: 1) обсуждение для заключения соглашения между кем-либо по какому-либо вопросу; обмен сведениями, мнениями; 2) разговор.

Переговоры — одновременно узкое и широкое, простое и сложное понятие. Всякий раз, когда один человек обменивается мнениями с другим для того, чтобы изменить взаимоотношения, когда они пытаются прийти к какому-либо соглашению, они ведут переговоры. Особенно это важно в ситуациях конфликтного взаимодействия между людьми.

Переговоры представляют собой сложную форму человеческого взаимодействия, цель которого — стремление договориться друг с другом о чем-либо. Если два человека имеют одинаковую точку зрения на какую-либо проблему или пути ее решения, то и нет надобности вести переговоры.

Переговоры базируются на общении между людьми, действующими либо только от своего имени, либо как представители какой-то группы. Переговоры — это специфическая форма общения между двумя сторонами, ориентированная на совместное решение проблемы, затрагивающей интересы обоих партнеров, в каком бы качестве они ни выступали.

**Переговоры** — специфический вид межличностного взаимодействия сторон, вид совместной деятельности, ориентированный на разрешение споров или организацию сотрудничества, и предполагающий совместное принятие решения, оформленного письменным соглашением или договором.

Переговоры — это сложный процесс. Он включает в себя: поиск соглашения между людьми, имеющими различные интересы; обсуждение различий в позициях сторон для принятия приемлемого решения; дискуссию между двумя или более сторонами для преодоления несовместимых целей; обмен уступками, в ходе которого уступка одной стороны выступает прямым и просчитанным ответом на предшествующую уступку другой стороны; продолжительное общение между сторонами с различающимися и пересекающимися интересами, в ходе кото-

рого они либо достигают согласия или не достигают его в зависимости от ожидаемых ими последствий.

Ведение переговоров — это прерогатива профессиональных дипломатов, политиков, государственных деятелей, государственных служащих (чиновников), деловых людей независимо от формы их ответственности и вида их деятельности, а также любых людей (соседей, членов коллектива и т. д.), которые хотят убедить противоположную сторону в своей правоте и склонить их к своей позиции.

Переговоры — неотъемлемый элемент культуры человеческого общества. В каждом аспекте нашей жизни — в политике, в бизнесе, в социальной и иных сферах, в отношениях между людьми — ощущается и реализуется потребность в переговорах. Каждый из нас вел пусть даже не очень значительные переговоры: в коллективе, в семье, в доме, на улице, на отдыхе и т.д. Самый распространенный тип переговоров — «лицом к лицу». Нет такого человека, который не вел такие переговоры.

Предметом переговоров может быть все, что угодно. Повод для их проведения — достижение чего-то лучшего по сравнению с результатами, которые можно получить без переговоров.

### **3.1.1. Виды переговоров**

#### **1. Переговоры ознакомительные**

Цель: обменяться информацией, прояснить позиции друг друга по интересующей проблеме (сведения в дальнейшем можно использовать в переговорах с третьей стороной).

Многие западные компании, впервые попавшие на российский рынок, с удовольствием встречаются с нашими фирмами, делают выгодные предложения. Они получают информацию о ситуации в России, а российские бизнесмены узнают о возможных перспективах сотрудничества.

Отличительные черты: неагрессивность, миролюбивость, определенная доброжелательность.

#### **2. Переговоры партнерские**

Цель: юридическое закрепление уже существующих взаимовыгодных отношений. Стороны знают возможности друг друга, знают рамки, которые нельзя переступать, проблем, как правило, не возникает.

Отличительные черты: хорошая информированность сторон, четко выраженные общие интересы.

### **3. Переговоры «мокрые»**

Здесь присутствуют сторона сильная, чья позиция чрезвычайно прочна, и сторона слабая, которой практически предлагается принять условия сильной стороны без всяких разговоров.

Цель: у слабой стороны — выйти из заведомо проигрышной ситуации, не потеряв лицо и добившись каких-то оговорок. У сильной — ни на какие оговорки не соглашаться.

Отличительные черты: заведомая слабость одной стороны и сила другой.

В качестве примера можно привести переговоры между представителями крупной розничной или оптовой «сети» и небольшой компании-производителя.

### **4. Переговоры батальные**

Здесь оппоненты равны по силе, авторитету и амбициям, а позиции их по ряду причин не совпадают, а то и просто являются противоположными.

Цель: добиться соглашения, компромисса, что часто бывает не просто.

Отличительные черты: трудность, изнурительность, а нередко и бесцельность таких переговоров.

#### **3.1.2. Понятие «результат» переговоров**

Результатом переговорного процесса могут выступать самые разные акты, т.е. различные документы. Одновременно они могут служить в той или иной степени и целью переговоров. К ним в первую очередь, конечно, относится договор.

**Договор** — это правовой акт, который устанавливает права, обязанности и ответственность сторон относительно предмета переговоров. По типам различают: экономический, политический, военный, торгово-финансовый и другие договоры. Различаются они и по содержанию, так как могут касаться самых разных проблем: о мире, о дружбе, о сотрудничестве, о союзе, о гарантиях, о взаимной помощи, о нейтралитете и ненападении, о разделе сфер влияния и т. д.

Этот документ — договор — может иметь различные наименования. Наиболее известны пакт и конвенция.

**Пакт.** В практике переговоров, особенно в международной сфере, наиболее значимые договоры, цель которых — обеспечение гарантий и согласованных действий, иногда называются пактами.

**Конвенция.** Это договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования. Таковы конвенции о согласительной процедуре, консульские конвенции, таможенные конвенции, санитарные, почтовые и другие. Конвенции обычно оформляются как правовое соглашение.

**Декларация.** По своей сути — это заявление от имени государства, правительства, партии, организации, физического лица. С другой стороны, декларация — это провозглашение каких-либо принципов и фактов, которые могут быть изложены устно (в торжественной форме) или письменно. Тогда декларация становится и документом. Декларации могут быть: таможенными, почтовыми, налоговыми и др.

**Меморандум.** Это дипломатический документ, в котором детально излагается существо вопросов, которые являются предметом дипломатической переписки. И декларация и меморандум можно рассматривать как заверение сторон об их готовности придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе.

**Протокол.** Это документ, который в кратком изложении фиксирует соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора. Протокол может быть неотъемлемой частью самого договора.

Обычно в виде протокола оформляются соглашения о продлении срока действия договора. Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению. В форме протокола фиксируется также результат работы согласительной комиссии, которая занималась урегулированием острого спорного вопроса.

**Протокол о намерениях.** Это соглашение, заключенное между сторонами. Оно не носит юридический характер. Его статус — прояснить и, в определенной степени, согласовать намерения сторон на основе выявленных в ходе переговоров общих интересов.

**Соглашение.** Это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемого на непродолжительный срок.

**Джентльменское соглашение.** Договор, заключенный сторонами в устной форме. Даже если его условия иногда излагаются письменно, он все равно не имеет статуса официального документа.

### 3.1.3. Техника ведения переговоров

Техника ведения коммерческих переговоров подразумевает выбор подхода к их ведению и типа принимаемого на них решения.

Для коммерческих переговоров существуют два принципиально отличающихся друг от друга подхода, которые можно рассматривать как методы их ведения. Это метод позиционного торга и метод так называемых принципиальных переговоров (или переговоров по существу).

Суть *метода* ПОЗИЦИОННОГО ТОРГА заключается в том, что занимают позиции, которые затем уступаются в некоторой последовательности. Начинается торг с изложения исходных позиций, предполагающих весьма значительное завышение первоначальных требований. Выдвигается крайняя позиция (например, максимальная цена товара), которую упорно отстаивают, идя лишь на небольшие уступки. Чем более жесткую позицию вы занимаете и чем незначительнее ваши уступки, тем больше времени и усилий потребуется, чтобы обнаружить, возможно соглашение или нет.

Цель позиционного торга — реализовать свою исходную, как правило, завышенную позицию наиболее полно при минимальных уступках. При этом торг ориентирован на некую игру, предполагающую манипулирование поведением партнера, давление на него и т.п.

Опыт зарубежных сделок показывает, что продавцы в своих коммерческих предложениях перед началом торга обычно завышают цену на 10-20 процентов по отношению к расчетной, постепенно понижая («уторговывая») ее до уровня, приемлемого для покупателя. Покупатель же, начиная разговор, заявляет продавцам заниженные против их предложений цены, а впоследствии начинает повышать их до уровня, приемлемого для продавца. Очень часто, когда все аргументы уже исчерпаны, а позиции сторон не сблизилась, партнеры делят пополам «неуторгованную» разницу между ценой продавца и ценой покупателя. Однако и у той, и у другой стороны может возникнуть чувство неудовлетворенности.

Позиционный торг как жесткий метод ведения коммерческих переговоров в целом малопродуктивен, поскольку он характеризуется непредсказуемостью результата, большими затратами времени, возможностью ухудшения взаимоотношений с партнерами и, соответственно, вероятностью отказа от сотрудничества в будущем.



Более эффективным методом ведения коммерческих переговоров является *метод* так называемых **ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ** (или переговоров по существу).

Этот метод состоит в том, что партнеры не торгуются по поводу того, на что может пойти или не пойти каждая из сторон, а исходят из сути дела и стремятся найти взаимную выгоду там, где это возможно, а там, где их интересы не совпадают, добиваются такого результата, который был бы обоснован справедливыми нормами, независимо от воли каждой из сторон.

Главное в переговорах — принятие удовлетворяющего все стороны решения проблемы, основанного на партнерских взаимоотношениях равноправных субъектов. Отсюда и иное поведение на переговорах — значительно большая степень открытости. Нет здесь и начального завышения требований. Для того, чтобы переговоры были более объективными и справедливыми, приглашаются посредники, наблюдатели, независимые эксперты. Если при позиционном торге участники переговоров, образно говоря, играют с закрытыми картами, то на принципиальных переговорах их карты открыты.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает взаимопонимание между участниками. Пользуясь этим методом, можно достичь того, что и вам, и вашему партнеру полагается по праву.

**Метод принципиальных переговоров может быть сведен к реализации четырех условий:**

1) сделайте **РАЗГРАНИЧЕНИЕ МЕЖДУ УЧАСТНИКАМИ ПЕРЕГОВОРОВ И ПРЕДМЕТОМ ПЕРЕГОВОРОВ**, т. е. не рассматривайте их и предмет обсуждения как один и тот же фактор. Иначе возможны необоснованные обвинения и обиды. Это видно хотя бы и из такого бытового примера. Если муж скажет своей жене: «В нашей кухне беспорядок» — всего лишь с единственной целью обозначить увиденный факт, то она, скорее всего, воспримет это замечание как личное обвинение.

Необходимо поставить себя на место своих партнеров и постараться взглянуть на проблему их глазами.

Никогда не обвиняйте ваших партнеров, даже тогда, когда они этого заслуживают. Это очень непродуктивно, поскольку всякое обвинение вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию.

Внимательно слушайте и показывайте, что вы слышали то, что было сказано. Переспрашивайте («Правильно ли я понял, что вы говорите о...»), проговаривайте свое понимание того, что имела в виду другая сторона («Ваши доводы я понял так...»).

Говорите о себе, а не о ваших партнерах. Например, лучше сказать: «Я чувствую себя обманутым» вместо: «Вы нарушили свое слово», т. е. вы должны прийти к пониманию того, что вам необходимо, работая с партнерами, решать проблемы, а не разбираться друг с другом.

2) сосредоточьтесь на ИНТЕРЕСАХ, А НЕ НА ПОЗИЦИЯХ. Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение подспудных интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Трудность заключается в том, чтобы за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Позиция чаще всего конкретна и ясна: интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы и, возможно, непоследовательны. Однако успешная стратегия — это всегда ориентация на сближение позиций или изменение позиций на почве объединения интересов.

Еще Дейл Карнеги подчеркивал, что миром правят интересы. К основным интересам относятся: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности, признание, распоряжение собственной жизнью.

На деловых переговорах стороны представляют экономические интересы юридических лиц, интересы безопасности и интересы первенства, престижа. В современных условиях компании часто идут на издержки, лишь бы сохранить лидирующие позиции на рынке, не допустить конкурентов на освоенные рынки сбыта.

Согласовать интересы можно, изобретая взаимовыгодные варианты. Роджер Фишер и Уильям Юри называют этот процесс «увеличением пирога». Например, ваше предприятие, выпускающее алюминиевые изделия, хочет приобрести легковые машины, но не имеет свободных денег. Автозавод, к которому менеджер предприятия обращается с предложением о взаимозачете продукции предприятий, не заинтересован в сделке. Алюминиевые изделия автозаводу не нужны. Анализ сбыта продукции показывает, что алюминиевые изделия, в частности фольга, находят сбыт в предприятиях пищевой промышленности. В том числе фольга используется для упаковки зав-

траков и обедов быстрого приготовления, которые готов приобрести для рабочих автозавод. Сделка осуществляется по более сложной схеме, которая устраивает всех участников переговорного процесса.

Есть «волшебные фразы», которые помогают реализовывать метод принципиальных переговоров, в частности к ним относятся:

- В наших с Вами интересах...
- Это существенно для Вас и для нас в равной степени.
- Наши интересы совпадают в решении этой проблемы.
- Надеюсь, мы с Вами вместе заинтересованы в том, чтобы найти выход из этой ситуации.

3) разработайте **ВЗАИМОВЫГОДНЫЕ ВАРИАНТЫ**, которые учитывали бы ваши и примиряли бы несопадающие интересы.

В большинстве случаев участники переговоров допускают **три серьезных просчета, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов:**

Просчет № 1: **КРИТИЧЕСКОЕ ОТНОШЕНИЕ** высказанным вариантам. Нет ничего более вредного для их разработки, чем такое отношение, поскольку преждевременное суждение по поводу любой новой мысли препятствует воображению — основному генератору новых идей.

Просчет № 2: **ПОИСК ЕДИНСТВЕННОГО ОТВЕТА**. Стремясь с самого начала найти единственно верный ответ, вы делаете нечто вроде короткого замыкания в процессе выработки решений, позволяющих найти несколько ответов, из которых можно выбрать наилучший.

Просчет № 3: мнение, что **«РЕШЕНИЕ ИХ ПРОБЛЕМЫ – ИХ ПРОБЛЕМА»**. Если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров.

4) настаивайте на том, чтобы **РЕЗУЛЬТАТ ПЕРЕГОВОРОВ ОСНОВЫВАЛСЯ НА ОБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКЕ** или на использовании объективных критериев. Следует всегда подчеркивать, что упрямство и неприступность не являются достаточными аргументами и что соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли каждой из сторон. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые и должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

## **Подходы к переговорам**

**1) Конфронтационный подход** — это противостояние двух сторон, своеобразное «перетягивание каната», которое проходит под девизом «все или ничего». Здесь ваш выигрыш равнозначен потере партнера, и наоборот. Как правило, такой подход приводит в лучшем случае к асимметричному решению, в худшем обостряет отношения или вообще разрывает их.

**2) Партнерский подход**, реализуемый путем совместного анализа проблемы и поиска решения, которое отвечало бы обоюдным интересам. Данный подход предполагает большую степень открытости и доверия, поэтому он наиболее результативен.

Любой из рассмотренных подходов к ведению коммерческих переговоров, предполагает **выбор типа принимаемого решения**.

*Первый тип решения* — компромисс, когда **СТОРОНЫ ИДУТ НА ВЗАИМНЫЕ УСТУПКИ**. Здесь действует принцип «соединенного решения», за которым стоит примерно равное удовлетворение интересов.

*Второй тип решения* — нахождение в ходе обсуждения **ПРИНЦИПАЛЬНО НОВОГО РЕШЕНИЯ**, которое появляется, если включить конкретную проблему в более широкий аспект, в другую систему ценностей. Ценности — это своеобразные очки, через которые стороны смотрят на свои и чужие интересы и потребности. Достаточно поменять их диоптрию — и все будет восприниматься по-иному, возможно, более конструктивно.

*Третий тип решения* — асимметричный, когда **УСТУПКИ ОДНОЙ ИЗ СТОРОН ЗНАЧИТЕЛЬНО ПРЕВЫШАЮТ УСТУПКИ ДРУГОЙ**. Такого решения следует избегать даже в том случае, когда партнер слаб и зависим от вас изначально. Оно вряд ли будет им выполнено, так как является вынужденным.

### **3.1.4. Тактика ведения переговоров**

Тактика ведения переговоров непосредственно реализуется с помощью тактических приемов, позволяющих добиваться поставленной цели.

**1. «Уход»** или «уклонение от борьбы» применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, нежелательные для обсуждения. Пример «ухода» — просьба отложить рассмотрение проблемы, перенести на другое время или игнорировать ее. Порой в ситуации, когда переговоры зашли в тупик, целесообразно воспользоваться «уходом», перейти к рассмотрению других вопросов или объявить перерыв.

Приём «ухода» может сыграть положительную роль, когда, например, необходимо согласовать вопрос с другими организациями или тщательно продумать, хорошо взвесить положительные и отрицательные моменты, связанные с принятием предложения партнера.

Близки по смыслу к приему «ухода» другие тактические приемы — «затягивание», «выжидание», «салями». Эти приемы используются, когда хотят затянуть переговоры, чтобы прояснить ситуацию, получить больше информации от партнера и т. д.

**2. «Выжидание»** связано с «вытягиванием» из партнера наибольшего количества сведений, чтобы, оценив все условия и имеющиеся данные, принять собственное решение.

**3. «Салями»** — разновидность «выжидания». Это медленное, постепенное приоткрывание собственной позиции по аналогии с нарезанием тонкими слоями колбасы «салями». Цель — получить максимально возможную информацию от партнера, сформулировать предложения в самом выгодном для себя виде вплоть до затягивания переговоров при неготовности решить проблему.

**4. «Выражение согласия»** (или «выражение несогласия») — это способ подчеркивания общности или, наоборот, полного расхождения во мнениях.

**5. «Пакетирование»** — к обсуждению предлагается не один вопрос или предложение, а несколько. При этом решаются две задачи. В первом случае в один «пакет» увязываются привлекательные и малопринятые для партнера предложения. Предполагается, что партнер, будучи заинтересованным в одном или нескольких предложениях, примет и остальные. В другом случае добиваются принятия основных предложений путем уступок в малозначущих предложениях.

**6.** Близким по смыслу к этому приему является **«завышение требований»**. Оно состоит в том, чтобы включить в состав обсуждаемых проблем пункты, которые потом можно безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Причем эти пункты должны содержать предложения, заведомо неприемлемые для партнера.

**7.** К ним же примыкает тактический приём **«расстановка ложных акцентов в собственной позиции»**. Он заключается в том, чтобы продемонстрировать партнеру крайнюю заинтересованность в решении какого-то вопроса, который в действительности является второсте-

пенным. Иногда это делается для того, чтобы, сняв этот вопрос с повестки дня, получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

**8. «Выдвижение требований в последнюю минуту»** — в конце переговоров, когда остается только подписать контракт, один из партнеров выдвигает новые требования. Если другая сторона очень заинтересована в контракте, она примет эти требования. Но иногда бывает так, что подписание контракта по этой причине откладывается или вообще срывается.

Пытаясь изменить в свою пользу ход переговоров, никогда не следует прибегать к уловке, которую иной раз позволяют себе наши представители на переговорах: они говорят, что кто-то предлагает им более выгодные условия сделки. В солидных деловых кругах это считается шантажом и бестактностью. Там принято считать, что каждый волен выбирать себе самого выгодного компаньона, но должен делать это достойно, не оскорбляя других.

**9. «Постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов»** предполагает начинать переговоры с наиболее легких вопросов, решение которых оказывает положительное психологическое влияние и демонстрирует возможность достижения договоренностей. Здесь уместна формула Д. Карнеги: «Сделайте так, чтобы партнер девять раз сказал вам «да», и только тогда в десятый раз он уже не сможет сказать «нет».

*На этапе уточнения позиций* в ходе переговоров будут приемлемы следующие методы:

**1. «Прямое открытие позиции»** — добровольное (или как реакция на вопрос партнера) полное раскрытие своих интересов и потребностей и обоснование важности удовлетворения их как жизненной необходимости.

**2. «Принятие первого предложения партнера»** применяется, когда это вполне приемлемо, когда есть опасность ужесточения партнером в дальнейшем своей позиции, когда имеются все основания полагать, что он не пойдет ни на какие уступки.

*На этапе обсуждения позиций* можно использовать следующие тактические приемы:

**1. «Возражение партнеру»** — указание ему на слабые стороны путем привлечения фактического материала, на внутреннюю про-

тиворечивость высказываний и логические пропуски («Как быть с, ....., о которых вы не упоминали?»).

**2. «Упреждающая аргументация»** — когда вы задаете вопрос, ответ на который укажет несостоятельность ожидаемых контраргументов.

*На этапе согласования позиций* уместно применение следующих приемов: **1. «Поиск общей зоны решения»** — выслушав мнение партнера и сопоставив его со своим, попытайтесь найти общие моменты.

**2. «Сюрприз»** — принять предложение, которое по расчетам партнера не должно быть принято вами. Цель — вызвать смятение и растерянность, а значит, взять инициативу в свои руки.

**3. «Ультиматум, или последнее слово»** используется сразу: или принимайте наше предложение, или мы уходим с переговоров. Риск высок, но иногда оправдан.

**4. «Двойное толкование»** — в выработанном в ходе дискуссии документе одна из сторон «закладывает» в формулировки двойной смысл, который не замечается партнером, с тем, чтобы затем трактовать соглашение в своих интересах, якобы не нарушая его.

Нередко бывает, что в процессе ведения коммерческих переговоров партнер оказывается *манипулятором*, т. е. человеком, который пытается использовать оппонента и его личные особенности и слабости для достижения своих корыстных целей. Для этого он использует следующие **ПРИЕМЫ**:

**1. Намеренный обман.** Партнер утверждает нечто заведомо ложное. Однако в случае, если вы выражаете сомнение, он изображает обиду и даже оскорбление.

В таком случае прежде всего следует отделить данного человека от решаемой вместе с ним проблемы. Если у вас нет причин доверять ему, не делайте этого. Но это вовсе не означает, что вы должны назвать его лжецом. Переговоры должны продолжаться, но уже без доверия.

Поэтому, когда вы почувствуете, что ваш партнер приводит фальшивые факты, не старайтесь сразу уличить его во лжи. Заявите такому партнеру, что вы ведете переговоры независимо от того, доверяете или не доверяете ему, и собираетесь проверить все его фактические заявления, поскольку это ваша принципиальная позиция на переговорах. Такого рода заявления всегда нужно делать в очень корректной форме с соответствующими в таком случае извинениями.

**2. Сомнительность намерений.** Если намерение другой стороны выполнить соглашение сомнительно, то, выразив для приличия уве-

ренность в ее честности и малой вероятности нарушения условий соглашения, внесите в договор пункты, обеспечивающие выполнение обязательств, а еще лучше — конкретные жесткие санкции в случае несоблюдения условий договора.

**3. Неясные полномочия.** В тот момент, когда вы считаете, что выработана твердая договоренность, другая сторона объявляет вам, что у нее нет полномочий и прав принимать окончательное решение и идти на уступки и ей необходимо теперь получить одобрение другого лица.

В этом случае рекомендуется следующая тактика поведения. Прежде чем приступить к договору, спросите: «А какими именно полномочиями вы располагаете в данном случае?» Получив уклончивый ответ, оставьте за собой право пересмотреть любой пункт переговоров или требуйте беседы с лицом, обладающим реальными правами. Если рассматриваемая ситуация возникла в конце переговоров, можно сказать партнеру: «Если ваше руководство одобрит этот проект, будем считать, что мы договорились. В противном случае каждый из нас волен вносить в проект любые изменения».

#### **4. Преднамеренный выбор плохого места для ведения переговоров.**

Если вы подозреваете, что окружающая обстановка работает против вас, что неудобное помещение выбрано намеренно, чтобы вы стремились побыстрее закончить переговоры и были готовы уступить по первому требованию, что делать в этом случае?

Прежде всего, нужно постараться понять причины ваших неприятных ощущений, обсудить ваши предложения с другой стороной. Скажите, что вам неудобно. Предложите устроить перерыв, перейти в более удобное помещение или условьтесь о перенесении встречи на другое время.

Основная задача при организации размещения участников переговорного процесса за столом состоит в том, чтобы не допустить неравенства сторон. Это правило касается и тех случаев, когда переговоры идут в режиме «один с одним».

Американский психолог Алан Пиз в книге «Язык тела» обстоятельно рассматривает вопрос о способах размещения за столом участников переговоров, работающих в режиме «один с одним».

Расположение участников беседы в офисе за стандартным прямоугольным столом бывает следующим:

**Угловое расположение.** Характерно для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Эта позиция способствует постоянному



контакту глаз. Предоставляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника.

**По одной стороне стола.** Это позиция делового взаимодействия или «заодно с партнером». Одна из самых удачных для обсуждения и выработки общих решений.

**По обе стороны стола напротив друг друга.** Позиция строгой субординации, атмосфера соперничества, противостояния. Конкурирующе-оборонительная позиция. Стол в этой позиции — барьер, разделяющий стороны. Здесь четко выражены, хотя и не обозначены, пределы собственной территории, вторжение в которые чреваты дискомфортом для партнера.

**По обе стороны стола со смещением от центра в противоположные стороны.** Один участник расположен на левом краю прямоугольного стола, другой — на правом краю противоположной стороны стола. Это независимая позиция для лиц, не желающих контактировать друг с другом. Занимать ее на переговорах не рекомендуется.

Следует отметить, что практика переговорного процесса знает самые различные формы столов, используемых для этой цели.

**Квадратный стол.** Способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. Квадратные столы хороши для проведения короткой деловой беседы или для подчеркивания отношений субординации.

**Круглый стол.** Создает атмосферу неофициальности и непринужденности. За ним лучше всего проводить беседы людям одинакового социального статуса.

**Прямоугольный стол.** На встрече людей одинакового социального статуса главенствующим местом считается то, на котором человек сидит лицом к двери.

### 3.1.5. Переговоры о цене

Практика выработала ряд правил, следование которым может весьма облегчить проведение переговоров о цене:

**Правило первое. Никогда не оправдывайте цену.** Если клиент только на мгновение почувствует, что вы оправдываетесь, он увидит ваше слабое место и начнет на него давить. И это самый лучший вариант, худший — клиент подумает, что продукт не стоит обсуждения. Не оправдывайтесь. Цена является неотъемлемым качеством продукта, в некоторых случаях его характеристикой, такой же, как вес или время

использования. Не бывает продукта без цены, это невозможно. Знайте себе цену, своей компании и своему продукту.

Оправдание за цену часто проявляется в словах продавца:

Клиент: Сколько стоит?

Продавец: Наша система стоит 5000 долларов, но она очень качественная и рассчитана на 10 лет.

Что неправильно в словах продавца? — Слово «но». «Но» предполагает противопоставление, вдумайтесь в смысл «но». Мы произносим «но», когда что-либо противопоставляем. Таким образом, 5000 долларов против качества. А что значит противопоставление 5000 долларов и качества? Из таких слов продавца может следовать только одно — «Мы понимаем, что 5000 долларов — слишком высокая цена, неоправданная, но мы, зато, продаем качественный продукт, поэтому, пожалуйста, заплатите». Таков внутренний разговор.

Рассмотрим другой вариант.

Клиент: Сколько стоит?

Продавец: Наша система стоит 5000 долларов, она очень качественная и рассчитана на 10 лет.

Совсем другое дело! Скажите так и этак. Сравните, почувствуйте разницу!

**Правило второе. Будьте уверены в называемой цене.** Это правило тесно связано с первым. Оправдания часто происходят от неуверенности.

*О нашей неуверенности говорят следующие проявления:*

1. Избыточное количество слов-паразитов. Часто в моменты волнений нам в голову лезут разные ненужные слова. Клиент чувствует это. Если вы уверены в том, что дважды два четыре, вы не будете запинаясь, произнося эти три слова. А продавец иногда начинает запинаясь, путаться в словах, что тоже ему не на руку.

2. Резкое, заметное для клиента, изменение невербальных характеристик речи. Цена может вдруг произноситься скороговоркой или, наоборот, крайне медленно и тягуче. Оба варианта подсказывают клиенту, что что-то не так.

3. Необоснованный для клиента отказ продавца говорить о цене тогда, когда об этом хочет услышать клиент. Здесь имеется в виду такая ситуация, при которой на прямой вопрос клиента о цене продавец дает крайне уклончивый ответ, неумело пытаясь избежать этой темы. Если вы не умеете применять какие-либо правила, а только лишь

знаете об их существовании, лучше не применяйте их. Клиент, почувший манипуляцию со стороны своего партнера, перестает считать последнего таковым. Контакт мгновенно прерывается. Единственным побуждением клиента становится разгадать манипуляцию полностью и противодействовать ей. Да, нельзя называть цену до того, пока вы не будете уверены, что изложили клиенту все преимущества товара. Но также нельзя злоупотреблять терпением клиента. И иногда лучше назвать цену в ущерб технологии. Продавцы должны быть очень гибкими в своем поведении.

### **Правило третье. Применяйте правило сэндвича.**

Допустим, вы приходите в магазин купить новый телевизор.

Смотрите на прилавок и спрашиваете продавца: «Сколько стоит этот телевизор?»

Продавец: 1000 долларов. (Пауза, переходящая в скорбь по утраченным деньгам.)

Что у вас как у клиента сейчас в голове? Разные мысли, разные, но похожие.

«Дорого», «Тысяча долларов, тысяча, ты-ся-ча».

### **Второй вариант**

Клиент: Сколько стоит телевизор?

Продавец: Телевизор компании SONY, диагональ — 1 метр. 1000 долларов. Плоский экран. Проектный срок использования — 15 лет.

Что у вас сейчас в голове?

«SONY, гарантия, диагональ — 1 метр».

Есть два глобальных эффекта — эффект первичности и эффект недавности.

На нас производит наибольшее впечатление то, что следует первым — **эффект первичности** и на нас производит максимальное впечатление то, что следует последним — **эффект недавности**.

Если мы упаковываем цену, если мы обволакиваем ее сверху и снизу, подобно тому, как булочки в гамбургере обволакивают котлетку, сама цена перестает восприниматься так остро. На клиента начинает действовать то, что было перед ценой и то, что последовало после.

Итак, когда вы произносите цену, не забывайте, что до и после нее необходимо разместить какие-то плюсы вашего товара, компании.

Общий принцип правила сэндвича формулируется последовательностью арифметических знаков « + / — / + » (плюс — минус — плюс).

Вот вам и сэндвич: две положительные булочки и одна отрицательная котлета. (Исходя из последней фразы, данное правило можно назвать правилом вегетарианца: булка — хорошо, мясо — плохо.)

Разумеется, надо соизмерять качество и величину булок и котлет. То есть плюсы, которые вы размещаете вокруг цены, должны быть соразмерны минусу.

Следует отметить, что правило сэндвича применяется не только при произнесении цены, но и в случае демонстрации любого минуса, отрицательной черты, которая присуща вашему товару. Любой рабочий бизнес имеет что-то отрицательное.

Плохой пример:

Клиент: Сколько стоит телевизор?

Продавец: Телевизор компании SONY. Компания SONY была основана в 1903 году, за это время она прошла немалый путь развития, в 1924 году (еще на полчаса).

Какая у вас возникает реакция? Естественно, никто не любит есть гамбургеры с огромными булками и тонкими котлетками. Следует соизмерять вещи.

**Правило четвертое.** Если клиент настаивает на том, чтобы вы сказали цену в самом начале контакта, **говорите об амплитуде цен.**

Клиент: Сколько стоит путевка в Антарктиду?

Продавец: Цена складывается из многих составляющих, которые определяют общую сумму. Время отдыха, срок отдыха, тип отеля, дополнительное обслуживание, чартерный или обычный рейс. Поэтому, путевка может стоить от 100 до 1500 тысяч долларов.

Клиент: Понимаю.

Продавец: В связи с этим позвольте задать вам несколько вопросов.

Не бойтесь говорить о цене, полюбите эту тему. Но говорите профессионально!

### **3.2. Ведение деловых переговоров по телефону**

Когда встречаются два деловых человека — все просто. Пожали друг другу, улыбнулись, пообщались. Когда видишь собеседника перед собой, говорить с ним на порядок легче. Но бывает и так, что оппонент находится от нас на большом расстоянии, и мы в лицо его никогда не видели. Речь идет о телефонных переговорах. По статистике деловые люди от четырех до двадцати пяти процентов своего

рабочего времени «висят» на телефоне. Это удобно. Можно принять оперативное решение, не надо никуда ехать или посылать письмо. Телефон идеален для получения справок и консультаций. Однако в телефонной беседе ваше единственное оружие — голос и речь. Правда, вы лишены возможности отследить реакцию собеседника по жестам или взгляду. Кроме того, разговор по телефону, как правило, более жестко ограничен во времени, чем личная встреча. Но и у данного вида беседы есть масса плюсов. Ведь и собеседник не видит ни вас, ни вашего костюма, ни вашего офиса. Он судит по тембру голоса и по интонациям. И уж тут-то все в ваших руках! Или в голосовых связках...

### **Подготовка к телефонным переговорам**

**Подготовка телефона.** В телефонных переговорах нет места импровизации. Все должно быть готово заранее. И прежде всего — телефонный аппарат. Даже если собеседник заранее настроен доброжелательно, плохое качество связи быстро испортит ему настроение. Уважающий себя человек не станет перекрикивать шум, писк и визг в трубке. Извольте пользоваться приличными линиями.

**Составление памятки.** А теперь обратитесь к теме переговоров. Выше уже было сказано, что они требуют серьезной и кропотливой подготовки. И присутствие телефонного аппарата в качестве посредника ничего не меняет. Даже наоборот. При личной встрече можно позволить себе парочку междометий, несколько предложений, не относящихся к делу. По телефону нужно говорить быстро, четко и только по сути. Нельзя растекаться мыслью по древу, иначе ваше жужжание в трубке очень быстро собеседнику надоест. А у него тоже дела, он тоже куда-то торопится... Возьмите за правило — перед каждым разговором составлять себе памятку: что сказать нужно и чего говорить ни в коем случае нельзя. Ваша речь должна быть «вылизана» заранее!

**Постановка голоса.** Без уверенного голоса и четкой дикции к телефону можно даже не подходить. Поэтому заранее потрудитесь отработать произношение, добиться уверенных интонаций. Спокойствие, уверенность, солидность в голосе — гарантия успеха.

*Попасть на работу, скажем, в «Телефон доверия» не так просто, как может показаться. Ведь тут очень многое зависит от интонаций. Предварительно проверяют «интонационный рисунок» речи кандидата. Не проскальзывает ли в нем раздражение или пренебрежение? Порой наша речь кажется нам абсолютно нормальной, а окружающие слышат та-а-а-ког... В «Телефоне доверия» людей особым, образом тренируют. Отби-*

*рать стараются обладателей голосов с приятным тембром и тех, у кого четкая дикция.*

Для эффективного общения по телефону, в условиях отсутствия зрительного контакта, когда главным средством воздействия на собеседника является голос, особую важность приобретает умение управлять этим естественным и уникальным инструментом. Однажды компания General Motors спросила своих покупателей: почему они покупают ее автомобили. Результаты опроса шокировали руководство компании. На первом месте в перечне факторов, вызывающих благосклонность покупателя, была названа... телефонистка.

**Подготовка к отказу.** В наше сумасшедшее время у людей порой нет ни минуты и на очень важный разговор. Психологически приготовьтесь к тому, что у собеседника сейчас нет времени на беседу. Сразу договоритесь на другое время. Готовым надо быть и к возражениям, которые, как известно, возникают в ходе любой беседы.

И все-таки, прежде чем звонить конкретному человеку, спросите себя еще раз, нужно ли это вам и какую пользу принесут эти переговоры. Вы убедились в том, что звонок в самом деле необходим? **Прежде чем взять в руки трубку, выполните несколько простых действий:**

1. Еще раз ясно представьте себе все, что вы собираетесь сказать.
2. Подумайте о будущем собеседнике и о том, что он хотел бы услышать.
3. Заранее составьте в уме короткое сообщение, чтобы продиктовать, если собеседника не будет на месте, а вам ответит секретарь или автоответчик.
4. Положите на стол все необходимые документы, касающиеся разговора.
5. Приготовьте бумагу и ручку.
6. Напишите коротенький конспект самых важных имен и фактов.
7. Прежде чем снять трубку, расслабьтесь, сделайте несколько глубоких вдохов.
8. Мысленно представьте себе будущего собеседника.
9. Подумайте о чем-нибудь приятном.
10. Постарайтесь звонить лишь тогда, когда ваш собеседник ничем не занят и у него есть время на разговор.

Неуверенный голос — гарантия неудачи в разговоре по телефону. При личной встрече неуверенные нотки можно замаскировать улыбкой, жестикуляцией или чем-то иным. По телефону слышен лишь

голос. И отсутствие уверенности тут смерти подобно. Зато уверенные люди порой могут добиться значительных успехов.

Накачать себя уверенностью перед разговором необходимо. Даже самый раскованный человек перед телефонными переговорами чувствует себя немного неуютно. А вдруг его не станут слушать? Вдруг через пару минут бросят трубку? Разумеется, такие мысли уверенности в себе не прибавляют. Так зарядите себя верой в свои силы! Перед звонком пошутите, расскажите анекдот, похохмите, посмейтесь. И положите перед глазами памятку. С текстом всегда чувствуешь себя куда увереннее.

Перед началом разговора необходимо также обратить внимание на свой голос. Сядьте поудобнее, чтобы диафрагма была свободна. Не надо скрючиваться в кресле, лучше откинуться на спинку и расслабиться. Голос — ваше оружие, поэтому дыхание должно быть максимально свободным. Кому-то во время разговора удобнее стоять, кому-то ходить — это создает своеобразный ритм. Лучше всего провести эксперимент заранее. Попробуйте определить, как вам лучше «говориться»: лежа, сидя или стоя.

Научитесь следить за дыханием, говорите только на выдохе. И помните: голос — сила! Людям свойственно приписывать другим людям достоинства или недостатки в соответствии с первым впечатлением. Услышав звонкий мелодичный голос, мы видим перед собой молодую красивую девушку. Бархатистый бас создает впечатление «объемного», уверенного в себе начальника. Вся проблема в том, что очень часто голос и внешний вид не имеют ничего общего.

*Представительница достаточно крупной фирмы устраивала переговоры с директором большой фирмы. До этого они долгое время говорили по телефону. Ее поразил его глубокий и приятный баритон, в голосе чувствовалась уверенность и владение всеми жизненными благами. Она так заинтересовалась, что решила присутствовать на переговорах лично. Увидев статного, широкоплечего мужчину средних лет, она, улыбаясь, направилась к нему. И была поражена, услышав его высокий, визгливый голосок. Владелец же знакомого баритона оказался низеньким лысеньким человечком, почти затерявшимся в толпе делегации...*

*Знаменитый «голос Информбюро» диктор Левитан в жизни был маленьким и неприметным человеком. Но сила его голоса была такова, что и сейчас мурашки по коже бегают при словах «от советского Информбюро...».*

Существуют различные «подводные камни», которые необходимо учитывать, проводя серьезные деловые переговоры по телефону:

**Ловушка аппарата.** Плохая техника сведет на нет даже самую блестящую речь. Чистота телефонных линий — прежде всего. Иначе у собеседника только ухо разболится.

**Ловушка текста.** Повторюсь еще раз: без памятки никуда! 99 % — заготовка, 1% — импровизация. Вам нужен заранее написанный текст! Тем более, что когда вы говорите по телефону, больше внимание стоит уделить тому, КАК вы говорите. ЧТО вам говорить, должно быть записано на листке бумаги и находиться у вас перед глазами.

**Ловушка дикции.** Плохая дикция будет затемнять смысл высказываний. Так что, если у вас имеются проблемы с речью, есть смысл использовать какой-то иной способ ведения переговоров.

**Ловушка отказов.** К отказам тоже стоит готовиться заранее. И знать, что именно вы скажете в том или ином случае.

**Ловушка интонации.** Раздражение, неуверенность, скука в голосе всегда очень сильно «бросаются в глаза». Будьте любезны добиться идеального интонационного рисунка. Кто станет говорить с занудой, который тянет каждое слово? Собеседник не захочет спать у трубки или медленно погружаться в депрессию, он просто не станет с вами общаться.

Частой ошибкой звонящих по телефону является убеждение в том, что он единственный и нет вопроса более важного чем у него. Плюс он уверен в том, что вы можете слушать только его весь рабочий день. И если вы попытаетесь разубедить такого человека, ограничить время разговора или вообще уклониться, во-первых, он не поймет вас, а во-вторых, трудно предвидеть, к каким последствиям может привести ваш отказ.

Телефон может отнимать очень много времени. Как вписать его в рабочий день? Будет лучше, если вы заранее отгородите себя от ненужных звонков или отодвините их на другое, более удобное для вас время.

- Проинформируйте всех, с кем вы говорите по телефону (подчиненных, коллег, клиентов, друзей, родственников) о том, когда вам не звонить.

- Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от вас) телефонных переговоров.



- Сообщите своим абонентам время, когда вам лучше всего звонить.
- Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!», если желаете, чтобы человек звонил еще раз.
- Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от вас известие, а звоните в точно назначенное вами время, прежде чем они позвонят вам и напомнят.
- По возможности пусть все входящие телефонные звонки идут через вашего секретаря или через автоответчик.

У многих людей есть эмоциональное предубеждение против автоответчика. Он «глушит» все звонки без разбора. Однако его преимущества по сравнению с полным отключением телефона состоят в том, что после завершения всех дел можно прослушать сообщения абонентов и позвонить им.

- Если у вас нет секретаря или автоответчика, вы сможете защититься от ненужных звонков с помощью таких кратких и точных фраз, как: «Я перезвоню вам позже» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

### **Правила при ответе на телефонный звонок**

Правильно ответить на деловой звонок это тоже искусство, которым, увы, очень многие деловые люди не владеют. А нужно всего-навсего запомнить несколько правил:

- Трубку следует взять сразу после первого звонка. Если у вас посетитель, вы пишете письмо или заняты чем-то еще, вполне допустимо ответить после того, как телефон прозвонит два-три раза, но лучше не затягивать. Помните, в ваших интересах отвечать на каждый звонок. А вдруг на том конце человек с наивыгоднейшим деловым предложением?

- При плохой слышимости не стоит кричать в трубку. Это вы плохо слышите абонента, а не он вас. Попросите его говорить погромче, спросите, как он вас слышит.

- «Да», «Алло», «Слушаю» — все эти варианты начала разговора в деловом мире, по меньшей мере, неуместны. Подняв трубку, необходимо представиться: сказать название фирмы и свою фамилию. Если абонент ошибся номером, ошибка сразу станет ясна и не придется тратить времени на ре-нужные разговоры.

- Никогда не отвечайте грубо. Вы не знаете, кто находится на том конце провода. Но кто бы это ни был, его мало волнует, что вы только

что поругались с шефом или завалили годовой отчет и у вас плохое настроение.

- Если звонят вашему коллеге, которого нет на месте, не стоит резко «отшивать» звонящего. Ведь ему надо дозвониться, он будет трезвонить и через час, и через два. Не лучше ли вежливо поинтересоваться, кто это и что сказать коллеге?

- Научитесь «принимать телефонограммы». Существуют специальные бланки для записи телефонных сообщений. Там указывается, кто звонил, когда звонил и что хотел сказать.

- Никогда не говорите «нет» по телефону. Ищите позитивные формулировки. Забудьте словосочетание «я не знаю» или «я не могу». Вы здесь работаете, знать — ваша обязанность. А если выполнить желание клиента невозможно, вместо прямого отказа всегда можно предложить альтернативный вариант. Если вам необходимо отойти от телефона на пару минут, честно скажите собеседнику, на сколько вы уходите, и спросите, может ли он подождать. Привычное «я на секундочку» здесь не уместно.

- Не стоит разговаривать с «анонимами». Если собеседник забыл назваться, вежливо поинтересуйтесь, кто он и откуда. Иначе вы рискуете совершить массу оплошностей, принимая заказ или сообщая ему информацию.

- Заканчивает разговор тот, кто позвонил. Нетерпеливо «закруглять» собеседника, по меньшей мере, дурной тон. Возможно, у собеседника еще есть вопросы, а вы уже повесили трубку...

- По окончании разговора заверьте собеседника, что вы всегда рады его звонку и встрече с ним. Поблагодарите, если он вам помог или сообщил приятную новость. Пожелайте всего наилучшего и распрощайтесь.

Как уже говорилось, телефон играет важную роль в профессиональной жизни менеджера. Этикетные формы общения занимают в телефонном деловом разговоре довольно большое место. Кроме обязательной этикетной рамки, представления абонентов, к этикетным ритуалам относятся:

- **постоянные просьбы, вызванные самыми разными причинами:**
  - Вы не могли бы позвонить попозже?
  - Вы не могли бы говорить погромче?
  - Повторите, пожалуйста, еще раз эту информацию.

- Передайте, пожалуйста, Николаю Николаевичу, что звонили из «Трансавто» по вопросу текущих платежей.
- Вам не трудно позвонить мне завтра после обеда?
- **фразы благодарности: благодарят за звонок, за ценную информацию, за участие, за совет и т.п.:**
  - Благодарю вас за предложение, мы обязательно рассмотрим его в ближайшее время и позвоним вам.
  - Спасибо вам за участие, мы с благодарностью принимаем вашу помощь.
- **извинения.** Извиняются за несанкционированный звонок, за звонок в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за вынужденно длинный разговор, за неверное соединение и т.п.:
  - Это 555-55-55? Извините, я ошибся.
  - Извините за поздний звонок.
  - Извините, за затянувшийся разговор;
- **пожелания в конце беседы.** Как правило, это стандартные фразы:
  - Всего доброго!
  - Всего хорошего!
  - Всех благ!
  - Позвольте пожелать вам удачи!
  - Удачи вам!
  - Успешной поездки!
  - Разрешите пожелать осуществления всех ваших планов!
- **ответы на просьбы:**
  - Хорошо, передам;
  - Да, пожалуйста;
  - Пожалуйста;
  - Нет, не трудно;
- **ответы на слова благодарности:**
  - Не стоит благодарности!
  - Ну что вы! Это моя обязанность;
  - Мне приятно это было сделать для вас;
- **ответы на извинения:**
  - Ничего страшного;
  - Не беспокойтесь по этому поводу;
  - Все в порядке;

• **ответные пожелания:**

- И вам всего доброго! До встречи! До свидания;
- И вам всех благ.

Таблица 2

**Рекомендации по ведению телефонных переговоров**

<b>Что не рекомендуется делать</b>	<b>Что делать</b>
Долго не поднимать трубку.	Поднять трубку до четвертого звонка телефона.
Говорить «Привет», «Да», «Алло» в начале разговора с клиентом.	Сказать «Доброе утро (день)», представиться и назвать свой отдел.
Спрашивать: «Могу ли я вам помочь?»	Спрашивать: «Чем я могу вам помочь?»
Вести две беседы сразу.	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать.
Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго.	Предложить перезвонить, если для выяснения деталей требуется время.
Использовать для записок клочки бумаги.	Использовать формализованные бланки для записи телефонных разговоров.
Передавать трубку по многу раз.	Записать номер звонящего и перезвонить ему (выяснить, когда ему удобно перезвонить).
Зажимать микрофон рукой при передаче части разговора тем, кто находится в офисе.	Спросить у клиента разрешение поставить его на ожидание.
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните».	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему.
Говорить: «Это не моя ошибка», «Я этим не занимаюсь», «Мне это не интересно», если клиент высказывает жалобу или рекламацию.	Внимательно выслушать клиента, понять, в чем суть претензии, и сказать, что вы можете для него сделать.
Пить кофе или чай во время разговора, жевать. Звонить клиенту в плохом настроении.	Улыбаться, принять позу уверенности, при необходимости встать.
Допускать «повисшие контакты».	При невозможности перезвонить в назначенное время обязательно сделать это позже. При разрыве соединения перезвонить должен инициатор звонка.

### 3.3. Национальные стили ведения переговоров

**Американский стиль** ведения переговоров отличается достаточно высоким профессионализмом. В американской делегации редко можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом по сравнению с представителями других стран члены американской делегации относительно самостоятельны в принятии решений.

При решении проблемы они стремятся обсудить не только общие подходы, но и детали, связанные с реализацией договоренностей. Для них характерны открытость, энергичность и дружелюбие. Таким партнерам импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров.

**Английский стиль** ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что английские партнеры вопросам подготовки уделяют очень мало времени. Они подходят к таким переговорам с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах и может быть найдено наилучшее решение. При этом они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Английским партнерам свойственен прагматический подход к делу. Традиционным для них является умение избегать острых углов.

Английские бизнесмены — одни из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они выработали определенный ритуал делового общения, которого нужно строго придерживаться. Так, прежде чем приступить к переговорам с ними, необходимо хотя бы в общих чертах выяснить фирменную структуру рынка того или иного товара, примерный уровень цен и тенденцию их движения, а также получить сведения об особенностях нужной вам фирмы и о людях, которые на ней работают. И только после этого можно договариваться о встрече.

Переговоры с английскими партнерами лучше начинать не с предмета обсуждения, а с чисто житейских проблем: погода, спорт, дети и т. д. Постарайтесь расположить их к себе, покажите им, что для вас общечеловеческие ценности если не выше коммерческих интересов, то, по крайней мере, равны им. Необходимо подчеркнуть ваше доброе расположение к британскому народу и идеалам, которые он разделяет. Все вопросы должны быть выдержанными и корректными. Во время беседы постарайтесь распознать наклонности и привычки ва-

шего партнера. Не менее важно не забывать оказывать внимание тем, с кем вы когда-либо встречались или вели переговоры.

Англичане особое внимание на коммерческих переговорах уделяют длительности периода контактов с партнерами. Чем длительнее взаимоотношения, которые к тому же подкреплены чисто дружескими отношениями к партнеру, тем легче английскому бизнесмену заключить сделку, если не в ущерб себе, то с очень небольшой выгодой.

Также стоит добавить, что не следует целовать рук или делать при публике таких комплиментов, как «какое у вас платье!» или «как восхитителен этот торт!» — это расценивается как большая неделикатность.

За столом не разрешаются отдельные разговоры. Все должны слушать того, кто говорит и в свою очередь, говорить, чтобы быть услышанным всеми.

**Французский стиль** ведения коммерческих переговоров отличается тем, что французские коммерсанты стараются избегать официальных обсуждений конкретных вопросов «один на один».

На переговорах французские партнеры очень следят за тем, чтобы сохранить свою независимость. Однако их поведение может кардинальным образом измениться в зависимости от того, с кем они имеют дело.

Такие партнеры большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с представителями американской стороны французы менее самостоятельны при принятии окончательных решений.

**Немецкий стиль** ведения коммерческих переговоров в отличие от французского характеризуется большей сухостью и педантичностью. Кроме того, немецкие партнеры всегда очень расчетливы. Они вступают в переговоры только тогда, когда уверены в возможности нахождения решения.

Такие партнеры обычно очень тщательно прорабатывают свою позицию еще до переговоров, а на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим, также тщательно рассматривая все их детали.

Ведя переговоры с немецкими коммерсантами, необходимо учитывать их пристрастие к точности, пунктуальности и строгой регламентации поведения. Следует также помнить, что немцы придают

большое значение титулам. Поэтому еще до начала переговоров нужно уточнить все титулы каждого члена немецкой делегации. Если титул неизвестен, то можно обращаться так: «Herz Doctor!». Слово доктор не зарезервировано, как у нас только для медиков, а употребляется в любом случае при указании специальности или профессии.

В процессе обсуждения с такими партнерами их и своих позиций надо стремиться к ясности, четкости и краткости и не употреблять пустых, ничего не значащих слов и выражений. Все предложения и замечания должны носить сугубо деловой и конкретный характер.

Немцы как деловые партнеры всегда очень аккуратны и щепетильны. Если вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия договоренности с ними, лучше заранее отказаться от своих предложений.

**Японский стиль** ведения коммерческих переговоров характеризуется тем, что японские представители, когда им делают большие уступки, отвечают тем же. На любых переговорах с ними угрозы дают очень малую эффективность, хотя сами японцы на переговорах с более слабыми партнерами могут использовать угрозы как приём давления.

Японские предприниматели на переговорах обычно стараются обсудить темы, не имеющие особой значимости, затем обсуждают другие темы, также не относящиеся к основным. И чем серьезнее стоящие на повестке дня предложения, тем больше внимания уделяется малозначащим деталям. За этим кроется традиционное стремление создать соответствующую атмосферу на переговорах, установить взаимопонимание, когда все второстепенные вопросы решены и можно приступать к главным. Форсировать переговоры другой стороне не следует.

У японцев существует особая система принятия решений, суть которой состоит в том, что в обсуждение проблемы, ее рассмотрение и согласование вовлекается большой круг лиц — от руководителя фирмы до рядового сотрудника, на что уходит немало времени. На этой же стадии определяются конкретные пути выполнения решений. Поэтому решения японской стороны всегда реализуемы и эффективны.

**Российский стиль** ведения коммерческих переговоров сейчас представляет весьма большой интерес для зарубежных предпринимателей, поскольку за последние годы контакты между ними и нашими бизнесменами резко расширились во всех областях и будут расширяться в будущем.

По мнению американских бизнесменов, основная отличительная черта российского стиля ведения переговоров состоит в том, что

мы сосредоточены в основном на общих целях и относительно мало внимания уделяем тому, как их можно достичь.

В то же время вопрос о том, как достичь той или иной цели, является ключевым, например, для американских участников переговоров. Такое расхождение в отношении деталей может затягивать выработку совместных договоренностей, а в некоторых случаях — вообще затормозить переговорный процесс.

При решении проблем на переговорах российские бизнесмены предпочитают действовать осторожно, не рисковать. В случае, если есть выбор между более и менее рискованными вариантами решения, наверняка будет выбран второй вариант. Боязнь риска влечет за собой и ограничение инициативы. Поэтому, по крайней мере, до недавнего времени, наши участники переговоров в основном реагировали на то, что предлагал партнер, а не выдвигали собственные варианты решения.

Российская тактика ведения переговоров отличается еще и тем, что наша сторона часто в начале переговоров старается занять прочную позицию, характеризующуюся значительным завышением требований. Затем после длительных дискуссий и уступок происходит сближение позиций сторон. При этом компромисс нашими бизнесменами рассматривается как проявление слабости, поэтому к нему они прибегают весьма неохотно. Часто используются приемы, направленные на получение преимуществ в ходе переговоров.

Большинство бизнесменов в нашей стране, которые совсем недавно начали вести свое дело, часто подходят к переговорам довольно странно, с точки зрения их зарубежных коллег. «Когда два канадца обсуждают деловое предложение, они рассуждают так: мы объединимся, чтобы увеличить размер пирога, и тогда каждый получит больше. У наших менеджеров психология другая. Они считают, что размер пирога известен, и задача — оттяпать себе кусок побольше».

Эта характеристика российских участников переговоров свидетельствует об их некомпетентности, отсутствии культуры ведения переговоров, стремлении даже в обстановке сотрудничества видеть, скорее, конфликт интересов, чем их совпадение.

Особенностью поведения российских участников переговоров, также отмеченной американскими исследователями, является быстрая смена настроений и установок в отношении партнера — от крайне дружеского расположения до официального, исключаящего любые личные симпатии.



## Список рекомендуемой литературы к теме

### «Искусство переговорного процесса»:

1. Мокшанцев Р. И. Психология переговоров: Учебное пособие. — М., Новосибирск: Инфра-М, 2002.
2. Вагин И., Киршева Н. Переговоры — выиграй каждый раунд. — СПб, М.: Питер, 2002.
3. Кузин Ф. Культура делового общения. — М.: Ось-89, 2000.
4. Маценко В. Ф. Имидж: психология создания. — Киев: Эльга, Ника-центр, 2002.
5. Ботавина Р. Н. Этика деловых отношений. — М.: «Финансы и статистика», 2002.
6. Рысев Н. Активные продажи. Эффективные переговоры. — М., СПб.: Питер, 2002.

### Вопросы и задания для контроля знаний:

1. Понятие переговорного процесса. Виды переговоров.
  2. Понятие «результат переговоров».
  3. Методы ведения переговоров.
  4. Классификация тактических приемов ведения переговоров.
  5. Приемы манипуляции при ведении деловых переговоров.
  6. Расположение участников деловой беседы.
  7. Переговоры о цене.
  8. Ведение деловых переговоров по телефону.
  9. Правила поведения при ответе на телефонный звонок.
  10. Национальные стили ведения переговоров.
  11. *Тест: «Подготовка к переговорам»*  
Выберите только один вариант ответа к следующим утверждениям.
1. *Договариваясь о встрече, Вы:*
    - а) назовете время встречи;
    - б) предложите партнеру назвать удобное ему время.
  2. *Обсуждая встречу, Вы:*
    - а) настаиваете на своем варианте;
    - б) идете на небольшие уступки.
  3. *Как влияет количество членов делегаций на процесс переговоров?*
    - а) никак не влияет;
    - б) малочисленные делегации быстрее заключают соглашения;
    - в) многочисленные делегации чаще не приходят к соглашению.

4. При подготовке переговоров подлежит ли обсуждению язык, на котором будут проходить переговоры:

- а) подлежит обязательному предварительному обсуждению;
- б) может обсуждаться, но может и не обсуждаться;
- в) не обсуждается; рабочим языком выступает язык стороны, на территории которой идут переговоры.

5. Какую информацию следует получить до того, как отправиться к конкретному руководителю в структуре крупного западного предприятия с просьбой о встрече:

- а) только деловую;
- б) об особенностях его личностных качеств;
- в) о пределах его компетенции.

6. Приглашения к встрече, переговорам следует выслать:

- а) в оптимальные сроки, достаточные для своевременного при бытия делегации и необходимого ей после прибытия отдыха;
- б) как можно раньше, то есть сразу же, как только наметились сроки.

7. Планируя программу переговоров, какую последовательность Вы предложите:

- а) встреча — размещение — отдых — переговоры;
- б) встреча — размещение — переговоры — отдых.

8. Организуя место переговоров, что Вы предпочтете:

- а) кресла;
- б) стулья.

9. Вы приготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить? Здесь два правильных ответа:

- а) все равно куда, лишь бы она находилась поблизости;
- б) прямо на тот стол, за которым проходят переговоры;
- в) на отдельный, рядом стоящий, столик.

10. Вы не хотите, чтобы во время переговоров курили. Что для этого следует предпринять:

- а) сделать устное или письменное объявление;
- б) дать информацию о месте нахождения курительной комнаты;
- в) убрать из комнаты пепельницы.

11. Делегацию гостей следует посадить:

- а) лицом к двери;
- б) спиной к двери.

12. Тест: «Начало переговоров»

Выберите только один из пунктов-ответов к данным утверждениям.

1. *Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где Вы будете встречать прибывших гостей:*

- а) в вестибюле первого этажа;
- б) в вестибюле второго этажа.

2. *С какой стороны должно идти лицо, встретившее главу делегации:*

- а) справа;
- б) слева;
- в) спереди;
- г) сзади.

3. *Представление участников переговоров происходит:*

- а) до начала переговоров;
- б) за столом переговоров.

4. *В каком порядке происходит представление участников переговоров:*

- а) сначала представляются гости;
- б) сначала представляются хозяева.

5. *Если среди прибывших есть дамы, пользуются ли они преимуществом при оказании знаков внимания:*

- а) пользуются;
- б) только если это глава делегации;
- в) пользуются, только после главы делегации.

б. *Во время взаимных представлений Вы не расслышали имя партнера. Что делать?* Здесь два правильных ответа:

- а) вручить ему свою визитку;
- б) попросить у него визитку;
- в) просто переспросить.

7. *Во время знакомства с приехавшими к заместителю руководителя делегации хозяев к нему обратился сотрудник со срочным вопросом по работе. Как следует поступить:*

- а) отойти в сторонку и незаметно для всех быстро решить вопрос;
- б) извиниться и ненадолго уйти;
- в) потребовать от сотрудника немедленно покинуть помещение.

8. *Согласно этикету, при первой встрече сувениры дарят:*

- а) хозяева;
- б) гости.

9. *Сувениры вручают:*
- а) без упаковки;
  - б) в упаковке.
10. *Член делегации, получивший сувенир:*
- а) упаковку вскрывает;
  - б) упаковку не вскрывает.
11. *Подарки вручают членам делегаций:*
- а) равноценные;
  - б) в зависимости от ранга члена делегации.
12. *Обязателен ли обмен сувенирами при второй встрече:*
- а) не обязателен;
  - б) обязателен;
  - в) по желанию делегации.
13. *Может ли следующий подарок повторять предыдущий:*
- а) может, если только это не спиртное;
  - б) не может, если только это не спиртное.
14. *Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж: главы делегации, если они разного пола:*
- а) повышает;
  - б) понижает;
  - в) это не имеет значения.
15. *Как влияет внешняя привлекательность переводчика на имидж: главы делегации, если они одного пола:*
- а) повышает;
  - б) понижает;
  - в) это не имеет значения.
16. *Как предпочтительнее садиться при беседе с глазу на глаз:*
- а) напротив друг друга;
  - б) под небольшим углом.
17. *Кто имеет психологическое преимущество в переговорах:*
- а) делегация гостей;
  - б) делегация хозяев.
18. *Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров:*
- а) прежде всего четко и внятно изложить собственную точку зрения делегации хозяев;
  - б) прежде всего постараться понять точку зрения партнера.

13. *Задача.* Предложите свой вариант эффективного решения проблемы в следующих ситуациях:

«*Распределение участков*». Между двумя предприятиями следовало разделить несколько совершенно разных по качеству участков, предназначенных для организации садоводческих хозяйств.

«*Продажа хутора*». Продавался хутор. Хозяин оценил его в \$10 000, а покупатель — в \$7 000. Каждый стоял на своем, поэтому переговоры зашли в тупик. Довольно трудно было выбрать объективные критерии стоимости. Аналогов с таким же набором качеств, особенностей постройки и ландшафта не было. И хотя переговоры застопорились, прерывать их никто из участников не хотел: очень уж надо было одному продать, а второму купить.

«*Распределение верблюдов*». Один человек оставил в наследство трем сыновьям 17 верблюдов. По его завещанию половина верблюдов должна принадлежать старшему сыну, треть верблюдов — среднему, а девятая часть — младшему. Братья долго думали, но поделить наследство так и не смогли, так как 17 не делится ни на 2, ни на 3, ни на 9. Надо помочь им.

«*Распределение свиней*». Умер богатый австралиец и трем своим сыновьям оставил 19 свиней. По завещанию старший получал половину всех свиней, средний — одну треть, а младший — одну шестую часть. Здесь также возник спор, как разделить свиней, не убивая и не продавая девятнадцатой свиньи.

14. *Ситуационная игра.* Спланируйте завершение переговоров.

Вы — молодой специалист в пенсионном отделе областной администрации. Вы знаете, что обладаете правом брать один день в неделю на учебу для повышения квалификации. Вы решили воспользоваться предоставленным Вам правом для того, чтобы подготовиться к экзаменам на получение диплома по менеджменту. Однако Ваш начальник не подписал Ваше заявление, мотивируя свой отказ тем, что диплом по менеджменту имеет весьма отдаленное отношение к сегодняшнему кругу Ваших обязанностей. Вы пытались спорить, убеждать своего шефа в том, что такие знания весьма и весьма полезны для Вашей нынешней работы. Все впустую: начальник отдела остался глух ко всем Вашим доводам и рекомендовал Вам целиком сконцентрироваться на своей непосредственной работе. Итак, перед Вами оказался выбор:

- либо смириться и отказаться от идеи получить еще один Диплом;
- либо продолжить тяжбу с начальством, обращаясь в профсоюз, вышестоящую инстанцию или в суд и наживая в лице начальника личного врага;
- либо попытаться найти выход из тупика, проанализировав подспудные причины отказа своего шефа, на самом деле тревожащие и беспокоящие его.

Вы останавливаетесь на третьем варианте. Вам предстоит еще один, может быть решающий, разговор с начальником по интересующему Вас вопросу.

Поразмыслив над возможными подспудными причинами столь странного поведения своего начальника, Вы пришли к выводу, что знаете как проведете этот последний раунд переговоров. Как?

## ГЛАВА 4. Публичные выступления

### 4.1. Композиционное построение устных выступлений

Возможно, вы никогда не произнесете речь, которая попадет в учебники истории. Однако при наличии опыта и некоторой удачи вы однажды произнесете речь, которую оценят ваши слушатели, которую будут цитировать и помнить. Но это требует работы и знания

Многие люди от природы имеют дар произносить речи без видимых усилий. Они легко говорят в любой момент, доставляя удовольствие себе и своим слушателям.

Но многих других людей сам факт появления на публике настолько пугает, что многие говорят, что скорее пошел бы на операцию, чем согласился произнести публичную речь.

Этой боязнью страдают даже люди, вполне уверенные в себе в других ситуациях. Многие обеспокоены тем, как они будут выглядеть, и хотят, чтобы их способности как ораторов соответствовали их профессиональному мастерству. Они искренне хотят выйти на трибуну и представить свои мысли наилучшим образом, но им трудно это сделать. Карьера таких лиц может застопориться, потому что, страшась предстоящего публичного выступления, они ищут любой предлог, чтобы уйти от него или перепоручить кому-либо. Между тем, люди, которые часто отменяют свои выступления, лишают себя возможности улучшить репутацию.

Умение выступать в публичных аудиториях является одной из важных особенностей деятельности любого руководителя.

Возникает далеко не риторический вопрос, стоит ли писать текст своего выступления? Безусловно, все зависит от ситуации и темы Вашего доклада. Поздравление к Новому году, прочитанное по бумажке будет выглядеть, мягко говоря, комично. Считается, что надо поступать также, как студент-отличник, который практически всегда готовит шпаргалки, но редко ими пользуется. Их наличие согревает душу и помогает сконцентрироваться на том, что было подготовлено заранее.

Всегда стоит написать текст своего выступления, но не читать его, а лишь изредка заглядывать, чтобы восстановить в памяти нить

доклада. Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно проверять, исправлять, она легче запоминается и дольше удерживается в памяти. Писать следует на отдельных листах, на одной стороне. Опытный оратор может ограничиться составлением тезисов, конспекта или развернутого плана выступления.

Репетиция представляет собой произнесение текста мысленно либо вслух, лучше перед зеркалом. Надо найти такую позу, в которой вы чувствуете себя легко и удобно, и постараться ее запомнить; изучить лицо — расправить нахмуренные брови, мимические морщины, набегающие на лоб; продумать жесты, приемы установления контакта. Опыт показывает, что на каждую минуту выступления приходится 20—25 минут подготовки. Если выступление тщательно разработано, то в момент встречи со слушателями говорящий будет держаться уверенно.

Существует три способа произношения речи:

- Чтение текста.
- Воспроизведение по памяти с чтением отдельных фрагментов (с опорой на текст).
- Свободная импровизация (экспромт).

Читают такие речи, от текста которых нельзя отступить: дипломатические, торжественные, доклады и содоклады официального содержания.

Остальные виды, как правило, произносятся с опорой на письменную основу. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы восстановить ход изложения, найти нужную цифру и т. п. Такое выступление создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями. У говорящего, однако, не всегда есть возможность предварительно подготовить текст.

Иногда на совещаниях, заседаниях, собраниях, встречах приходится выступать экспромтом. При этом требуется большая мобилизация памяти, энергии, воли. Импровизация возможна только на базе больших знаний, владения риторическими навыками.

Самое высшее проявление мастерства публичного выступления — это контакт со слушателями, то есть общность психического состояния оратора и аудитории. Эта общность возникает на основе совместной мыслительной деятельности, сходных эмоциональных переживаний. Отношение говорящего к предмету речи, его заинтересованность, убежденность вызывают у слушателей ответную реакцию. Как гласит посло-



вица, слово принадлежит наполовину тому, кто говорит, и наполовину тому, кто слушает. Главные показатели взаимопонимания между коммуникантами — положительная реакция на слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их поза, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты), «рабочая» тишина в зале. Контакт — величина переменная. Он может быть полным (со всей аудиторией) и неполным, устойчивым и неустойчивым в разные фрагменты произнесения речи.

Чтобы завоевать аудиторию, надо установить с ней и постоянно поддерживать, зрительный контакт. Выступающий обычно медленно обводит взглядом слушателей. Но многим людям бывает страшно взглянуть в зал, где множество пар глаз, смотрящих на них. Чтобы преодолеть подобные страхи, рекомендуется найти в зале одно симпатичное лицо и начинать свое выступление, обращаясь к нему. Затем, когда страх немного отойдет, надо найти другое приятное оратору лицо, желательно в другой стороне зала, и апеллировать к нему. Таким образом, у аудитории будет создаваться впечатление, что Вы обращаетесь к каждому конкретно и в тоже время ко всему залу в целом. Перед началом речи выдерживают небольшую психологическую паузу — 5–7 секунд.

#### **4.1.1. Вступление**

Как наиболее важная часть речи вступление задает тон всему выступлению и дает слушателям общее представление о том, что им предстоит услышать. Вступление должно немедленно установить позитивную связь между выступающим и залом.

*Задачи:*

- вызвать интерес к теме;
- установить контакт с аудиторией;
- подготовить слушателей к восприятию речи.

*Приемы привлечения внимания:*

- обращение;
- изложение цели выступления, обзор главных моментов, которые предстоит сообщить;
- прием сопереживания;
- апелляция к интересам аудитории;
- прием соучастия;
- обращение к событиям, неизвестным аудитории;

- апелляция к географическим или погодным условиям;
- обращение к речи предыдущего оратора (ораторов);
- апелляция к авторитетам или известным аудитории источникам информации;
- апелляция к собственной личности;
- юмористическое замечание;
- вопросно-ответный прием. Оратор ставит вопросы и сам на них отвечает, выдвигает возможные сомнения и возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам;
- переход от монолога к диалогу (полемике) позволяет приблизить к процессу обсуждения отдельных участников, активизировать тем самым их интерес;
- прием создания проблемной ситуации. Слушателям предлагается ситуация, вызывающая вопрос: «Почему?», что стимулирует их познавательную активность;
- прием новизны информации, гипотез заставляет аудиторию предполагать, размышлять;
- показ практической значимости информации;
- краткое отступление от темы дает возможность слушателям «отдохнуть»;
- замедление с одновременным понижением силы голоса способно привлечь внимание к ответственным местам выступления (прием «тихий голос»).

Действенным средством контакта являются специальные слова и выражения, которые обеспечивают обратную связь. Это личные местоимения 1 и 2 лица (я, вы, мы, мы с вами), глаголы в 1 и 2 лице (попробуем понять, оговоримся, отметим, прошу вас, отметьте себе, подумайте, конкретизируем и др.), обращения (уважаемые коллеги, дорогие мои), риторические вопросы (Вы ведь хотите услышать мое мнение?). Перечисленные языковые средства контакта помогают преодолеть «барьер», служат объединению говорящего со слушателями.

Необходимо сформулировать общую идею своего выступления. Выделить главную мысль таким образом, чтобы слушатели: а) немедленно восприняли ее как основную, б) быстро поняли, что имеется в виду.

Отрабатывайте вступление, пересматривайте его неоднократно, чтобы оно помогло вам завладеть вниманием аудитории. Сделайте так, чтобы слушатели с нетерпением ждали продолжения вашей речи. С самого начала создайте импульс, который пронесет вашу идею сквозь все выступление.

Для того чтобы сразу же создать атмосферу взаимного доверия и уважения, попробуйте произнести вступление по памяти, а не читайте по записям. Это также позволит вам с самого начала установить со слушателями контакт «глаза в глаза».

#### 4.1.2. Основная часть

Основная часть вашего выступления — не более чем упорядоченное и логичное изложение важных сообщений. Развивайте каждый пункт по мере продвижения вашей основной идеи. Выдвигайте стимулирующие идеи, которые стоят того, чтобы обсудить их и подумать над ними. Останавливайтесь подробно на каждом отдельном предмете, рассматривайте его со всех сторон, а когда это рассмотрение будет исчерпано, переходите к следующему предмету. Поддерживайте внимание слушателей, давая им понять, что вы перешли к следующему пункту выступления, используя паузы или изменение тона голоса.

*Задачи:*

- сообщить информацию;
- обосновать свою точку зрения;
- убедить аудиторию;
- побудить слушателей к конкретным действиям.

Вы скоро обнаружите, что в пятнадцати-, двадцатиминутном выступлении вполне можно обсудить пять-шесть ясно выраженных идей. Слушатели не смогут и не захотят воспринять больше.

**Шутки, юмор.** В речи можно вполне использовать шутки и остроты. Если вы хороший рассказчик и считаете, что в данной аудитории шутки будут уместны, вы вполне можете этим воспользоваться. Но если вы считаете, что вам не удастся рассмешить слушателей, то лучше не пытайтесь острить. Нет ничего хуже плоской шутки.

Некоторые ораторы пользуются услугами профессиональных юмористов или собирают шутки из различных источников, включая сборники анекдотов и цитат. Иногда юмор совершенно необходим. Даже ораторы строгого стиля всегда имеют про запас парочку классических, беспроигрышных шуток для непредвиденной ситуации, например, для ответа на провокационный вопрос или для того, чтобы заставить замолчать наглеца или расшевелить слушателей.

Во всяком случае, репетируйте свои шутки, пробуйте их на своих знакомых, отбрасывая все, что не годится. Проявите избирательность, учитесь с первого взгляда оценивать аудиторию, чтобы всегда быть уверенным в том, что ваши шутки будут уместными.

Плоские остроты и дешевые шутки не понравятся любой группе слушателей. Не стоит даже говорить, что следует всячески избегать любых шуток, которые могут хоть в самой отдаленной степени отдавать расизмом, дискриминацией женщин, этнической нетерпимостью. Часто острят на религиозные или сексуальные темы, но это совершенно не значит, что и вам нужно делать то же самое.

Но добрый, мягкий юмор всегда приветствуется, будь то остроумное высказывание или доморощенное присловье. Всегда пользуются успехом шутки о том городе, в котором вы выступаете, если они смешны и хорошо подобраны. Юмор расслабляет ваших слушателей и создает атмосферу открытости и доверия между вами.

**Цитаты и анекдоты.** Цитаты могут быть очень полезны, если используются для того, чтобы подкрепить идею вашего выступления. Используйте только безупречные источники цитат, которые являются общепризнанным авторитетом в данной области или представляют исторический интерес. Проверяйте точность ваших цитат, прежде чем произносить их публично. При условии умеренного использования несколько удачно подобранных цитат многое добавят к вашему выступлению.

Иногда можно оживить свою речь рассказом забавной правдивой истории или анекдота.

**Как сказать нечто запоминающееся.** Преподобный Мартин Лютер Кинг, священник и борец за гражданские права, был одним из самых выдающихся ораторов своего времени. Публика всегда слушала его речи с неослабевающим интересом и сопровождала криками одобрений. Его речь 1963 года во время марша на Вашингтон была объявлена одной из лучших речей, вообще когда-либо кем-либо произнесенных. Успех ее во многом объяснялся неоднократным повторением простой выразительной фразы — «У меня есть мечта».

В памяти остались и другие его яркие изречения: «Придите ко мне, толпы, жаждущие дышать свободно», «Пусть они съедят это», «Дайте мне свободу или дайте мне смерть», «Вместе мы выстоим, порознь мы падём».

Для того чтобы сказать нечто запоминающееся, не нужно быть выдающимся оратором. Некоторые знаменитые высказывания дошли до нас с давних времен как анонимные цитаты, сочиненные когда-то людьми, не очень хорошо известными.

Научитесь вернуть фразу, которую ваши слушатели запомнят надолго после вашего выступления. Старайтесь сформулировать мысль в виде, удобном для цитирования, представьте сердцевину вашего сообщения в удобной для запоминания форме, чтобы ваши слушатели не забыли ее.

### 4.1.3. Заключение

Заключение речи — вторая по значимости ее часть. Решите заранее, каким должно быть завершение. Заключение следует рассматривать как кульминационный пункт выступления. Оно должно подвести вас и вашу аудиторию к логическому выводу. Заключение должно быть мощным.

*Задачи:*

- суммировать сказанное;
- повысить интерес к предмету речи;
- подчеркнуть значение сказанного,
- поставить задачи;
- призвать к непосредственным действиям.

*Методы:*

- краткое повторение основных проблем (выводов);
- обобщение сказанного;
- указание перспектив;
- иллюстративная концовка;
- лозунг.

Эффектное заключение подводит итог выступления в тех словах, которые, как вы надеетесь, ваши слушатели запомнят. Потратьте время и усилия на то, чтобы выразить свою мысль эффектно и так, чтобы она запомнилась. Можно также завершить свое выступление оптимистическим взглядом в будущее. Какое бы завершение вы ни выбрали, всегда нужно подвести свою речь к определенному заключению, которое для слушателей явится определенным признаком окончания. Речь нужно закончить тогда, когда слушатели еще не хотят, чтобы она закончилась, а не тогда, когда слушатели будут мечтать об этом. В заключительной части выступления посмотрите в глаза слушателям, улыбнитесь и скажите что-нибудь хорошее. Выразите надежду, что ваша речь понравилась слушателям, и она им понравится. Ожидайте аплодисментов и воспринимайте их с признательностью. Дайте слушателям понять, что вы тоже получили удовлетворение от встречи.

Пусть язык вашего тела и выражение лица отразят это: вы должны выглядеть спокойным, довольным хорошо сделанной работой и уверенным в себе человеком.

### **Структура речи**

Предложения не должны быть длинными и состоять более чем из 15 слов. Используйте фразы разной длины, чтобы за одним длинным предложением не следовало другое. Построение предложений должно быть простым и ясным, избегайте условных предложений. Не употребляйте жаргонных слов и специальных терминов.

Исключите неясные и ничего не значащие определения и наречия: *заметно, чрезмерный, совершенно, приблизительно, незначительный, лучше, обоснованно, относительно, значительный, отчасти, существенный, достаточный, подходящий, разнообразный.*

Избавьтесь от «мертвых» фраз, словесных штампов и лишних слов. Не нужно употреблять фразы *в текущий момент, в настоящий момент.* Используйте слово «сейчас»!

Уберите из выступления ничего не значащие выражения типа: *«по сути дела», «честно говоря», «я должна добавить», «интересно отметить», «на это необходимо обратить внимание», «это следует запомнить», «стоит сказать», «для вашего сведения я могу сказать», «могу ли привлечь ваше внимание», «позвольте сказать» и др.*

Упрощайте времена глаголов. Придерживайтесь простого настоящего, прошлого и будущего времени (*«мы идем», «мы шли», «мы пойдём»*). Избегайте сложных времен (*«мы собираемся пойти», «мы бы пошли»*).

Приводя цитату из книги, употребляйте настоящее время (*«Лев Толстой напоминает нам...», «Чехов говорит об этом по-другому...»*) за исключением упоминания конкретного времени (*«У. Черчилль в 1942 году постановил...»*).

### **При критических вопросах, прерывающих Вашу речь:**

- сделайте паузу, не пытайтесь перекричать того, кто вас перебивает;
- признайте факты, о которых вам говорят, если для этого есть основания;
- предложите перебивающим поговорить с ними отдельно, позже;
- позвольте слушателям взять на себя обязанность успокоить того, кто мешает закончить речь;

- не ввязывайтесь в полемику, оставайтесь спокойным и объективным;
- будьте готовы «получить раны» и не показывать виду, что они были нанесены;
- никогда не «выпрашивайте» вопросы. Если они иссякли, повторите свое заключение. Если это не было сделано, ваши слушатели уйдут, помня последние слова, которые услышали — ответ на последний вопрос.

### **Паузы во время выступления**

Молчание может быть очень красноречивым. Во время сделанная пауза весьма эффективна.

Можно придать некоему утверждению дополнительную значимость, если сделать небольшие паузы до и после него. Рамка тишины вокруг предложения в кавычках или в скобках выделяет его из всей остальной речи.

Используйте паузы для разделения мыслей на логические единицы, которые будут легко восприниматься аудиторией. Если вы высказали важное утверждение, то сделайте паузу, прежде чем идти дальше.

Паузы заставляют вас говорить медленнее, если вы грешите слишком торопливой речью. Они дают вам возможность вздохнуть. Стратегически разумно расположенные паузы заставляют слушателей ждать вашего следующего заявления. Паузы позволяют вам прочно завладеть вниманием аудитории.

Если в какой-то момент вы заслужили аплодисменты, то сделайте паузу достаточно длинную, чтобы шум в зале утих сам собой, прежде чем вы продолжите выступление. Иначе слушатели пропустят начало следующего предложения, что очень раздражает.

### **Краткость**

Очевидно, что краткость — основное качество хорошей речи. В наше время мы привыкли к тому, что сообщения в средствах массовой информации передаются за короткий отрезок времени. Мы привыкли к мысли, что за первые две минуты вечерних новостей мы знаем о событиях в мире уже почти все.

Во время длинной конференции девятиминутная речь будет высоко оценена. Оратор, который бесконечно долго читает свои бумаги, теряет слушателей. У современной аудитории диапазон внимания очень короток, слушатели устают от долгого сидения, испытывают неудобство и начинают ерзать на месте.

Помните, что за девять-десять минут можно сказать очень многое. Если речь оказывается слишком длинной, то лучше сократите текст, а не увеличивайте скорость выступления.

### **Слишком быстрая речь**

Возможно, вас уже упрекали за то, что вы говорите слишком быстро, но вы не знаете, как замедлить свою речь.

Гораздо важнее не просто говорить медленнее, но быть понятным аудитории.

Аудитория имеет «скорость слуха» примерно от 130 до 170 слов в минуту. Чтобы вас понимали, не следует превышать этот порог.

Помимо «скорости слуха» есть еще один показатель, который называют «скоростью восприятия». Он характеризует способность слушателей воспринимать и понимать то, что вы произносите со своей скоростью речи.

Иначе говоря, очень важным является умение оценить способность ваших слушателей ясно понимать и воспринимать смысл излагаемого вами материала.

### **Как избавиться от «э-э»**

Почти все говорят «э-э». Это общепринятая, но очень неприятная привычка. Первый шаг к тому, чтобы избавиться от этой глубоко укоренившейся привычки — остро осознать свой недостаток. Слушайте критически всех, кто уснащает свою речь многочисленными «э-э». Слушайте дикторов радио и телевидения, ораторов, своих друзей. Про себя отмечайте, как часто они это произносят.

Обычно люди говорят «э-э», когда сомневаются или не вполне уверены в том, что собираются сказать. Мы используем этот звук как маленькую уловку, которая дает время привести свои мысли в порядок. Один из способов избавиться от этого недостатка заключается в том, чтобы соединять слова теснее, хотя бы и ненамного. Следует заранее определиться в точности, что вы собираетесь сказать. Когда вы останавливаетесь, чтобы по обыкновению сказать «э-э», замените этот звук молчанием.

Если вместо «э-э» вы употребляете иные бессмысленные вставки («ну» или «знаете ли»), то приведенные здесь рекомендации также вполне помогут вам справиться с ними.

### **Страх сцены**

Многие, даже известные артисты и певцы, на протяжении своей сценической карьеры в той или иной степени испытывают страх сцены. Они не одиноки. Это явление очень и очень распространенное.



Страх сцены коренится в примитивном инстинкте, который свойствен каждому человеку и который говорит, что от опасности нужно убежать.

Страх сцены имеет в своей основе множество психологических причин. Вы можете просто сжиматься при мысли о том, что посторонние люди будут вас оценивать. Вы можете опасаться неудачи в глазах своих коллег. Вы можете беспокоиться из-за того, что на вас смотрит большая аудитория. Среди публики может находиться некая важная персона, мнение которой существенно отразится на вашей карьере, или человек, одобрение которого вы втайне желаете получить.

Возможно, публичные выступления для вас еще внове, и вы не научились относиться к этому как к части своей жизни. Возможно, вы робки и скромны от природы. У вас может быть негативный опыт публичного выступления в прошлом, который теперь не дает вам покоя. Возможно, вы всегда избегали публичных выступлений и теперь вам просто не хватает опыта.

Победа над страхом требует методической предварительной работы. Планируйте, как вы будете выглядеть на сцене, выбирайте подходящую одежду, а когда вы будете уверены в том, что выглядите хорошо, забудьте о своей внешности.

Работайте над своей речью, выбирайте нужные слова до тех пор, пока вы не будете убеждены в том, что речь хороша и что вы знаете ее наизубок. Репетируйте многократно. Расположите заметки в порядке следования — «так, чтобы ими удобно было пользоваться. Убедитесь, что «заметки правильно подписаны и пронумерованы. Ясно и последовательно ведите речь к сердцевине вашего сообщения, чтобы слушателям было легко следовать за вами. Ознакомьтесь с особенностями помещения, сцены или площадки на улице, где вам придется выступать. Проговорите речь про себя дома, повторяя каждый жест, движение, действие, которые вы должны совершить до начала речи. Ничего не оставляйте на волю случая. Все неожиданности должны быть сведены к минимуму. Отрепетируйте свой выход на сцену заранее.

После того как вы отрепетируете свою речь, потренируйтесь в уходе со сцены и возвращении в свою комнату или на свое место. Вы можете преодолеть этот страх, используя метод многократных репетиций.

Выясните заранее, какие способы релаксации хорошо действуют на вас. Примените систему упражнений для снятия напряжения.

Многие знаменитые спортсмены перед соревнованиями выполняют определенный ритуал, включающий переодевание, разминку, небольшую беседу для подъема боевого Духа, визуализация своей будущей победы и так далее.

Распространяйте вокруг себя чувство тепла, заботы, искренности и уверенности. Если вы сами себе нравитесь, то понравитесь и вашим слушателям.

#### **4.1.4. Выступление**

##### **– Как вас представляют**

Внимательно слушайте, что говорят о вас в момент представления, чтобы должным образом ответить. Необходимо неоднократно все проверить и быть уверенным в том, что принимающая сторона знает точное написание и произношение вашего имени, должности, звания, а также темы вашего доклада.

С благодарностью ответьте на представление и помните, что ваш ответ тоже должен быть подготовлен заранее. В своем ответе скажите что-то личное, произнесите имена хозяев, скажите пару слов о своих слушателях. Представление должно установить связь между вами и слушателями, которая протянется на все время вашего выступления.

##### **– Сделайте паузу перед началом речи**

Выше уже говорилось о паузах во время выступления. Здесь речь пойдет о другой важной паузе — о паузе перед началом выступления.

Прежде чем произнести первое слово, остановитесь на секунду и произнесите про себя слово «круг», оно содержит гласную и позволит вам избавиться от образовавшегося спазма в горле. Таким образом, ваше первое слово не будет произнесено «в нос» или визгливо.

Пауза перед началом выступления позволит привлечь внимание слушателей, которые до сих пор шуршали газетой, пили кофе или были увлечены беседой.

Потренируйтесь в таких паузах, чтобы это стало естественным для вас. Начальная пауза заряжает публику ожиданием. Она дает вам возможность выглядеть уверенно и авторитетно, выглядеть человеком, который владеет ситуацией и знает, что делает.

Кроме того, эта пауза помогает вам овладеть вниманием людей, которые только что болтали с соседями или звенели кофейными чашками.

Если даже после этой паузы было сказано всего лишь: «Добрый вечер, дамы и господа», вы все равно можете считать, что взяли удачный старт, а это нередко бывает самым трудным при публичном выступлении. А теперь полностью сконцентрируйтесь на своем сообщении.

### — **Ваша осанка**

Вы должны все время контролировать свою осанку: при ходьбе, сидя или стоя. При хорошей осанке спина должна быть выпрямлена, голова поднята.

Когда выходите на сцену, вы должны идти уверенно, твердо ступая и выпрямившись во весь рост. Выпрямите шею, высоко держите голову, чтобы линия подбородка была горизонтальной. Дышите глубоко, чтобы не испытывать недостатка кислорода. Не нужно ходить скованно, слишком развязно или искусственно. Сосредоточьтесь на том, чтобы выглядеть раскованно.

Настройте высоту микрофона по своему росту. Если вы небольшого роста, то вам лучше стоять рядом с трибуной или кафедрой, которая может оказаться слишком высокой для вас. Можно увеличить свой рост, если незаметно пронести и положить под кафедру прочный металлический ящик. Очень важно, чтобы вас видели из зала.

Положите свои документы на кафедру, но не трогайте ее, не кладите на нее руки, не прислоняйтесь к ней. Если вы прислоняетесь к кафедре, линия вашего тела искривляется, рукава пиджака морщатся. Это также затрудняет дыхание.

Если во время доклада вы сидите за столом, то можно положить свои документы на стол, но ни в коем случае не прислоняться к нему и не класть на него руки. Даже сидя, вы должны сохранять прямую осанку и твердо упираться ступнями в пол. Не держите руки на столе, чтобы они не были видны на фоне вашей фигуры и лица. Лицо намного важнее, чем руки.

Если вы сидите в кресле — за столом или без него — не кладите ногу на ногу и не сцепляйте руки на коленях. Это слишком выставляет напоказ руки и не дает возможности спокойно и глубоко дышать. Сидите в кресле свободно, игнорируя спинку и подлокотники, задвинув ноги несколько назад и прижав пятки к полу.

Может случиться так, что вам придется сидеть в мягком кресле, которое грозит совершенно поглотить вас. В этом случае сядьте на край кресла и несколько наклонитесь вперед.

Если вы небольшого роста, вам поможет подушечка, которую вы можете носить с собой в портфеле — тогда, даже сидя, вы будете казаться несколько выше. При необходимости вы можете незаметно сесть прямо на портфель.

У многих людей прочно укоренилась привычка сидеть, закинув ногу на ногу. Но, хотя некоторые преуспевающие политики порой бессознательно сидят именно так, эту позу нельзя считать уместной.

#### **— Ваше пространство**

Когда вы находитесь на сцене или на трибуне, вы занимаете какое-то определенное пространство. Постарайтесь в уме измерить это пространство. Представьте себе его как платформу, на которой вы крепко стоите. Представьте его себе, как маленький оазис, как островок безопасности, где вы можете спокойно расположиться и откуда вы произнесете свои слова.

Все ваши движения и жесты должны совершаться в видимом пространстве. Воспринимайте это пространство как надежное убежище и чувствуйте себя как дома.

#### **— Язык тела**

Движения тела открывают многое. Они говорят о вас то, что вы порой не можете выразить сознательно. Ваше тело имеет собственный молчаливый язык, совершенно независимый от того, что вы произносите вслух.

Когда вы спокойны и контролируете ситуацию, вы передаете это ощущение благополучия своим слушателям. Если вы испытываете очевидный стресс или неловкость, то слушатели невольно удивляются, что вы вообще делаете на сцене.

Язык вашего тела может показать вашу расположенность к аудитории или вашу враждебность. Если вы скрестили руки на груди, выставили челюсть вперед и сидите в напряженной позе, то это значит «не подходи ко мне». Если вы сидите прямо, но свободно, спокойно расположив руки и ноги и слегка подавшись вперед, то вы всем своим видом выражаете открытость.

Делая свой доклад, следите за жестами и мимикой слушателей. Может быть, они отключились и просто ждут, когда вы, наконец, закончите, или же слушают вас с неугасающим вниманием? Проявите себя как человек, внимательный к другим. Пусть все ваше поведение говорит, что вы заботитесь о своих слушателях и понимаете их чувства.

Как уже было неоднократно сказано ранее, смотрите людям в глаза — это поможет вам донести до них свои слова. Научитесь стоять спокойно. Это очень трудная наука. Если вы постоянно озабочены своими движениями, беспокоясь о том, куда девать руки или ноги, — то вы излучаете ощущение неудобства и потери самоконтроля. Сведите свои движения к минимуму.

Весь ваш язык тела и мимика должны выражать стремление вверх, а не вниз.

Выступающим на телевидении постоянно напоминают, что они должны смотреть вверх, на свет, улыбаться, а не хмуриться, и стараться выглядеть так, чтобы им самим было приятно. Одна из причин этого заключается в том, что софиты дают резкий свет и создают глубокие тени, особенно вокруг глаз и морщинок у рта. Когда вы видите свою фотографию, снятую подобным образом, то находите себя «старым и больным». Такие искажения нужно учитывать независимо от того, используется ли естественное освещение или источники света расположены над сценой.

Отрепетируйте свой бодрый вид перед зеркалом в ванной комнате. Слегка поднимите брови, раздвиньте губы, поднимите подбородок — в общем, настройте себя на подъем.

*Чтобы произвести хорошее впечатление, необходимо помнить следующее:*

- Постарайтесь выглядеть победителем, с поднятой головой, легкой улыбкой, открытым взглядом.
- Распрямите свое тело полностью.
- Руки должны висеть спокойно и свободно.
- Когда с вами говорят, слегка наклоняйтесь вперед.
- Выражение лица должно быть ясным.
- Тянитесь вверх.
- Будьте всегда наготове.
- Поддерживайте высокий энергетический уровень.
- «Обнимайте» весь зал.

*Чтобы не произвести плохого впечатления, не следует:*

- Выглядеть побежденным, сгорбленным, нахмуренным, с опущенной головой и взглядом исподлобья.
- Сидя, откидываться назад со скрещенными ногами.
- Нервно потирать руки.
- Игнорировать окружающих.

- Выглядеть безразличным и угрюмым.
- Смотреть в пол.
- Теревить платок, ручку или очки.
- Ритмически постукивать или качать ногой.
- Смотреть в пространство, скучать, ерзать.
- Теревить волосы, зачесывать их рукой назад или постоянно убирать их с глаз.
- Зевать, жевать резинку или собственную нижнюю губу.
- Чесаться.
- Отстраняться от слушателей.

### — Жесты

Поза, жесты, мимика — принадлежность индивидуального стиля. Эти элементы кинетической системы общения действуют на зрительный канал восприятия, акцентируют внимание на содержании информации, поступающей по слуховому каналу, повышают эмоциональность и тем самым способствуют лучшему усвоению высказанных мыслей. По мнению психологов, речь на 25% воспринимается зрительным путем.

Оратор должен добиться ощущения устойчивости, равновесия, легкости, подвижности и естественности на трибуне, перед аудиторией. Вид человека, который длительное время стоит неподвижно, утомляет слушателей. Во время длительного доклада опытный выступающий меняет позу. Шаг вперед в нужный момент усиливает значимость того или иного места речи, помогает сосредоточить на нем внимание. Отступая назад, оратор как бы дает аудитории возможность «отдохнуть» и затем переходит к другому положению речи. Но не следует расхаживать, двигаться в стороны во время выступления.

Мастерство оратора проявляется в усилении воздействия жестом, мимикой. Излишняя виртуозность не украшает говорящего и вызывает иронию, неприязнь. От жестов значимых, которые способствуют успеху речи, необходимо отличать бессмысленные, механические (встряхивание головой, поправление волос, одежды, верчение ручки и др.). Утверждают, что лучший и самый совершенный жест тот, который не замечают слушатели, т. е. который органично сливается с содержанием речи.

В ораторском искусстве используются:

- Ритмические жесты. Они подчеркивают логическое ударение, замедление и ускорение речи, место пауз.

- Эмоциональные — передают оттенки чувств (сжатый кулак, овальное движение руки, «отрубаящая» фразу рука).
- Указательные — рекомендуется использовать в очень редких случаях, когда есть предмет, наглядное пособие, на которые можно указать.
- Изобразительные — наглядно представляют предмет, показывают его.
- Символические — несут определенную информацию. К этой группе относятся:
  - жест категоричности (сабельная отмашка кистью правой руки);
  - жест противопоставления (кисть руки исполняет в воздухе движение «там и здесь»);
  - жест разъединения (ладони раскрываются в разные стороны);
  - жест обобщения (овальное движение двумя руками одновременно);
  - жест объединения (пальцы или ладони рук соединяются).

Жесты должны усилить значение слов, которые вы хотите донести до зала. Жесты должны быть естественными и эффективными. Они должны усилить ваше сообщение, прояснить смысл, выделить важный момент. Вы можете с помощью жестов выразить чувство или настроение — гнев, нетерпение, безразличие. Жест, сделанный во время паузы, может быть красноречивее слов.

В отношении жестов вы должны доверять своему чутью. Для того, чтобы усовершенствовать использование жестов, изучите спонтанные движения собственных рук. Затем вы можете отточить их и сделать более утонченными и профессиональными. Тем не менее, жесты всегда должны быть простыми и сдержанными.

Сжатый кулак выражает враждебность, тогда как открытая ладонь выражает приветствие и открытость. Скрещенные на груди руки отталкивают смотрящего на вас человека, тогда как протянутые вперед руки призывают его.

Избавьтесь от ненужных и раздражающих жестов, помня, что эти привычки могут только усилиться при публичном выступлении. (Например, обыкновение щелкать ногтями, барабанить пальцами, расчесывать бороду пятерней, играть волосами, тереть лоб, щелкать костяшками пальцев). Маленькая, почти незаметная привычка может стать раздражающим недостатком.

Жесты на уровне груди — самые лучшие. Они создают ощущение силы, спокойной властности и уверенности. Прикосновения к волосам, лицу или телу создают впечатление озабоченности и неуверенности.

Старайтесь держать локти близко к телу. Если вы ничего не делаете руками, не держите их на виду — либо пусть они будут сложены, либо спокойно опустите их вдоль туловища. Не надо беспокоить себя мыслью о том, что делать с руками. Пусть ваши жесты будут естественным и логичным продолжением того, что вы говорите.

#### — **Контакт глаз**

Когда вы смотрите в глаза своему слушателю, вы устанавливаете связь между вами. Можно установить эту связь различными способами и при разнообразных обстоятельствах. Если вас знакомят с новым человеком, не смотрите на его галстук — смотрите ему прямо в глаза. Можно установить контакт глаз даже в наполненной народом комнате, когда люди толпятся вокруг вас. Вы можете оглядеть комнату, решить, что все эти люди — ваши друзья и что вы будете смотреть в глаза персонально каждому.

При долгом разговоре можно менять тактику, попеременно глядя то в левый, то в правый глаз. По наличию или отсутствию контакта глаз вы можете сказать, есть ли связь между вами и вашим собеседником, или он уже отключился и не слушает вас. Если человек избегает смотреть вам в глаза, то ему есть что скрывать.

Когда вы выступаете перед большой аудиторией, медленно переводите взгляд с одного лица на другое. Начните с левого края помещения, перехода направо, потом оглядите зал с передних рядов до задних.

#### — **Ответы на вопросы**

Закончите свою речь до того, как начнете принимать вопросы. Когда вы принимаете вопросы, выслушивайте их внимательно и давайте вдумчивые ответы. Хорошие вопросы дают вам возможность еще раз подчеркнуть ваши основные положения и проверить восприимчивость ваших слушателей.

Не стесняйтесь честно признать, что не знаете ответа на трудный или неуместный вопрос. Мягко выразите несогласие с ложным утверждением. На откровенно враждебные вопросы старайтесь отвечать спокойно и с легким юмором.



В подходящее время прекратите прием вопросов, вежливо, но решительно, поблагодарив аудиторию улыбкой.

#### – Неожиданности во время выступления

Чем больше вы выступаете, тем больше понимаете, что всегда что-то может пойти не так, как было запланировано.

Всегда сохраняйте самообладание и контроль за ситуацией, решая какую-либо проблему. Бесплезно демонстрировать гнев, сожаление или обвинять кого-то. Неожиданности надо принимать философски, даже если от вас зависит принятие решения.

Итак, что же может произойти? Диапозитивы могут быть стерты или потеряны, микрофон может издавать странные звуки, в зале может расплакаться ребенок, или, если вы выступаете на открытом воздухе, пролетевший над головой самолет может совершенно заглушить ваши слова, а проехавший мимо мотоцикл взревет в кульминационный момент выступления. Приготовьтесь воспринимать такие происшествия с терпением и юмором.

Ниже приведены несколько типичных ситуаций и предложены возможные варианты выхода из положения.

**Микрофон сломался как раз перед началом выступления.** После того как радист сделает последнюю паническую и, естественно, безрезультатную попытку оживить микрофон, покажите, что вы прекрасно можете обойтись без него. Сойдите с трибуны, подойдите ближе к слушателям, пригласите их собраться вокруг вас, занять все места в передних рядах. Улыбайтесь. Сохраняйте контроль за ситуацией. Говорите в более доверительной разговорной манере. Можете даже снять пиджак и сесть. Направляйте свой голос так, чтобы вас ясно слышали в задних рядах. Смотрите в глаза слушателям, говорите с ними лично, — и вы обратите потенциальную неприятность в свой триумф.

**У вас пересохло во рту, и вы чувствуете, что не можете произнести ни слова.** Это состояние вызвано напряжением, от которого перехватывает горло. Для того чтобы снять этот симптом, можно использовать следующий прием: опустить челюсть и потереть под языком в области передних зубов изнутри. Таким образом вы активизируете работу слюнных желез, расслабляете гортань и увлажняете рот. Полезно также просто попить воду мелкими глотками.

**Рейс отложен из-за погодных условий, и вы можете опоздать. Возможно, произошла накладка с билетом.** Идите к ближайшему телефону

и звоните по всем подходящим к случаю номерам. Сохраняйте спокойствие, напоминая себе, что проблема возникла не по вашей вине и вы делаете все, зависящее от вас, чтобы исправить ситуацию. Когда вы наконец приедете, нет нужды извиняться, поскольку ваши слушатели уже проинформированы о задержке. Выразите благодарность слушателям за их терпение и переходите к теме выступления как ни в чем не бывало.

**Ваше имя или название вашей организации произнесли неправильно, либо указали неправильно вашу должность.** Поправьте мягко и с юмором, чтобы никого не обидеть, но ни в коем случае не оставляйте этот вопрос открытым.

**Вы прибыли на место и вдруг вам говорят, что на выступление вам дается пять минут вместо обещанных двадцати.** Быстро перетасуйте свои записи. Включите вступление и заключение. Выберите наиболее важные моменты и замечания по каждому из них. Не выказывайте неудовольствия.

**В жарком душном зале отказал кондиционер.** Снимите пиджак и пригласите слушателей сделать то же самое. Если в комнате есть окна, попросите кого-нибудь открыть их.

**Вы — самый последний оратор долгого нудного заседания.**

Когда придет ваша очередь, сделайте или скажите что-то такое, что заставит всех проснуться, например, предложите всем встать и тридцать секунд потягиваться, или пройдите по сцене, или расскажите анекдот, или просто скажите: «Можно просыпаться — уже почти пришло время отправляться по домам». Проявите милосердие и будьте кратки. Возможно, ваше выступление запомнится лучше, чем все предыдущие длинные доклады.

## 4.2. Психологическое воздействие в ходе дискуссии

Среди участников дискуссии можно выделить:

- сторонников определенного способа разрешения проблемы;
- оппонентов, предлагающих другой способ решения;
- участников, не занявших определенной позиции — в силу чего их можно склонить к одной или другой точке зрения.

Ход дискуссии зависит от того, какую стратегию предполагают использовать ее участники. *Возможны пять вариантов поведения:*

1. **Соревновательная стратегия** — ведет к такому исходу, который предполагает победу одной из сторон и поражение другой. Лицам, склонным к использованию соревновательной стратегии поведения в условиях групповой дискуссии, стоит задуматься: не разрушатся ли в результате существующие отношения, столь необходимые в будущем? Достаточно ли сил, чтобы гарантировать победу? Что случится, если соперничающая стратегия потерпит крах? Не вызовет ли ее применение обострения отношений в других областях? Приведет ли стратегия к наиболее желательному решению?

2. **Избегание** — принимает различные формы: 1) нейтральность (утверждения типа: «В настоящее время у нас нет точки зрения по данному вопросу», — позволяет избежать участия в конфликтных дискуссиях; 2) изоляция (стороны преследуют свои интересы независимо одна от другой, вступая в ограниченное взаимодействие); 3) уход (полное разделение сторон).

3. **Приспособление** — связано с ориентацией на интересы оппонента. Это происходит в ситуации, когда необходимо жертвовать некоторыми своими интересами ради поддержания хороших отношений; требуется демонстрация дружелюбия с целью поощрения кооперативного поведения оппонента.

4. **Компромисс** — данная стратегия избирается в случае, когда стороны не видят возможности взаимоприемлемого решения ситуации, интересы сторон не кажутся взаимозависимыми или согласованными, отмечается примерный паритет сил, стороны недостаточно доверяют друг другу, чтобы совместно работать над полностью удовлетворяющим решением.

5. **Центрирование интересов** — эта стратегия приводит к удовлетворению стремлений всех участников дискуссии и возможна при наличии у сторон некоторого уровня доверия друг к другу. Кроме того, требуется определенная взаимосвязь интересов, примерное равенство сил (или готовность более сильной стороны отказаться от соперничества), заинтересованность сторон во взаимоприемлемом решении из-за страха чрезмерных издержек, порождаемых ситуаций тупикового равновесия или ввиду желательности хороших отношений в будущем.

*Высказывания участников дискуссии могут быть отнесены к одной из трех областей:*

### **1) эмоционально-позитивная:**

- демонстрация солидарности, повышение статуса другого, помощь, поощрение;
- освобождение от напряжения, демонстрация удовлетворения, улыбки, шутки;
- демонстрация согласия, понимания, одобрения;

### **2) ориентация на задачу:**

- дача указаний, подразумевающая автономию другого;
- выражение чувств, желаний, мнений, оценки, анализ;
- дача информации, ориентировки, подтверждения, уточнения;
- просьбы об информации;
- просьбы, мнения, оценки, выражение чувств;
- просьба указаний, способов действий;

### **3) эмоционально-негативная область:**

- выражение несогласия, демонстрация пассивного отрицания, отказ от помощи;
- демонстрация напряжения;
- подчеркивание различий, снижение статуса другого, защита себя.

### **Основные виды тактики воздействия:**

- рациональное убеждение (использование фактов и логики для подтверждения своей позиции и убеждения оппонента);
- давление (требование, приказы, угрозы);
- апелляция к власти, санкции (использование взысканий и вознаграждений);
- дружелюбное обращение (создание у оппонента впечатления о наличии у него привлекательных качеств);
- коалиционная тактика (просьбы о поддержке, предложения о союзе);
- заключение сделок (взаимный обмен благами, обещания);
- введение оппонента в состояние волнения, растерянности;
- управление его вниманием;
- создание эффекта неожиданности;
- неотменяемые обязательства (одна из сторон осуществляет определенное действие до тех пор, пока ее условия не будут приняты) и др.

*Во всякой дискуссии можно выделить два аспекта:*

- содержательный, связанный с обсуждаемой темой;
- позиционный, связанный с межличностным взаимодействием участников.

### **Приемы содержательного воздействия**

#### **1. «Обсуждаемая проблема»**

Высказывания, касающиеся истории возникновения проблемы, изложение ее содержания, оценки, с точки зрения сложности, проработанности, значимости.

- повышение значимости обсуждаемой проблемы («Этот вопрос важен и требует немедленного разрешения»);
- снижение ее значимости («Вопрос не актуален»);
- обсуждение формальных аспектов проблемы («Этот вопрос не проработан», «Ранее было принято другое решение»).

#### **2. «Точка зрения выступающего»**

Упоминание о позиции выступающего в отношении путей решения проблемы. Формулирование подхода к решению проблемы, сообщение о собственном способе решения, представление аргументов в пользу своей точки зрения.

- Формулирование и обоснование общего подхода к рассмотрению проблемы.
- Сообщение своей позиции и ее обоснование с помощью:
  - аргументов по существу;
  - аргументов от авторитета;
  - аргументов от большинства;
  - подсознательного абстрагирования — представления своей точки зрения как проявления более общего принципа, истинность которого доказывается («включив данный вопрос в повестку дня, мы проявляем непоследовательность»).

#### **3. «Точка зрения оппонента»**

Формулирование позиции оппонента и ее критика.

- Оспаривание общего подхода к проблеме («данный вопрос нельзя рассматривать исключительно с моральной точки зрения»).
- Опровержение позиции оппонента:
  - путем безапелляционных оценок и навешивания ярлыков («Это уловка»);
  - с помощью разного рода аргументов (или доказательств ложности аргументов оппонента).

## **Приемы позиционного воздействия, связанные с межличностным взаимодействием участников**

**1. «Выступающий»** — суждения, касающиеся социальных, половых, возрастных, психологических и др. признаков субъекта выступления.

- Сообщение по собственной инициативе сведений, повышающих доверие к выступающему, его значимость («Как врач, я имею право утверждать...»; «Мы, представители правды и порядка...»).

- Защита от критики, касающейся личности выступающего, путем приведения фактов или иными способами («Мы не можем этого сделать, потому что...»).

**2. «Оппонент»** — высказывания, касающиеся личности оппонента (упоминание его качеств, призывы, угрозы в его адрес и др.),

- Понижение доверия к оппоненту. Сообщение фактов, дискредитирующих, по мнению выступающего, противника перед слушателями, либо навешивание ярлыков («В правительстве я чувствую присутствие дьявола»; «Демагоги»).

- Обращение непосредственно к оппоненту с просьбами, призывами к согласию, угрозами («Я призываю правительство отказаться отданного законопроекта»).

**3. «Слушатели»** — непосредственные обращения к слушателям с просьбами, угрозами и др.

- *Просьбы, призывы, требования* — это высказывания, непосредственно побуждающие слушателей к определенным действиям. Относятся либо к содержанию обсуждаемой проблемы («Прошу поддержать мою позицию»), либо к формальным аспектам дискуссии («Будьте честны и беспристрастны»). Различаются между собой по степени авторитетности.

- *Угрозы*, построенные по следующему принципу: «Если моя точка зрения не будет принята, в дальнейшем для вас это будет иметь негативные последствия».

- *«Задабривание»* — высказывания, либо повышающие значимость, самоуважение слушателей («Не буду долго задерживать ваше внимание»), либо создающие позитивное отношение к выступающему («Отнеситесь к партии как к гаранту реализации инициатив»).

- *Навязывание* («Вы обязаны это сделать», «Нельзя не знать о том, что...»).

• «*Эмоциональный удар*» — сообщение фактов, вызывающих раздраженную эмоциональную реакцию слушателей для привлечения их внимания или введения в состояние удивления, растерянности.

**Список рекомендуемой литературы к теме «Публичные выступления»:**

1. Браун. Л. Имидж — путь к успеху. — СПб, М.: Питер, 2001
2. Психология делового преуспеяния / Под ред. Колесникова А.Н. — М.: Владос-пресс. 2001.
3. Кузин Ф. Культура делового общения. — М.: Ось-89, 2000.

**Вопросы и задания для контроля знаний:**

1. Композиционное построение публичных выступлений.
1. Паузы во время выступления и перед началом выступления.
2. Основные принципы ораторского искусства.
3. Страх сцены и методы избавления от него.
4. Роль жестов в ходе публичного выступления.
5. Реакция на неожиданности в ходе публичного выступления.
6. Психологическое воздействие в ходе дискуссии.
7. *Ситуационная игра.*

Преодоление барьера в лице технического секретаря для доступа к руководителю.

На прием к руководителю записалось человек 5–7, весьма занятых и с весьма важными личными и общественными вопросами. Все они ожидают своей очереди. К тому же технический секретарь бдительно соблюдает порядок. Надо преодолеть все эти барьеры исключительно в рамках сотрудничества и пройти на прием, минуя возмущающуюся очередь и строгого секретаря.

# Содержание

## ГЛАВА 1. Психология делового общения

<b>1.1. История и принципы делового этикета .....</b>	<b>4</b>
1.1.1. Речевая культура делового разговора .....	10
1.1.2. Риторический инструментарий деловой речи .....	15
1.1.3. Речевой этикет .....	21
1.1.4. Титулы и титулирование .....	25
<b>1.2. Психологическая культура делового разговора .....</b>	<b>28</b>
1.2.1. Виды общения .....	28
1.2.2. Барьеры и ошибки общения .....	34
1.2.3. Техника комплимента .....	38

## ГЛАВА 2. Техника проведения деловой беседы

<b>2.1. Поведение с собеседниками различных психологических типов .....</b>	<b>49</b>
2.1.1. Психологические типы собеседников .....	51
2.1.2. Техника слушания .....	54
2.1.3. Тактика и техника нейтрализации замечаний собеседников .....	56
<b>2.2. Проведение деловой беседы .....</b>	<b>63</b>
2.2.1. Типы вопросов .....	66
2.2.2. Аргументация .....	67
<b>2.3. Деловая беседа в ситуации конфликта .....</b>	<b>71</b>

## ГЛАВА 3. Искусство переговорного процесса

<b>3.1. Техника и тактика ведения переговоров .....</b>	<b>76</b>
3.1.1. Виды переговоров .....	77
3.1.2. Понятие «результат» переговоров .....	78
3.1.3. Техника ведения переговоров .....	80
3.1.4. Тактика ведения переговоров .....	84
3.1.5. Переговоры о цене .....	89



<b>3.2. Ведение деловых переговоров по телефону .....</b>	<b>92</b>
<b>3.3. Национальные стили ведения переговоров .....</b>	<b>101</b>

## **ГЛАВА 4. Публичные выступления**

<b>4.1. Композиционное построение устных выступлений .....</b>	<b>111</b>
4.1.1. Вступление .....	113
4.1.2. Основная часть .....	115
4.1.3. Заключение .....	117
4.1.4. Выступление .....	122
– Как вас представляют .....	124
– Сделайте паузу перед началом речи .....	122
– Ваша осанка .....	123
– Ваше пространство .....	124
– Язык тела .....	124
– Жесты .....	126
– Контакт глаз .....	128
– Ответы на вопросы .....	128
– Неожиданности во время выступления .....	129
<b>4.2. Психологическое воздействие в ходе дискуссии .....</b>	<b>130</b>

Учебное издание

**А. В. Балабанова**

**ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

Сдано в набор 19.06.2005. Подписано в печать 06.07.2005

Формат бумаги 60x90 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура «Ньютон».

Объем 9,75 усл. печ. л. Тираж 500 экз. Заказ 227.

Оригинал-макет подготовлен издательским отделом  
Российской Академии предпринимательства.

Отпечатано в полном соответствии с предоставленным  
оригинал-макетом в типографии «Максимус».