

**М. А. Измайлова**

# **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

*УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ*

2-е издание

МОСКВА, 2009

**УДК 651**  
**ББК 650.050.2**  
**ИЗ7**

**Автор:**

**М. А. Измайлова** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики, психологии и культурологии Российского университета кооперации.

**Рецензенты:**

**Л. М. Королев** — доктор психологических наук, доцент Военно-воздушной академии им. Ю. А. Гагарина;

**Л. Н. Конягина** — кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики, психологии и культурологии Российского университета кооперации.

**Измайлова М. А.**

**Деловое общение: Учебное пособие / М. А. Измайлова. — 2-е изд. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2009. — 252 с.**

**ISBN 978-5-394-00209-0**

Настоящее учебное пособие обобщает теоретический, методологический и практический материал в области делового общения.

В нем освещены вопросы коммуникативной компетентности современного специалиста, всесторонне рассмотрены феномен “общение”, вербальные и невербальные средства коммуникации, раскрыты коммуникативные барьеры и правила их преодоления, рассмотрены формы деловой коммуникации (включая деловую беседу, совещание, переговоры, публичное выступление), приложены особенности телефонного общения и деловой переписки, затронуты проблемы конфликтности в деловой среде.

Для преподавателей и студентов вузов и всех, кто интересуется проблемами делового общения.

**УДК 651**  
**ББК 650.050.2**

© М. А. Измайлова, 2008

# Содержание

---

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
1. Коммуникативная компетентность специалиста .....	8
2. Коммуникативные барьеры и проблема конфликтогенности в деловой среде .....	30
3. Вербальные средства делового общения.....	50
4. Невербальные средства общения.....	68
5. Деловая беседа как форма деловой коммуникации.....	85
6. Совещание как форма деловой коммуникации.....	109
7. Деловая беседа по телефону .....	126
8. Публичное выступление.....	148
9. Деловое письмо.....	164
<b>Литература .....</b>	<b>182</b>
<b>Приложения:</b>	
<b>Приложение 1. Тесты для самодиагностики .....</b>	<b>185</b>
Коммуникативные и организаторские способности.....	185
Уровень вашей общительности (тест В. Ф. Ряховского).....	188
Общительны ли вы? .....	191
Ваш стиль делового общения.....	193
Ведущая репрезентативная система .....	197
Уровень вашей конфликтности .....	202
Конфликтная ли вы личность? .....	204
Ваш способ реагирования в конфликте.....	207
Насколько вы общительны? робки? контактны?.....	211

Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру) .....	213
Умеете ли вы слушать? .....	215
Какой вы собеседник? .....	216
Умеете ли вы вести диалог? .....	218
Умеете ли вести деловое обсуждение? .....	220
Умеете ли вы реагировать на входящие звонки? .....	223
Обаятельны ли вы? .....	225
<b>Приложение 2. Практические советы и рекомендации .....</b>	<b>227</b>
<b>Приложение 3. Тренинги и упражнения.....</b>	<b>244</b>

## **Введение**

---

Общение является атрибутивным свойством человека, основным способом его жизнедеятельности в обществе. Реализуя свои материальные и духовные потребности, человек посредством общения вступает в разного рода отношения — производственные, политические, идеологические, нравственные и т. д. Умение строить отношения с людьми, находить к ним подход, расположить их к себе нужно каждому человеку, в том числе и в области профессиональной деятельности. Современные условия предъявляют новые требования к молодому специалисту. Он должен уметь: продуктивно общаться с людьми, психологически грамотно общаться с коллегами, преодолевать коммуникативные барьеры; выполнять коллективную работу, располагать к себе людей; уметь, учитывая индивидуальные особенности каждого, обеспечивать эффективную коммуникацию членов группы для достижения цели; быть готовым к возможным конфликтным ситуациям в коллективе и к их устранению путем преобразования энергии межличностных или групповых противодействий в энергию действия в интересах решения стоящих задач.

Формирование и развитие данных умений актуализирует необходимость всестороннего изучения феномена общения: и как процесса взаимодействия людей, и как информационного процесса, и как отношения людей друг к другу, и как процесса их взаимного влияния друг на друга, и как процесса их взаимного переживания и взаимного понимания друг друга.

Решение вышеназванных задач, несомненно, важных в области профессиональной подготовки будущих специалистов, определяет содержание дисциплины “Деловое общение” и данного учебного пособия.

Главная задача учебного пособия “Деловое общение” — помочь студентам овладеть знаниями и умениями в области делового общения и реализовать их в процессе общения и взаимодействия с другими людьми. Пособие выполнено на основе исследований зарубежного и отечественного опыта по налаживанию делового сотрудничества, а также по формированию эффективных взаимоотношений в профессиональной деятельности. Пособие систематизирует имеющийся материал, структурирует его в более удобной и приемлемой для усвоения форме в соответствии с имеющейся учебной программой.

Особенностью настоящего учебного пособия является его комплексный характер (деловое и неформальное общение рассматриваются в тесной взаимосвязи). Зачастую на практике трудно разделить эти два вида общения и провести между ними жесткую грань. В пособии раскрываются составляющие коммуникативной компетентности современного специалиста — “коммуникативная культура” и “коммуникативная профессионаграмма”, всесторонне освещается понятие “общение” с опорой на концепцию А. Н. Леонтьева, рассматриваются виды и формы общения, его структура и психологические механизмы, а также стили общения. Материал широко иллюстрируется примерами из реальных жизненных и деловых ситуаций в такой форме, в которой эти примеры близки, доступны и легко узнаваемы читателем.

Наличие схем, рисунков, таблиц помогает структурировать теоретические знания, а вопросы и задания для самопроверки и размышлений — не только закреплять полученные знания, но и развивать их путем поиска ответов на вопросы, требующие анализа, сравнения, классификации.

В качестве заданий также включены вопросы, направленные на анализ особенностей коммуникативной сферы читателя, результаты которого можно сопоставить с результатами самодиагностики по тестовым материалам, включенным в приложение 1. Вне зависимости от результатов самонаблюдения и самодиагностики несомненно полезными читателю покажутся советы и рекомендации по улучшению коммуникации и повышению

культуры общения, помещенные в приложении 2. Тренинги и упражнения приложения 3 помогут в формировании коммуникативных умений и навыков.

После каждой темы и в конце пособия помещен список литературы, знакомство с которой предоставит студентам возможность более углубленно изучить заинтересовавшие его вопросы.

Автор надеется, что данное учебное пособие будет полезно не только студентам и преподавателям, но и всем, кто интересуется вопросами делового общения, кто постоянно работает над собой и стремится к успеху.

Удачи вам!

# **Тема 1. Коммуникативная компетентность специалиста**

---

- 1. Коммуникативная культура  
и коммуникативная профиограмма  
современного специалиста.*
- 2. Общение как коммуникативная деятельность.*
- 3. Структура и средства общения.*
- 4. Стили общения.*
- 5. Механизмы и принципы общения.*

## **1. Коммуникативная культура и коммуникативная профиограмма современного специалиста**

Культура современного специалиста невозможна без культуры общения, т. е. коммуникативной культуры. Отсутствие ее — болезнь многих современных специалистов, в значительной степени снижающая эффективность их профессиональной деятельности. Именно этим объясняется актуальность дисциплины “Деловое общение” в общей профессиональной подготовке будущих специалистов. Что такое коммуникативная культура вообще и коммуникативная культура менеджера в частности? Существует множество определений коммуникативной культуры: от простых (коммуникативная культура есть умение слушать и понимать услышанное) до сложных (коммуникативная культура — это интериоризированные паттерны раппортных взаимодействий на вербальном и невербальном уровнях репрезентации личностных потребностей). Но в любом случае коммуникативная



культура основывается на коммуникативной компетентности, слагаемыми которой являются коммуникативная способность, коммуникативные умения, коммуникативное знание, адекватные коммуникативным задачам и достаточные для их решения.

Коммуникативную способность можно трактовать двояко: как природную одаренность человека в общении и как коммуникативную производительность. Есть “гении общения” и есть люди, которые едва могут соответствовать самым простым коммуникативным задачам и самым привычным социальным ситуациям. Можно предположить, что современный человек достаточно одарен, чтобы развить в себе высокую коммуникативную производительность, даже если он не является “гением общения”. К числу коммуникативных способностей должна быть отнесена непроизвольная экспрессивность, или так называемая “способность спонтанного кодирования”. Она дает определенные преимущества в развитии умения преднамеренно создавать определенные сигналы (преднамеренное кодирование).

Коммуникативное знание — это знание о том, что такое общение, каковы его виды, фазы, закономерности развития. Это знание о том, какие существуют коммуникативные методы и приемы, какое действие они оказывают, каковы их возможности и ограничения. Это также знание о том, какие методы оказываются эффективными в отношении разных людей и разных ситуаций. К этой области относится и знание о степени развитости у себя тех или иных коммуникативных умений и о том, какие методы эффективны именно в моем исполнении, а какие неэффективны.

**Систему коммуникативных умений можно представить в виде четырех подсистем:**

<b>1. Умение воспринимать коммуникативные сигналы</b>	<b>2. Умение производить коммуникативные сигналы</b>
вербальные невербальные паралингвистические	вербальные невербальные паралингвистические

3. Умение воспринимать экспрессивные сигналы, которые партнер предпочел бы скрыть	4. Умение производить обманные коммуникативные сигналы
вербальные невербальные паралингвистические	вербальные невербальные паралингвистические

Итак, в самом общем виде **коммуникативная культура** может быть определена так: это есть совокупность коммуникативных умений, ставших органической частью личности. Это определение можно понимать узко (культурный человек вежлив “автоматически”) или широко (чтобы достичь высокой степени коммуникативной культуры, нужно проделать определенную работу над собой). Если коммуникативная культура является совокупностью узких умений и навыков, значит, нужно определить, каких именно умений и каких навыков. Давайте перечислим их. Это даст возможность в каждом конкретном случае определить, есть они у человека (менеджера, управленца, руководителя) или нет. Итак, основные *коммуникативные умения* менеджера — это:

1. Умение провести деловую беседу (при приеме на работу, увольнении, консультировании, делегировании, контроле и т. д.).
2. Умение провести совещание.
3. Умение говорить публично.
4. Умение вести переговоры.

Современный специалист должен в полном объеме освоить коммуникативную технику, степень владения которой составляет не едва ли главный критерий профессиональной пригодности. Его профессиональный портрет с учетом владения этой техникой называют **коммуникативной профессиограммой**. Иными словами, современный специалист как профессионал должен уметь:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовать общение и управлять им;
- разбирать жалобы и заявления;

- строить вопросы и конкретно отвечать на них;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести разговор, деловое совещание и т. п.;
- анализировать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать соглашений и решений, вести беседу, дискуссию, диалог, переговоры;
- с помощью слова осуществлять психотерапию, снимать стресс, избавлять собеседника от чувства страха, корректировать его поведение, оценки.

Умение говорить и быть понятым правильно, слышать и понимать, ненавязчиво убеждать, создавать доверительные отношения, не заигрывая с партнером по общению, искренне сочувствовать ему — все это элементы коммуникативной профессии.

Однако прежде чем начать общаться практически, следует хотя бы в минимальной степени представлять себе то, что придется освоить, т. е. феномен “общение”.

## **2. Общение как коммуникативная деятельность**

Существование множества различных определений понятия “общение” прежде всего связано с различными подходами и взглядами на эту проблему. Мы будем использовать следующее определение.

**Общение** — сложный многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека. В узком смысле слова **общение** — это взаимодействие людей, имеющих общие или взаимодополняющие интересы либо потребности.

В психологии **общение** определяется как взаимодействие двух или более людей, состоящее в обмене между ними информацией познавательного или аффективно-оценочного (эмоцио-

нально-оценочного) характера, направленное на согласование и объединение их усилий с целью налаживания отношений и достижения общего результата.

Наиболее простая модель общения может быть представлена следующим образом:  $C1 \longleftrightarrow C2$ . Заметим, что в качестве субъектов общения может выступать как индивидуум, так и группа.

Во множестве определений общения выделяют:

- общение как вид самостоятельной человеческой деятельности;
- общение как атрибут других видов человеческой деятельности;
- общение как взаимодействие субъектов.

В специальной социально-психологической литературе **есть взгляд на общение как коммуникативную деятельность**. Опираясь на концепцию А. Н. Леонтьева и его анализ общения как деятельности и обозначая его как “коммуникативную деятельность”, рассмотрим ее *основные структурные компоненты*: **предмет общения** — это другой человек, партнер по общению как субъект; **потребность в общении** состоит в стремлении человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью — к самопознанию, к самооценке; **коммуникативные мотивы** — это то, ради чего предпринимается общение; **действия общения** — это единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий общения — инициативные и ответные); **задачи общения** — это та цель, на достижение которой в конкретной коммуникативной ситуации направлены разнообразные действия, совершаемые в процессе общения; **средства общения** — это те операции, с помощью которых осуществляются действия общения; **продукт общения** — образования материального и духовного характера, создающиеся в итоге общения.

**Общение как деятельность представляет собой систему элементарных актов. Каждый акт определяется:**

- а) субъектом — инициатором общения (субъект-инициатор);

- б) субъектом, которому адресована инициатива (субъект-партнер);
- в) нормами, по которым организуется общение;
- г) целями, которые преследуют участники общения;
- д) ситуацией, в которой совершается взаимодействие.

**Структура акта общения.** Каждый акт общения *состоит* из цепи взаимосвязанных коммуникативных действий:

1. Вход субъекта общения в коммуникативную ситуацию.
2. Оценка субъектом общения характера коммуникативной ситуации (благоприятная, неблагоприятная и т. д.).
3. Ориентация в коммуникативной ситуации.
4. Выбор другого субъекта для возможного взаимодействия.
5. Постановка коммуникативной задачи исходя из особенностей ситуации общения.
6. Подход к субъекту взаимодействия.
7. Пристройка к субъекту-партнеру по взаимодействию.
8. Привлечение субъектом-инициатором внимания субъекта-партнера.
9. Оценка эмоционально-психологического состояния субъекта-партнера и выявление степени его готовности к вступлению во взаимодействие.
10. Настройка субъектом-инициатором на эмоционально-психологическое состояние субъекта-партнера.
11. Выравнивание эмоционально-психологических состояний субъектов общения, формирование общего эмоционального фона.
12. Коммуникативное воздействие субъекта — инициатора общения на субъекта-партнера.
13. Оценка субъектом-инициатором реакции субъекта-партнера на воздействие.
14. Стимулирование “ответного хода” субъекта-партнера.
15. “Ответный ход” субъекта-партнера по общению.

Из пятнадцати названных действий и организуется акт общения. Заметим, что для возникновения акта общения нужна инициатива. Субъект общения, который берет эту инициативу на

себя, назван нами “субъект-инициатор”. А субъект, который эту инициативу принимает, определяется как субъект-партнер.

**Содержание общения.** Общение может иметь различное содержание, которое выражается в следующем:

1. Передача от человека к человеку информации.
2. Восприятие партнерами по общению друг друга.
3. Взаимооценка партнерами по общению друг друга.
4. Взаимовлияние партнеров по общению друг на друга.
5. Взаимодействие партнеров друг с другом.
6. Управление групповой или массовой деятельностью и т. д.

**Функции общения.** Функции общения выделяются в соответствии с содержанием общения.

Различают следующие основные **функции** общения:

1. *Инструментальная* функция характеризует общение как социальный механизм управления и передачи информации, необходимой для исполнения действия.

2. *Интегративная* функция раскрывает общение как средство объединения людей.

3. *Функция самовыражения* определяет общение как форму взаимопонимания психологического контекста.

4. *Трансляционная* функция — функция передачи конкретных способов деятельности, оценок и т. д.

5. *Экспрессивная* — функция взаимопонимания переживаний и эмоциональных состояний.

6. *Функция социального контроля* — регламентация поведения и деятельности.

7. *Функция социализации* — формирование навыков взаимодействия в обществе в соответствии с принятыми нормами и правилами и т. д. (организация совместной деятельности, познание людьми друг друга, формирование и развитие межличностных отношений).

В психологии выделяют следующие **виды** общения:

1. “*Контакт масок*” — формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника. Используются привычные маски вежливости, строгости, безразличия, участливости и т. д., т. е. набор выражений

лица, жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях “контакт масок” необходим для того, чтобы не вступать в личный контакт.

2. *Формально-ролевое общение*, когда и содержание, и средства общения регламентированы социальными ролями партнеров по общению: врач и пациент, милиционер и нарушитель правил уличного движения, контролер и пассажиры автобуса и т. д.

3. *Деловое общение*, целью которого является организация и оптимизация того или иного вида предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой, учебной и др. При деловом общении учитывают особенности личности, характера, настроения собеседника, но на первом плане стоят интересы дела, а не личность собеседника.

4. *Светское общение* определяется формальной вежливостью. Его особенность состоит в том, что люди фактически не общаются, а как бы исполняют ритуал, говоря то, что положено в определенных ситуациях.

5. *Духовное межличностное общение*, при котором раскрываются глубинные структуры личности. Духовное общение характеризуется полным взаимопониманием.

- Цель общения — вне самого взаимодействия субъектов;
- цель общения — в нем самом;
- цель общения — приобщение партнера к опыту и ценностям инициатора общения;
- цель общения — приобщение самого его (инициатора) к ценностям партнера;
- цель общения — удовлетворение потребностей партнеров по общению (в престиже, доминировании, аффилиации, безопасности, индивидуальности, покровительстве, познании, красоте и др.).

### **3. Структура и средства общения**

В структуре делового общения выделяют три стороны — коммуникативную, интерактивную и перцептивную.

**1. Коммуникативная сторона общения** — это обмен информацией и ее понимание. Средствами коммуникации являются:

- 1) вербальные (речевые);
- 2) невербальные (жесты, мимика, пантомимика);
- 3) паралингвистические (качество голоса, его тональность, диапазон);
- 4) экстралингвистические (паузы, смех, плач, темп речи);
- 5) пространственно-временные (дистанции, время).

**2. Интерактивная сторона общения** — взаимодействие партнеров, при этом главным содержанием общения является действие. Различают следующие формы интерактивной стороны общения:

1) *сотрудничество* — это такая форма общения, когда оба партнера по взаимодействию содействуют друг другу, активно способствуют достижению индивидуальных и общих целей совместной деятельности;

2) *противоборство* — такая форма общения, когда партнеры противодействуют друг другу и препятствуют достижению индивидуальных целей;

3) *уклонение от взаимодействия* — партнеры стараются избегать активного сотрудничества;

4) *однаправленное содействие* — один из партнеров содействует достижению целей другого, а тот уклоняется от сотрудничества;

5) *контрастное взаимодействие* — один из партнеров старается содействовать другому, который, однако, активно противодействует ему;

6) *компромиссное взаимодействие* — оба партнера отчасти содействуют, отчасти противодействуют друг другу.

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

Подход к анализу ситуации в зависимости от позиций, занимаемых партнерами, развивается в русле транзактного ана-



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

**Дополнительным** называется такое взаимодействие, при котором партнеры адекватно воспринимают позицию друг друга, понимают ситуацию одинаково и направляют свои действия именно в том направлении, которое ожидается и принимается партнером. Выделяют два *подвида* дополнительных транзакций: *равные и неравные*.

При **равных** взаимоотношениях партнеры находятся на одинаковых позициях и отвечают именно с той позиции, с которой и ожидает партнер. Именно поэтому этот подвид можно назвать общением с полным взаимопониманием. В **неравном** общении действия заключаются не в передаче информации, а чаще всего в оценке партнеров по общению, это можно проиллюстрировать следующим образом. Пример. Руководитель говорит: “Вы опять напутали — вам ничего нельзя поручить!”, а подчиненный отвечает: “Ну что поделаешь, я вообще неспособный”.

**Пересекающееся** взаимодействие (“неправильное” взаимодействие) — партнеры, с одной стороны, демонстрируют неадекватность понимания позиции и действий другого участника взаимодействия, а с другой стороны, ярко проявляют свои собственные намерения и действия. Пример. Приятель спрашивает: “Который час?”, а другой отвечает: “Ты что, не можешь посмотреть на свои часы?” В данной ситуации один приятель хотел получить информацию, а другой его не понял или не захотел понять. Если они не найдут взаимопонимания и общение не превратится в дополнительное взаимодействие, то такой разговор потенциально конфликтен.

**Скрытые** взаимодействия — это такие взаимодействия, которые включают в себя одновременно два уровня: явный, выраженный словесно, и скрытый, подразумеваемый. Использование скрытых транзакций предполагает либо глубокое знание партне-

ра, либо большую чувствительность к невербальным средствам общения — тону голоса, интонации, мимике и жесту, поскольку именно они чаще всего передают скрытое содержание.

**3. Перцептивная сторона общения** — это восприятие одним партнером по общению другого. Оно зависит от личностных качеств воспринимающего, от его жизненного опыта, моральных установок, ситуации и т. д. К особенностям перцепции относятся:

1) идентификация — уподобление себя другому, когда представление о внутреннем состоянии партнера по общению вырабатывается на основе попытки поставить себя на его место;

2) стереотипизация — это восприятие партнера на основе “социального стереотипа”, т. е. прежде всего как представителя определенной социальной группы;

3) рефлексия — попытка одного партнера детально представить, как его воспринимает другой;

4) обратная связь — это осмысление ответных реакций партнера по общению;

5) эмпатия — это эмоциональный отклик на поведение и высказывания партнера.

При восприятии очень важно *первое впечатление*, которое оказывают партнеры друг на друга. Решающим для формирования впечатления о человеке являются первые четыре минуты. При этом могут допускаться ошибки:

— *фактор превосходства*: при встрече с человеком, превосходящим нас по какому-то важному для нас параметру, мы оцениваем его несколько более положительно, чем если бы он был нам равен. Если же мы имеем дело с человеком, которого мы в чем-то превосходим, то мы его недооцениваем. Важно знать, что превосходство фиксируется по какому-то одному параметру, а переоценка (или недооценка) происходит по многим параметрам;

— *фактор привлекательности*: чем более внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он во всех отношениях, если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно

мы склонны считать его более хорошим, умным, интересным и т. д. (т. е. опять-таки переоценивать многие его психологические характеристики). Подобные примеры мы можем найти у многих писателей. Например, у Л. Н. Толстого в “Крейцеровой сонате” говорится: “Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро. Красивая женщина говорит глупости, ты слушаешь и не слышишь глупости, а слышишь умное. Она говорит, делает гадости, а ты видишь что-то милое. Когда же она не говорит ни глупостей, ни гадостей, а красива, то сейчас уверяешься, что она чудо как умна и нравственна”;

— фактор “отношения к нам”: те люди, которые к нам относятся хорошо, кажутся нам значительно лучше тех, которые к нам относятся плохо;

— эффект ореола: при формировании первого впечатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке неизвестного человека.

## 4. Стили общения

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

Конкретный **выбор стиля общения** определяется многими факторами: личностными особенностями человека, его мировоззрением и положением в обществе, характеристиками этого общества и многим другим.

**Стиль общения** — это индивидуально-типологические особенности взаимодействия между людьми. Стиль общения определяет предрасположенность к определенному взаимодействию, направленность, готовность к нему, которая проявляется в том, как человек склонен подходить к большинству ситуаций. Различают ритуальный, манипулятивный и гуманистический стили общения. Ритуальный стиль порождается межгрупповыми ситуациями, манипулятивный — деловыми, а гуманистический — межличностными. Однако стиль не полностью определяет общение человека, он может общаться и в чужом стиле. Например, если человеку свойственен в основном манипулятивный стиль, это не значит, что его общение с ближайшим другом тоже будет деловым.

**Ритуальное общение** — главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как члене общества. При этом важно, что партнер в таком общении является как бы необходимым атрибутом выполнения ритуала.

В реальной жизни существует огромное количество ритуалов, подчас очень разных ситуаций, в которых каждый участвует как некоторая “маска” с заранее заданными свойствами. Эти ритуалы требуют от участников только одного — знания правил игры.

В подобном стиле осуществляются многие контакты, которые со стороны, да иногда и изнутри кажутся бессмысленными, бессодержательными, так как они на первый взгляд совершенно неинформативны, не имеют и не могут иметь никакого результата. Пример. На дне рождения все присутствующие знают друг друга лет десять, собираются вместе 3–4 раза в год, сидят по несколько часов и говорят об одном и том же. И мало того, что темы разговоров, в сущности, не меняются, кроме того, каждый наверняка может предсказать точку зрения любого по любому вопросу. Казалось бы, это абсолютно бессмысленная трата времени, которая должна вызывать только раздражение. Случается и такое, но гораздо чаще мы получаем от такого рода встреч удовольствие. Зачем нам это нужно?

Описанная ситуация — типичный случай ритуального общения, при котором главным является подкрепление связи со своей группой, подкрепление своих установок, ценностей, мнений, повышение самооценки и самоуважения. В ритуальном общении партнер лишь необходимый атрибут, а его индивидуальные особенности несущественны. Это верно и тогда, когда мы хорошо знаем человека, и тогда, когда видим в первый раз. Важно только одно — его компетентность относительно конкретного ритуала. Пример. Вспомним широко известное выражение, что зануда — это человек, который в ответ на вопрос “Как живешь?” начинает подробно рассказывать, как он живет. Иными словами, мы понимаем или воспринимаем человека как зануду только тогда, когда он выходит за рамки ритуала. Если же он не выходит за них (например, на sacramентальный вопрос отвечает “нормально”, то мы о нем не можем сказать ничего конкретного, да это нам и не нужно.

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

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

Во многих случаях мы с удовольствием принимаем участие в ритуальном общении, в еще большем количестве ситуаций мы участвуем в нем автоматически, выполняя требования ситуации, практически не осознавая, что мы делаем (например, здороваемся, разговариваем с попутчиками в транспорте и т. д.; лишение этого ритуала — социальная изоляция). Отсюда следует, насколько большое значение человек придает ритуальному общению. Но ритуальное общение редко преобладает в жизни.

Оно бывает лишь прологом к другому общению — манипулятивному.

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

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

Манипулятивное общение — чрезвычайно распространенный вид общения, который встречается в основном там, где существует совместная деятельность. Важно помнить об одном существенном моменте — отношении человека к манипулятивному общению и обратном воздействии манипулятивного стиля. Пример. *Представьте себе, что вы сидите в кабинете руководителя среднего ранга, которому часто звонят по телефону. Стил ь разговора все время изменяется. Если статус оппонента выше — один тон, если ниже — другой. Это типичный пример манипулятивного общения, и каждый про себя будет объяснять, что “так и надо, иначе ничего не сделаешь!”. Однако многим это неприятно.*

Существует обратное влияние манипулятивного общения на личность, которая его использует. Существует манипулятивная деформация личности в тех случаях, когда в силу частого

профессионального употребления манипулятивного общения, хорошей техники по его использованию и, соответственно, постоянных успехов на этом поприще человек начинает считать манипулятивное общение единственно правильным. В таком случае все общение человека сводится к манипуляции (и тогда, когда это нужно, и в случае если оно совершенно неоправданно).

**Гуманистическое общение** — это в наибольшей степени личностное общение, позволяющее удовлетворить такую человеческую потребность, как потребность в понимании, сочувствии, сопереживании. Ни ритуальное, ни манипулятивное общение не позволяют вполне удовлетворить эту жизненно важную потребность. Цели гуманистического общения не закреплены, не запланированы изначально. Его важной особенностью является то, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как в ритуальном общении, не изменение точки зрения партнера, как в манипулятивном общении, а совместное изменение представлений обоих партнеров, определяемое глубиной общения.

Ситуации гуманистического общения всем известны — это интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение. Оно связано с настроенностью и целями партнеров. Но здесь следует указать на ситуации, когда данное общение и даже его отдельные элементы неуместны (например, заигрывающий тон клиента с менеджером).

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

случайного попутчика в поезде и быть уверенным, что мы его правильно поняли. При этом мы можем плохо понимать или совсем не понимать, что представляет собой как человек секретарь нашего руководителя, с которой мы “общаемся” чуть ли не ежедневно уже много лет подряд. Наш попутчик, с которым мы откровенно поговорили, пытаюсь понять друг друга и не преследуя больше никаких целей, открылся нам, мы его “почувствовали”. А общение с секретарем всегда носит в той или иной степени манипулятивный характер, следовательно, и воспринимаем мы ее очень ограниченно — только по отношению к тем функциям, которые она должна выполнять в наших делах.

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

## 5. Механизмы и принципы общения

Общение порождает ряд социально-психологических механизмов, таких как заражение, внушение, убеждение, принуждение, подражание, мода.

**Заражение** — это бессознательный, спонтанный переход личности в определенное психическое состояние. Он происходит вследствие психического воздействия на эту личность эмоционального заряда, чувств, страстей другой личности в условиях непосредственного контакта.

**Внушение** — это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение осуществляется в основном вербально, но адресовано не логическому мышлению, а эмоциональному миру человека и рассчитано на его готовность получить соответствующую установку. Этот метод общения направлен на то, чтобы слушатель принял сообщение без каких-либо обоснований и доказательств, на веру.



Метод наиболее эффективен, если коммуникатор обладает целым рядом *качеств*: 1) пользуется авторитетом, популярностью, уважением, доверием у собеседника; 2) имеет яркие внешние данные: выразительный голос, впечатляющую внешность, хорошую дикцию; 3) умеет вызвать страх; 4) умеет “транслировать” энергию воли — передавать ощущение силы, авторитета, уверенности в себе, высокой организованности; 5) воздействует на меланхоликов.

Метод *эффективен* в ситуациях, в которых отсутствует сопротивление внушающему воздействию: 1) экстремальных (стрессовых, аварийных); 2) при жестком лимите времени; 3) при возникновении паники; 4) в общении с людьми эмоциональными, не уверенными в себе, склонными к подчинению; 5) в общении с женщинами меланхолического и флегматического темпераментов, с людьми обоего пола, имеющими невысокий уровень образования и интеллектуального развития.

Метод *неэффективен*: 1) в общении с интеллектуальной элитой; 2) с мужчинами, имеющими выраженные способности к лидерству; 3) при обсуждении нестандартных проблем, требующих творческого решения.

**Убеждение** — это и процесс, и результат целенаправленного воздействия, оказываемого с целью трансформировать некоторые сообщения одного человека в систему воззрений другого. Этот способ делового общения заключается в том, что, формулируя какое-либо сообщение, коммуникатор логически обосновывает это сообщение, чтобы добиться согласия партнера по общению со своей точкой зрения. При этом сообщение формулируется в соответствии с правилами логики и *содержит тезис и аргументы, на основании чего делается вывод об истинности сообщения*. Аргументация должна быть логически совершенна, аргументы — не слишком громоздки, доказательства — не усложнены. Не будьте многословны. Коммуникатор обращается к *разуму и здравому смыслу* людей.

Метод убеждения наиболее *эффективен*: 1) для работников, имеющих довольно высокий интеллектуальный и образова-

тельный уровень; 2) для сангвиников, холериков, флегматиков (меланхолики нуждаются не столько в убеждении, сколько в эмоциональной поддержке); 3) при равенстве в профессиональных знаниях и опыте общающихся; 4) при соответствии содержания и формы убеждения уровню развития личности, ее индивидуальности; 5) при наличии заинтересованности партнера по общению в осмыслении адресованной ему информации.

Убеждение не “работает”, если: 1) партнеры имеют разные жизненные ценности; 2) партнеры имеют разный интеллектуальный и профессиональный уровень (в 1-м и во 2-м случае более эффективен приказ); 3) необходимо срочно принять какое-либо решение при лимите времени (например, при аварии); 4) коммуникатор плохо владеет аудиторией, не умеет говорить или страдает дефектом речи.

**Принуждение** — это метод, основанный на использовании администратором своей официальной власти. Принуждение выражается в приказах, распоряжениях. Метод *эффективен*: 1) при нарушениях трудовой дисциплины; 2) невыполнении заданий; 3) как правило, по отношению к злым нарушителям и дезорганизаторам. Следует, однако, воздерживаться от излишне частого применения этого метода, так как неоправданно жесткий административный стиль управления может вызвать конфликты в коллективе, повышенную текучесть кадров, безразличное отношение работников к своему делу.

**Подражание** — это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манер говорить и т. п. другого человека. При подражании почти всегда перенимают стиль работы, умение держаться, вести разговор, отношение к работе и даже манеру поведения безотносительно к тому, положительные или отрицательные образцы поведения демонстрирует лидер.

**Мода** — некритичное копирование манеры одеваться, говорить и держать себя наподобие всевозможных кумиров (хиппи, панки и т. п.).

Основными **этико-психологическими принципами** делового общения являются:

1. *Принцип создания условий для выявления творческого потенциала и профессиональных знаний личности.*

2. *Принцип полномочий и ответственности.* Каждый работник должен четко знать свои обязанности и права. Так, руководитель обязан строго определить социальный, служебный и персональный статусы своих сотрудников. Служебный статус — это регламентация служебных прав и обязанностей работника, а также оценка личностно-деловых его качеств, в соответствии с которыми должны использоваться его квалификация и опыт. Персональный статус — это мера удовлетворенности работника своими отношениями с коллективом.

3. *Принцип поощрения и наказания.* Известно, что всякий человек стремится к самоутверждению, к признанию его в профессиональной среде. Поэтому руководитель должен уметь не только видеть наиболее активных и добросовестных работников, но и отмечать все, даже скромные, успехи. Новизна и “штучность” поощрения — мощные стимулы развития творческой активности сотрудников. Наказание не может быть главенствующей мерой воздействия, и применять его нужно строго в соответствии с проступком. И крайне важно помнить, что оценке подлежит поступок, а не личность. А. Ю. Панасюк в книге “Управленческое решение” предлагает следующую схему разговора руководителя с провинившимся подчиненным:

1) высокая и объективная оценка личных и деловых качеств сотрудника, что порождает у него положительные эмоции;

2) объективный анализ причин проступка подчиненного, что вызывает у него отрицательные эмоции;

3) выражение уверенности в том, что подобное не повторится, и это вновь должно вызвать положительные эмоции.

4. *Принцип рационального использования рабочего времени.* Он включает принципы:

— приоритетов: распределять дела в порядке их значимости и начинать с самого существенного;

— Парето: в процессе работы за 20% расходуемого времени достигается 80% результатов, а за остальные 80% — лишь 20%.

Итак, **культура делового общения** — это высокий уровень умения общаться в деловом мире. Она предполагает:

1) высокую коммуникативную культуру, т. е. искусство говорить (в том числе публично) и слушать;

2) умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;

3) умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

Стороны делового общения взаимосвязаны: умение правильно воспринимать и принимать партнера или аудиторию помогает найти нужные доводы, а владение ораторским искусством — их изложить. Все это необходимо для успешного делового контакта, в ходе которого проявляется умение взаимодействовать с партнером: преодолевать барьеры в общении, занять нужную психологическую позицию, выйти на соответствующий уровень общения и т. п. В идеале деловой человек должен равно владеть всеми сторонами общения в деловом мире.

### **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Раскройте понятие “коммуникативная культура”. Из каких компонентов складывается коммуникативная культура в целом и в деловой сфере в частности?

2. Дайте определение понятия “общение” и охарактеризуйте его основные структурные компоненты.

3. Назовите основные стороны общения и объясните их взаимосвязь.

4. Что называют стилем общения? Перечислите стили общения и проведите их сравнительный анализ.

5. Дайте сравнительную характеристику механизмов общения.

6. Какую роль играют этико-психологические принципы в деловом общении?

7. Как вы оцениваете свои личные коммуникативные качества? Сравните самооценку с результатами самодиагностики вашей коммуникации, воспользовавшись тестами 1–4 приложения 1.

*Литература:* [2–4], [10], [22], [24], [25], [34], [36], [37], .

## **Т е м а 2. Коммуникативные барьеры и проблема конфликтности в деловой среде**

---

1. Барьеры в общении
  - 1.1. Барьеры восприятия и понимания.
  - 1.2. Коммуникативные барьеры и правила их преодоления.
2. Проблема конфликтности в деловой среде
  - 2.1. Понятие и типы конфликтогенов.
  - 2.2. Понятие о конфликтах и их классификация.
  - 2.3. Причины конфликтов.
  - 2.4. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

### **1. Барьеры в общении**

#### **1.1. Барьеры восприятия и понимания**

*Эстетический барьер* возникает в том случае, если партнер неопрятно, неряшливо одет, обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и тем не менее если этот контакт очень нужен, нельзя показывать, что нас что-то отталкивает.

Комфортному общению может препятствовать *разное социальное положение* партнеров, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: "Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. Можно представить, как его ругает жена или не слушает дочь. Есть много начальников и повыше

его. У меня нет причин волноваться. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю свое дело, себя, и он это почувствует”.

**Барьер “возраста”.** Он возникает между взрослыми и детьми, между людьми разных поколений. Примите эти барьеры как неизбежность, их следует обходить.

**Барьер “боязни” контакта.** Бывает, что вам неловко вступить в контакт с человеком. Что делать в этом случае? Выход один: попытайтесь спокойно разобраться, что сдерживает вас, и вы наверняка убедитесь, что эти эмоциональные препоны легко устранимы (естественно, если не обнаружится принципиальных моментов). Вступайте в беседу, не забывая на первых порах контролировать свои эмоции.

**Барьер отрицательных эмоций** возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т. п., не спешите принимать это на свой счет и искать причину в изменении его отношения к вам: быть может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц или его вывел из себя предыдущий посетитель.

Зная, что такое возможно, следует, придя на встречу заранее, постараться узнать, какова обстановка в учреждении, в каком настроении деловой партнер. Иной раз бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, следует потрудиться в начале разговора, чтобы помочь партнеру улучшить эмоциональное состояние.

**Состояние здоровья** человека, физическое или духовное, также влияет на то, как он общается, и у людей, страдающих различными неврозами, повышенным давлением, гастритом, переживающих личные потрясения или депрессию, может служить препятствием к продуктивному общению. Наблюдательным людям не составляет особого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова, а быть может, и сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится. Нередко

люди в таком состоянии, а также по особым личным причинам стараются избегать контактов вообще.

**Психологическая защита**, выстраиваемая вашим партнером, — один из серьезных барьеров общения. Быть может, ваш равнодушный, неприветливый, неразговорчивый коллега или другой, колючий, как еж, нуждается не в осуждении, а в понимании, внутреннем сочувствии? Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

**Барьер предвзятости.** Вы вдруг как будто беспричинно начинаете относиться к тому или иному человеку. Нужно срочно выявить, есть ли основания для такого отношения, и если нет, заставить себя отказаться от предвзятости.

Препятствием к конструктивному общению является **барьер отрицательной установки**. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к фирме или организации, представителем которой вы являетесь. Поэтому лучше идти на деловую встречу после рекомендации авторитетного лица. Если же таковой нет и пришлось столкнуться с барьером установки, лучше не переубеждать партнера или сотрудников, что вы не такой, как другие. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению человеческого невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

**Барьер “ожидания непонимания”.** Перед встречей вас волнует вопрос: “А правильно ли поймет меня партнер?” Причем вам кажется, что обязательно поймет неверно. Вы начинаете прогнозировать последствия, предвосхищать неприятные ощущения, что в вашем воображении выступает уже как неизбежная данность. Но вам просто нужно еще раз тщательно продумать план предстоящей беседы и запретить себе всякие сомнения.



**Барьер “стереотипов”.** Взаимодействию нередко мешает неверный стереотип: “Я попрошу у него что-нибудь, а он откажет”. От таких стереотипов надо категорически отказываться.

**Барьер двойника** заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. А потом возмущаемся: “Я бы так никогда не поступил!” В том-то и все дело. Я! А он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами, его установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

## **1.2. Коммуникативные барьеры и правила их преодоления**

**Некомпетентность** одного из партнеров вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Да, собственно, так оно и есть. Поэтому очень важно иметь дело со знающим специалистом, а если произошла ошибка, вести себя по ситуации: если партнер совсем не разбирается в проблеме, вежливо свернуть разговор; если он владеет вопросом частично и обратиться больше не к кому, ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

**Неумение** партнера ясно и последовательно **выражать свои мысли** весьма мешает общению. Тем, кто столкнется с таким собеседником, можно посочувствовать. Придется набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера хоть какую-то информацию.

**Плохая техника речи партнера** — невнятная речь, скороговорка, очень тихий или, наоборот, пронзительный голос, способны вывести из себя кого угодно. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнером, придется приспособливаться к его манере говорить, да еще и не показывать виду, что вы чем-то недовольны!

**Неумение слушать** проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова. Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

**Барьер модальностей.** Незнание того, что у каждого человека есть свой приоритетный канал восприятия (тест 5 приложения 1), нередко затрудняет общение. Пример неэффективной коммуникации: Первый собеседник: “Представьте себе...” Второй собеседник: “Послушайте меня...”

В бытовой сфере это приводит к непониманию и обидам. Например, мать говорит сыну: “Сколько раз тебе повторять: “Иди кушать!” Неудивительно, если сын-визуал не реагирует, для него значимы были бы слова: “Посмотри, какой сегодня обед!”

Или такая зарисовка. Жена возмущенно говорит мужу: “Когда ты выбросишь эти ужасные тапочки? На них же смотреть страшно!..” Он возражает: “Они хорошие, мне в них удобно”. Очевидно, она — визуал, а он — кинестетик, и ему важен не внешний вид обуви, а свои ощущения в ней.

Непонимание существования людей в разных модальностях осложняет отношения и в деловой сфере. Например: на столе у начальника такой порядок, что глаз радуется. А у его подчиненного — кавардак, в котором тот на удивление хорошо ориентируется. На все замечания начальника привести в порядок стол подчиненный отвечает: “Мне так удобно...” — и не понимает, почему к нему цепляются. Начальник же искренне считает такой вид стола безобразием, а подчиненного неаккуратным и к тому же строптивым работником. И невдомек обоим, что у каждого из них свой способ восприятия мира: одному информацию прежде всего поставляют глаза, другому — руки.

Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником, сделать контакт с ним не только бесконфликтным, но и эффективным.

Итак, для того чтобы в коммуникативном акте не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той модальности, в которой готов ее воспринимать партнер, в той форме, в которой она ему понятна.

**Барьер характера** тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные, владеющие

собой люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта или даже дискомфорта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

**Мобильный собеседник** (экстраверт-сангвиник) быстро мыслит, быстро говорит, перескакивает с одной темы на другую, потому что ему кажется все ясным. Следить за ходом его рассуждений трудно, а перебивать нельзя — он сердится. Рекомендуется дать такому собеседнику высказаться до конца и лишь затем уточнить что-то или даже вернуться к началу разговора. Таких людей надо ценить как генераторов идей.

**Доминантный собеседник** (экстраверт-холерик) любит лидировать в разговоре. Говорит громко, безапелляционным тоном, настаивает на своем мнении. Попробуете поставить такого собеседника на место — получится конфликт. Лучше оставаясь при своем мнении, позволить ему высказаться, как он того хочет, а затем в решающий момент тихо, но твердо настоять на своем, а если и согласиться (быть может, он прав), то с достоинством.

**Ригидный собеседник** (интроверт-флегматик) — “малоподвижный” собеседник. Думает медленно, детально обсуждает обстоятельства дела. Вам давно все ясно, однако подгонять его нельзя. Эти люди ценны как эксперты или критики идей, в разговоре с ними надо просто набраться терпения.

**Пассивный собеседник** (интроверт-меланхолик) не обнаруживает своей реакции, не высказывается. Поддерживать с ним разговор трудно. Следует применить метод активного слушания (задавать вопросы, перефразировать и т. д.) и попытаться выяснить его мнение.

*Правила преодоления барьеров в общении:*

1. Уважать собеседника, каким бы он ни был.
2. Стараться понять, чем вызвано поведение человека, которое нам неприятно.
3. Иметь чувство собственного достоинства.
4. Уметь контролировать себя в общении.
5. Строить свое поведение так, чтобы оно уменьшало или устраняло барьер.

## 2. Проблема конфликтогенности в деловой среде

### 2.1. Понятие и типы конфликтогенов

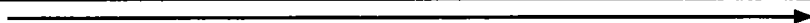
80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придает им значения. Главную роль в возникновении конфликтов играют **конфликтогены** — слова, действия (или бездействие), могущие привести к конфликту.

Большая опасность проистекает из-за игнорирования очень важной закономерности — эскалации конфликтогенов. Состоит она в следующем: на конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Закономерность эскалации конфликтогенов можно объяснить следующим образом. Получив в свой адрес конфликтоген, пострадавший хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив обидой на обиду. При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с “запасом”. Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтобы он впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает. Игнорирование закономерности эскалации конфликтогенов — это прямая дорога к конфликту:

Схема конфликта

Конфликтоген	Более сильный конфликтоген	Еще более сильный конфликтоген	Конфликт
--------------	----------------------------	--------------------------------	----------



Эта схема помогает понять, почему 80% конфликтов возникает самопроизвольно, без всякого желания всех, ставших участниками конфликта. Первый конфликтоген часто появляется ситуативно, помимо воли людей, а дальше вступает в действие эскалация конфликтогенов. И вот уже конфликт налицо.

Эта схема подсказывает и пути предотвращения конфликтов.

*Правила бесконфликтного общения:*

Правило 1. Не употребляйте конфликтогенов.

Правило 2. Не отвечайте конфликтогеном на конфликтоген.

Правило 3. Проявляйте эмпатию к собеседнику.

Правило 4. Делайте как можно больше благожелательных посылов.

## **Типы конфликтогенов**

Конфликтогены подразделяются на следующие типы:

- 1) стремление к превосходству;
- 2) проявления агрессивности;
- 3) проявления эгоизма.

### 1. Стремление к превосходству:

— *прямые проявления превосходства*: приказание, угроза, замечание или любая другая отрицательная оценка, критика, обвинение, насмешка, издевка, сарказм;

— *снисходительное отношение*, т. е. проявление превосходства, но с оттенком доброжелательности: “Не обижайтесь”, “Успокойтесь”, “Как можно этого не знать?”, “Неужели вы не понимаете?”, “Вы умный человек, а поступаете...”. Одним словом, забвение известной мудрости: “Если ты умнее других, то никому не говори об этом”. Конфликтогеном является и снисходительный тон;

— *хвастовство*: восторженный рассказ о своих успехах, истинных или мнимых, вызывает раздражение, желание “поставить на место” хвастуна;

— *категоричность, безапелляционность* являются проявлением излишней самоуверенности и предполагает превосходство и подчинение себе собеседника. Сюда относятся любые высказывания категоричным тоном, в частности такие, как “Я считаю”, “Я уверен”. Вместо них более безопасно употреблять высказывания, отличающиеся меньшим напором: “Я думаю”, “Мне кажется”, “У меня сложилось впечатление, что...”;

— *навязывание своих советов*. Есть правило: давай совет лишь тогда, когда тебя об этом просят. Советующий, по существу, занимает позицию превосходства;

— *некорректное отношение к собеседнику, повышение голоса* — все это демонстрирует чувство превосходства говорящего над слушающим;

— *утаивание информации*. Информация — это необходимый элемент жизнедеятельности. Отсутствие информации вызывает состояние тревоги;

— *нарушения этики*: намеренные или непреднамеренные;

— *подшучивание*: обычно его объектом становится тот, кто по каким-либо причинам не может дать достойный отпор;

— *обман или попытка обмана* есть средство достижения цели нечестным путем, что является сильнейшим конфликтогеном;

— *напоминание* (возможно, и непреднамеренное) о какой-то проигрышной для собеседника ситуации;

— *перекладывание ответственности на другого человека*.

## 2. Проявления агрессивности.

Человек с повышенной агрессивностью конфликтен, является “ходячим” конфликтогеном. Человек с агрессивностью ниже средней рискует добиться в жизни намного меньше, нежели он достоин.

Ситуативная агрессивность возникает как ответ на внутренние конфликты, вызванные сложившимися обстоятельствами. Это могут быть неприятности (личные или по работе), плохое настроение и самочувствие, а также ответная реакция на полученный конфликтоген. В психологической науке это состояние обозначено как *фрустрация*. Оно возникает вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели. Защитные реакции при фрустрации связаны с проявлением агрессивности. Фрустрация нередко становится причиной неврозов.

## 3. Проявления эгоизма.

Слово “эгоизм” имеет латинский корень “ego”, обозначающий “я”. Всевозможные проявления эгоизма являются конфликтогенами, ибо эгоист добивается чего-то для себя, обычно за счет других, и эта несправедливость служит, конечно, почвой для конфликтов.

## 2.2. Понятие о конфликте

**Конфликт** — это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или нескольких людей. В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая либо противоречивые позиции сторон по какому-либо поводу, противоположные цели или средства их достижения, либо несовпадения интересов, желаний, влечений оппонентов и т. д. Чтобы конфликт начал разрастаться, необходим инцидент (повод), когда одна из сторон начинает действовать, ущемляя, пусть даже неумышленно, интересы другой стороны:

*Конфликт = Конфликтная ситуация + Инцидент*

**Инцидент** — это стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта. Он приводит к конфликту только при наличии противоречий, ждущих своего разрешения. Инцидент может спровоцировать любое неосторожно сказанное слово, какое-то действие. *Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту* (рис. 1), при этом конфликтные ситуации предполагаются независимыми, не вытекающими одна из другой.

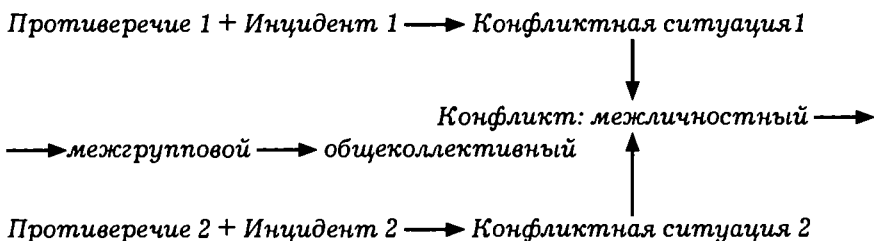


Рис. 1. Схема разрастания конфликта

Разрастание конфликта (межличностный —> межгрупповой —> общекolleктивный) объясняется тем, что участник конфликта ищет поддержки у окружающих, “вербует” себе сто-

ронников. Особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт “обрастает” новыми, отражающими интересы новых участников и противоречия между ними.

## **Классификация конфликтов**

### **1. По направленности:**

- 1) “горизонтальные” — такие конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу;
- 2) “вертикальные” — конфликты, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого;
- 3) “смешанные” — конфликты, в которых представлены и “вертикальные”, и “горизонтальные” составляющие.

Конфликты “вертикальные” и “смешанные” составляют в среднем 70–80%.

### **2. По значению для организации:**

- 1) конструктивные (созидательные) — оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов. Разрешение такого конфликта приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы;
- 2) деструктивные (разрушительные) — возникают в двух случаях: а) когда одна из сторон упорно и жестко настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны; б) когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его.

### **3. По характеру причин:**

- 1) объективные — порождены объективными причинами;
- 2) субъективные — порождены субъективными причинами.

### **4. По сфере разрешения:**

- 1) деловой;
- 2) личностно-эмоциональный.

Полное разрешение конфликта заключается в *устранении объективных причин*, породивших конфликт, и в *восстановлении нормальных личных отношений*.



### 2.3. Причины конфликтов

Причинами **конструктивных** конфликтов обычно являются недостатки в организации и управлении, к ним относят:

- неблагоприятные условия труда;
- несовершенная система оплаты труда;
- неритмичность работы (простой, “штурмовщина”);
- сверхурочные работы;
- упущения в технологии;
- необеспеченность заданий ресурсами;
- несоответствие прав и обязанностей;
- отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие инструкции;
- низкий уровень трудовой и исполнительской дисциплины;
- конфликтогенные (способствующие возникновению конфликтов) организационные структуры.

Положительное разрешение конструктивного конфликта — это прежде всего устранение недостатков, причин, к нему приведших. А поскольку причины эти — объективные, отражающие несовершенство организации и управления, то устранение их означает усовершенствование. И деловое решение конструктивных конфликтов — один из путей развития организации.

**Деструктивные** конфликты порождаются чаще всего субъективными причинами, такими как: неправильные действия руководителя и подчиненных; психологическая несовместимость отдельных людей. Неправомерные действия подчиненных руководитель видит обычно лучше, чем свои ошибочные действия (так уж устроены люди в подавляющем большинстве, что прежде всего ошибки видят у других). Кроме того, руководитель является той инстанцией, которая и должна нейтрализовать ошибки подчиненных. Поэтому остановимся именно на ошибочных действиях руководителей, приводящих к деструктивным конфликтам.

*Ошибочные действия руководителей* можно распределить в три группы:

### 1) нарушения служебной этики:

- всевозможные проявления грубости, высокомерия, неуважительного отношения к подчиненным;
- обман подчиненных (явный и неявный), невыполнение обещаний;
- нетерпимость к мнениям, отличным от своего личного, зажим критики;
- ущемление прав подчиненных;
- злоупотребление положением начальника (например, использование зависимости подчиненного для навязывания ему поручений внеслужебного характера);
- поручения исполнителю “через голову” непосредственного руководителя (любая работа с исполнителем без ведома непосредственного руководителя);
- утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности;
- критика, принижающая достоинство человека;

### 2) несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда:

- ошибки в применении поощрений и наказаний. Они наиболее вероятны, когда отсутствует продуманная система поощрений и наказаний;
- недостатки в распределении работ между исполнителями;
- установление оклада, нарушающего баланс “вклад-оклад”;
- приглашение работника “со стороны”, когда кандидаты на эту должность есть в самом коллективе. Такое приглашение уменьшает у своих сотрудников уверенность в шансах на продвижение, поэтому оно должно иметь веские основания;
- руководитель болезненно относится к авторитету подчиненного. Он не только не хочет отметить хорошего работника, но и старается навредить ему, снизить его авторитет;
- огульная критика группы подчиненных. Такая критика неконкретна, т. е. каждый может посчитать, что уж к нему она не

относится. Следовательно, критика воспринимается как несправедливая. В то же время она противопоставляет руководителя подчиненным и сплачивает группу обвиняемых против обвинителя;

— нечеткая формулировка руководителем поручаемых заданий. В итоге она может привести к несправедливой оценке работы подчиненного, так как независимо от его старания отрицательная оценка предопределена, а в результате — взаимное раздражение;

— недостаток разъяснений, неинформированность нередко приводят к тому, что совершенно объективная оценка руководителем подчиненного воспринимается последним как несправедливая, субъективная.

### 3) нарушения трудового законодательства.

## 2.4. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш собственный стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта.

К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили следующие пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях:

1) *приспособление* — изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий и т. д;

2) *компромисс* — урегулирование разногласий через взаимные уступки;

3) *сотрудничество* — совместная выработка решения, удовлетворяющего интересы всех сторон: пусть длительная и состоящая из нескольких этапов, но идущая на пользу дела;

4) *игнорирование, уклонение* от конфликта — стремление выйти из конфликтной ситуации, не решая ее;

5) *соперничество, конкуренция* — открытая борьба за свои интересы, упорное отстаивание своей позиции.

Ваш стиль поведения в конкретном конфликте определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы (действуя пассивно или активно) и интересы другой стороны

(действуя совместно или индивидуально). Если представить это в графической форме, то получим сетку Томаса–Килменна (рис. 2), позволяющую проанализировать конфликт и выбрать оптимальную стратегию поведения. Она также позволяет для каждого человека создать свой собственный стиль разрешения конфликта.



**Рис. 2.** Сетка Томаса–Килменна

Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретных ситуаций и характера личности человека.

В основе *конкуренции* лежит стремление к одностороннему выигрышу, к удовлетворению в первую очередь собственных интересов. Из этого проистекает желание надавить на партнера, навязать свои интересы, игнорируя интересы другой стороны. Его может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, а также, если вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы, поскольку исход конфликта очень важен для вас, и если вы:

- 1) обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение наилучшее;
- 2) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 3) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- 4) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль.

Однако следует иметь в виду, что эта стратегия редко приносит долгосрочные результаты, так как проигравшая сторона может не поддержать решение, принятое вопреки ее воле, или даже попытается саботировать его. Кроме того, тот, кто сегодня проиграл, завтра может отказаться от сотрудничества.

Этот стиль не может быть использован в близких, личных отношениях, поскольку, кроме чувства отчуждения, он больше ничего вызвать не может. Не следует использовать этот стиль в ситуации, когда вы не обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника и вы не имеете достаточных аргументов, чтобы доказать ее.

*Сотрудничество* — наиболее трудный из всех стилей, но вместе с тем наиболее эффективный при разрешении конфликтных ситуаций. Преимущество его в том, что вы находите наиболее приемлемое для обеих сторон решение и делаете из оппонентов партнеров. Начать реализацию этой стратегии лучше всего с фразы: “Я хочу справедливого исхода для нас обоих”, “Давайте посмотрим, как мы оба можем получить то, что хотим”, “Я пришел к вам, чтобы решить нашу проблему”. Далее, проникая в глубь разногласий, следует установить, какая потребность стоит за желаниями другой стороны, выяснить, в чем ваши разногласия компенсируют друг друга.

Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих случаях:

1) если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссных решений, однако необходимо найти общее решение;

2) основная цель — приобретение совместного опыта работы; стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;

3) существуют длительные, прочные и взаимозависимые отношения с конфликтной стороной;

4) необходима интеграция точек зрения и усиление личной вовлеченности сотрудников в деятельность.

Суть компромисса заключается в том, что стороны пытаются урегулировать разногласия, идя на взаимные уступки. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, когда обе стороны желают одного и того же, но знают, что одновременные желания невыполнимы, например, они стремятся занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы. При использовании этого стиля акцент делается не на решении, которое удовлетворяет интересы обеих сторон, а на варианте, который можно выразить словами: “Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться”.

Стиль компромисса при разрешении конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;

2) удовлетворение желания одной из сторон имеет для нее не слишком большое значение;

3) возможно временное решение, так как нет времени для выработки другого или же другие подходы к решению проблемы оказывались неэффективными;

4) компромисс позволит хоть что-то получить. Стиль *уклонения* реализуется, если конфликт не затрагивает прямых интересов сторон или возникшая проблема не столь для них важна либо просто сторона не желает тратить время и силы на ее решение. Этот стиль рекомендуется также использовать в тех случаях, когда одна из сторон обладает большой властью или когда стороне приходится иметь дело с конфликтной личностью. Конфликтующая сторона может использовать стиль уклонения, если она:

1) считает, что источник разногласий тривиален и несуществен по сравнению с другими более важными задачами;

2) знает, что не может или даже не хочет решить вопрос в свою пользу;

3) обладает малой властью для решения проблемы желательным для нее способом;

4) хочет выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;

5) считает, что решить проблему немедленно опасно, так как открытое обсуждение конфликта может только ухудшить ситуацию;

6) подчиненные могут сами урегулировать конфликт;

7) решение проблемы может ухудшить ваше здоровье;

8) когда в конфликте участвуют трудные с точки зрения общения люди.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности он дает время, в течение которого проблема может разрешиться сама собой, или вы сможете заняться ею, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее, или это не те взаимоотношения, которые вам необходимо поддерживать.

Стиль *приспособления* означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы и восстановления нормальной рабочей обстановки. В этом случае вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны, позволяя себе через некоторое время в более благоприятной обстановке вернуться к их удовлетворению за счет уступок со стороны вашего оппонента или каким-либо иным образом.

Стиль приспособления может быть применим в следующих наиболее характерных ситуациях:

1) важнейшая задача — восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;

2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;

3) вы считаете, что лучше сохранить хорошие отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;

4) вы осознаете, что правда на вашей стороне;

5) вы чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.

Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликтов не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

### *Правила поведения в условиях конфликта*

Поскольку конфликты часто порождают такое эмоциональное состояние, в котором трудно мыслить, делать выводы, подойти творчески к разрешению проблемы, то при разрешении конфликтной ситуации придерживайтесь следующих правил.

1. Помните, что в конфликте у человека доминирует не разум, а эмоции, что ведет к аффекту, когда сознание просто отключается и человек не отвечает за свои слова и поступки.

2. Придерживайтесь многоальтернативного подхода и, настаивая на своем предложении, не отвергайте предложение партнера, задав себе вопрос: *“Разве я никогда не ошибаюсь?”* Постарайтесь проанализировать оба предложения и посмотрите, какую сумму выгод и потерь они принесут в ближайшее время и потом.

3. Осознajte значимость разрешения конфликта для себя, задав вопрос: *“Что будет, если выход не будет найден?”* Это позволит перенести центр тяжести с отношений на проблему.

4. Если вы и ваш собеседник раздражены и агрессивны, то необходимо снизить внутреннее напряжение, “выпустить пар”. Но разрядиться на окружающих — это не выход, а выходка. Но, если уж так получилось, что вы потеряли контроль над собой, попытайтесь сделать единственное: замолчите сами, а не требуйте этого от партнера. Избегайте констатации отрицательных эмоциональных состояний партнера.

5. Ориентируйтесь на положительное, лучшее в человеке — этим вы обязываете и его быть лучше.

6. Предложите собеседнику встать на ваше место и спросите: *“Если бы вы были на моем месте, то что бы вы сделали?”* Это снимает критический настрой и переключает собеседника с эмоций на осмысление ситуации.



7. Не преувеличивайте свои заслуги и не демонстрируйте знаки превосходства.

8. Не обвиняйте и не приписывайте только партнеру ответственность за возникшую ситуацию.

9. Независимо от результатов разрешения противоречий старайтесь не разрушить отношения.

### **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Охарактеризуйте барьеры в общении. Каковы, с вашей точки зрения, их причины и способы преодоления?

2. Поясните закономерность эскалации конфликта.

3. Какие типы конфликтогенов вам известны? Проанализируйте, какие конфликтогены наиболее часто вы обнаруживаете в общении с людьми (со своей стороны, со стороны сокурсников, друзей, родителей, преподавателей).

4. Раскройте сущность конфликтов и дайте их классификацию.

5. Перечислите основные причины конфликтов. Какое значение они имеют для организации в целом и каждого сотрудника в частности?

6. Назовите основные стратегии поведения в конфликтной ситуации и проведите их сравнительный анализ.

7. Перечислите главные правила поведения в условиях конфликта.

8. Как вы оцениваете уровень вашей конфликтности, какой стиль поведения в конфликтной ситуации характерен для вас? Сравните самооценку с результатами самодиагностики вашей конфликтности, выбора характерного для вас стиля разрешения конфликтов, воспользовавшись тестами 6–8 приложения 1.

9. Для предотвращения конфликтов и правильного поведения в них в случае их возникновения вам помогут советы 1–2 приложения 2 и упражнение 1 приложения 3.

*Литература:* [3], [4], [15], [18], [29], [33], [34].

## **Т е м а 3. Вербальные средства делового общения**

---

1. Деловое общение как обмен информацией.
2. Психотехника речи.
3. Умение слушать.

Значительная часть профессиональной деятельности большей части специалистов, деловых людей предполагает активное использование речи. Мысль, намерение, отношение, предложение, переговоры, сделки, решения немыслимы без речи.

К основным психологическим средствам речи относятся собственно речевые (вербальные) и невербальные. К первым принадлежит слово как основной феномен речи, ко вторым — мимика, жестикация. Каждое из средств способно усиливать эффект речи, а гибкое и комплексное использование — эффективность действий в каждом конкретном случае.

### **1. Деловое общение как обмен информацией**

Деловое общение предполагает в первую очередь *передачу информации*. Содержание информации передается при помощи языка, т. е. принимает вербальную, или словесную, форму. При этом возможно частичное искажение смысла информации и даже ее частичная *потеря*. Причем объем потери и искажения информации находится в зависимости от вида информационного потока:

1) при передаче информации по горизонтальным информационным потокам достоверность информации составляет 90%, т. е. потеря информации минимальна. Объясняется это тем, что

людям, находящимся на одном уровне служебной иерархии, психологически легче понять друг друга, так как они решают однотипные задачи и сталкиваются со сходными проблемами;

2) по нисходящим информационным потокам каждое передаточное звено “забирает” до 50% поступающей информации;

3) по восходящим информационным потокам искажение информации может достигать 90%.

Рассмотрим *потери информации* при сообщении на основе схемы, разработанной П. Мицичем.

При передаче информации нужно возникшую идею, мысль сначала словесно оформить во внутренней речи, затем перевести из внутренней речи во внешнюю, т. е. высказать. Это высказывание должно быть услышано и понято.

### Этапы передачи информации

	Предел воображения	Активный языковый фильтр	Языковой барьер словарных запасов	Фильтр воображения и желания	Объем запоминания
Задумано 100%	Приобрело словесные формы 90%	Высказано собеседником 80%	Услышано 70%	Понято 60%	Осталось в памяти 24%

На каждом этапе происходят потери информации и ее искажение. Величина этих потерь определяется:

- общим несовершенством человеческой речи;
- невозможностью полно и точно воплотить мысли в словесные формы, о чем образно сказал русский поэт Ф. Тютчев: “Мысль изреченная есть ложь”;
- наличием или отсутствием доверия к собеседнику;
- личными целями и устремлениями (когда желаемое принимается за действительное);
- совпадением или несовпадением словарного запаса и др.

И все же люди понимают друг друга. Понимание постоянно корректируется, поскольку общение — это не просто передача информации (знаний, фактических сведений, указаний, приказаний, деловых сообщений и т. п.), а обмен информацией, предполагающей обратную связь.

Процесс обмена информацией может быть схематично представлен как система с обратной связью и шумом (рис. 3). К тому же обмен сообщениями происходит не “просто так”, а ради достижения целей общения, поэтому нужно учитывать *личностный смысл*, вкладываемый в сообщение. В общении мы не просто передаем информацию, а информируем, обмениваемся знаниями о трудностях решения проблемы, жалуемся и т. д. Значит, успешная коммуникация возможна только с учетом личностного фона, на котором передается сообщение.

В психологии разработаны демонстрационные модели, облегчающие понимание процесса общения. Одна из них, предложенная Ш. фон Туном, учитывает как содержание сообщения, так и его личностный смысл.

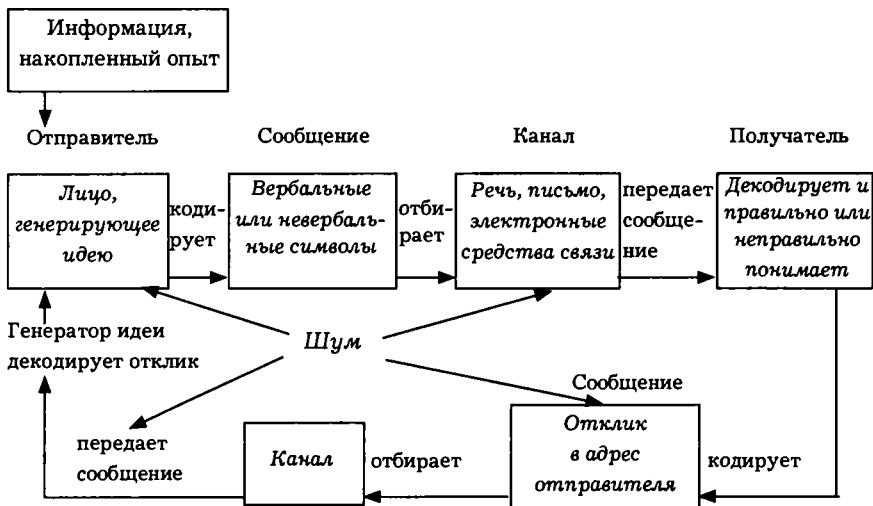
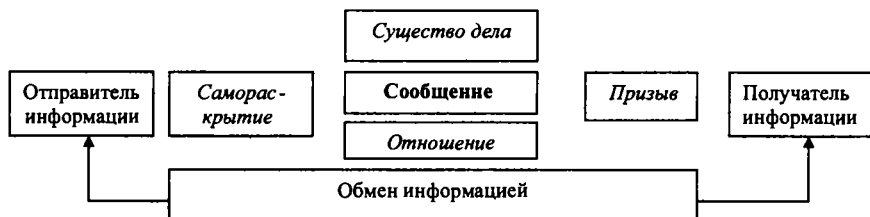


Рис. 3. Процесс обмена информацией

Эффективной коммуникация будет тогда, когда получатель сообщения правильно расшифрует все его четыре стороны (рис. 4):

- 1) существо дела;
- 2) отношение;
- 3) самораскрытие;
- 4) призыв.



**Рис. 4.** Содержание сообщения

Если же получатель не способен расшифровать все стороны сообщения или реагирует не на ту сторону, то возникает недопонимание.

**Пример.** Идет деловое совещание и руководитель обращается к своим коллегам: “Я собрал вас, уважаемые коллеги, чтобы обсудить с вами предстоящую проверку налоговой инспекции финансовых документов нашей фирмы”.

*Существо дела:* предстоящая проверка финансовых документов. Что еще хотел сказать руководитель? Каково его отношение к коллегам? Очевидно:

— *Готовьтесь к напряженной работе!*

— *Контролируйте себя!*

*Отношение* передается невербальными средствами: мимикой, жестами, интонацией. Большинство конфликтов возникает при неправильной расшифровке отношения. Часто воспринимают не существо дела, а отношение и реагируют именно на него.

На стороне *самораскрытия* можно предположить следующее:

— *Мне страшно!*

— *Я чувствую себя неуверенно.*

— *Я выбит из обычной колеи.*

— *Я обеспокоен.*

Четвертая сторона общения содержит *призыв* или *обращение*. Отправитель информации своим посланием хочет чего-то добиться. В нашем примере обращение может выглядеть так:

- Приведите документы в порядок!
- Помогите в этой предстоящей ситуации.
- Не говорите лишнего!
- Давайте будем вместе!

Как услышать то, что действительно сообщается?

Максимальное сближение между передающим и воспринимающим информацию возможно тогда, когда задается достаточно много вопросов, когда отправителю информации возвращается посланный им “мяч”, и он может узнать, что получатель информации действительно воспринял. Необходимы *обратные связи*: “Я правильно понял, что...”, “Вы, значит, думаете, что...” и т. д. Такими фразами сигнализируют, что стараются понять собеседника и дают ему возможность еще яснее и более четко сформулировать свои мысли.

Если перейти от общих теоретических моделей передачи и приема информации к практике, то для делового общения это означает прежде всего *умение говорить и умение слушать*.

## 2. Психотехника речи

Психотехника речи — это система индивидуально-психологического управления голосом, дикцией, интонацией, логикой в соответствии с социально-психологическими условиями общения.

Умению говорить, или ораторскому искусству, обучали еще в античности. Оно предполагает: 1) умение точно формулировать свои мысли; 2) излагать их доступным для собеседника языком; 3) ориентироваться в общении на реакцию собеседника. Конечно, разговор по канонам античной риторики сейчас будет выглядеть экстравагантно, но тем не менее для успешного делового общения жизненно необходимо овладеть основами культуры речи.

Речь в деловом общении направлена на то, чтобы убедить собеседника в своей точке зрения и склонить к сотрудничеству. Убедительна такая речь, которая вызывает у слушателей чув-

ство уверенности в истинности выдвигаемых идей и предложений. Чтобы речь была убедительной, необходимо хорошо знать взгляды, установки, точку зрения по данному вопросу тех людей, которых предстоит убеждать, и в соответствии с этим построить обоснование своих идей, предварительно вызвав у слушателей желание их воспринять. *Убедительность* определяется:

1) психологическими факторами (психологические требования к личности оратора и аргументам (эмоциональная значимость, доступность в понимании, авторитетность для слушателей, близость слушателям, приемлемость, наглядность);

2) самой атмосферой беседы, которая может быть благоприятной или неблагоприятной, доброжелательной или недоброжелательной;

3) культурой речи.

*Культура речевого общения* включает в себя прежде всего свободное владение языком. **Язык** (в лингвистическом смысле) — это знаковая система, состоящая из слов, правил их произношения и согласования и служащая для общения, мышления, передачи и усвоения опыта.

Любой естественный язык имеет сложную структуру, составными частями которой являются:

- литературный язык, в котором выражена языковая норма;
- просторечие;
- профессиональная лексика;
- ненормативная лексика.

Речевая культура в деловом общении выражается в оценке уровня мышления собеседника, его жизненного опыта и в обращении к собеседнику на понятном для него языке.

Главная психологическая сила техники речи — слова, предложения. “Слово — великая сила, но надо заметить, что это союзник, всегда готовый стать предателем”, — отмечал российский юрист П. С. Пороховщиков. “Слово — острее ножа”, “есть три вещи, которые нельзя вернуть назад: время, стрелу и сказанное слово”, — гласят пословицы. Надо знать цену словам, думать, что и как говорить, когда и где.

Речевая культура складывается из следующих составляющих.

1. Словарный запас. Чем *большим запасом слов* обладает профессионал, тем легче ему в нужный момент подобрать самое лучшее, самое точное, самое яркое. При скудном словарном запасе не только речь кажется бедной, но и ум человека выглядит бедным и ограниченным. Затруднения с подбором слов, мучительные поиски наиболее подходящих портят впечатление от речи, вызывают непроизвольное раздражение и являются одной из причин многословия, в котором трудно уловить мысль. Лучшие слова — те, которые подворачиваются на язык сами собой, легко и непринужденно, вместе с тем они точны и удачны.

2. Точная передача мысли посредством слова. Слова и построенные из них словосочетания, фразы, предложения более действенны, если они точны, строго *соответствуют сущности мысли* говорящего и тому смыслу, идее, пониманию, которые он хочет передать собеседнику. Для этого пригодны лишь понятные слова и состоящие из них словосочетания, богатые по смыслу, яркие и запоминающиеся. Далеко не единичны случаи, когда человек, вроде бы знающий дело, тем не менее выражает свои мысли бесцветно, тускло, с помощью затасканных, общих, мало что выражающих слов-штампов. Слушать его скучно и трудно. Одно простое слово, один удачный эпитет иной раз могут сказать больше, чем длинные бледные рассуждения.

3. Чистота речи. Культура человека, мастерство владения словом выражается в *чистоте речи*, отсутствии в ней ненормативной лексики, канцеляризмов, стремления щегольнуть новомодными и иностранными словечками и выражениями. Профессиональные термины, выражения, тонкости словесных оборотов уместны только в разговоре с человеком, который с ними знаком. Нужно использовать слова и речевые обороты, идущие из народной практики и связанные с языковыми традициями. При деловом разговоре нужно употреблять простые, ясные и точные слова, грамотно формулировать свою мысль. Недаром существует выражение “режет слух”.



**4. Правильное произношение слов.** Обязательное условие высокой культуры и техники речи — *правильное произношение слов, постановка ударения и построение предложений*. Например, часто ставят неправильное ударение в словах “начать”, “договор”, “каталог”, “мышление”, “менеджмент”, “маркетинг”, “обеспечение”, “диалог”, употребляют несуществующую в русском языке форму глагола “ложите”. Плохое впечатление производит речь человека, если она засорена словами-паразитами типа: “так сказать”, “как говорится”, “значит”, “понимаешь”, “ну”, “так”, “в некотором роде”, “и так далее”, “и вот”, “в общем и целом”, “надо сказать”, “говоря откровенно” и пр. Низкая культура речи, затрудняющая ее восприятие и снижающая ее силу, обнаруживается в засорении ее “мычащими” и “блеющими” звуками — “м-м-м-м...”, “э-э-э-э...”. На многих должностях людям с дефектами речи (заиканием и пр.) трудно работать.

**5. Выразительность речи.** Речь хороша своей *выразительностью*, способной улучшить ее восприятие слушающим и воздействие на него. Для реализации этого существуют определенные правила:

1) *эмоциональной выразительности (экспрессивности)*. В речи должно чувствоваться отношение к излагаемой мысли, что позволяет лучше донести ее до слушающего. Считается, что понимание на 40% зависит от интонации, адекватной содержанию высказывания и значению слов. Важно и интонационное богатство речи, варьирование громкостью, эмоциональностью, тембром, при этом нужно исключать форсирование голоса. Монотонность, невыразительность, речь на одной ноте — все это наносит ущерб эффективности разговора, утомительно и вызывает либо сонливость, либо раздражение. *Экспрессивные средства общения* в публичной речи:

- эмоциональное ударение: восхищение, возмущение, ирония, удивление, негодование, огорчение, страх;
- мелодическое интонирование: радость — грусть; удивление — безутешность, уныние; возмущение — недовольство; угроза — страх; гнев — восторг;

- модификации длительности фраз: темп речи, специальные паузы, длительность звуков;

2) *лексической выразительности* — использование точных, ярких, нестандартных, образных слов и словесных оборотов, синонимов, омонимов, терминов;

3) *фонетической выразительности* — отчетливое, ясное произношение, изменение ритмики, громкости, ударений;

4) *грамматической выразительности* — использование разнообразных словесных оборотов, ярко сформулированных выражений, применение уменьшительных и ласкательных слов, идиом, афоризмов, пословиц, дидактических повторов, подытоживания и др.

6. Паралингвистические составляющие. *Тембр, громкость* — музыка речи. Бас, баритон ласкают слух, а визгливый, хриплый, глухой голос портит восприятие даже прекрасных по смыслу слов. Голос должен быть достаточно громким, чтобы речь была слышна. Некоторые люди имеют плохую привычку произносить слова в конце предложения с пониженной громкостью, “заглатывать” их. Полезно знать, что тихую речь люди склонны воспринимать как проявление робости, неуверенности в себе.

7. Экстралингвистические составляющие. *Темп речи* — это скорость ее осуществления. Быстрый темп затрудняет возможность сосредоточить внимание на логике и содержании речи. “Пулеметный” темп сильно утомляет слушателей, ставя их перед необходимостью не пропускать слова и успевать схватывать смысл сказанного. Медленный темп навеивает скуку, сонливость, его часто воспринимают как проявление равнодушия говорящим, и слушающие начинают отвлекаться, думать о своем. Вполне оправданно менять темп, используя, например, замедление для выделения важных слов, фраз, трудных для понимания мест. Иногда от плавного, размеренного темпа бывает полезно почти сразу переходить к быстрому, что требует быстрых ответов от партнера. Наиболее оптимальный вариант темповой организации словесного действия выбирается на основе анализа характера ситуации общения, его целей и задач. Темп связан с *паузами*, которые

нужны не для того, чтобы отдышаться, а чтобы дать возможность собеседнику обдумать ответ или повысить его волнение. Нередко паузы говорят не меньше, чем слова, бывают многозначительны. Паузы, при их правильном использовании, позволяют лучше передать смысл слова, фразы, подчеркнуть или усилить наиболее важные места. Дикция, ясное, четкое произношение звуков, облегчает процесс проникновения в содержание словесного действия.

В книге В. Зигерта и Л. Ланг “Руководить без конфликтов” выделяются *типичные ошибки*, связанные с *ориентацией на себя*, которые не позволяют донести свою мысль до собеседника. Если в общении мы ориентированы на себя, а не на собеседника, то мы:

- не организуем свои мысли перед тем, как их высказываем, а говорим спонтанно, надеясь, точнее, требуя, чтобы другие “поспели” за нами;
- из-за небрежности или неуверенности не выражаем свои мысли точно, поэтому они приобретают двусмысленность;
- говорим слишком длинно, так что слушатель к концу нашего высказывания уже не помнит, что было вначале;
- продолжаем говорить, даже не замечая, реагирует слушатель или нет.

#### *Правила для говорящего*

1. Уважительность, доброжелательность по отношению к партнеру по общению.
2. Вежливость и недопустимость категоричности в суждениях.
3. Скромность в самооценках и самопрезентации, ненавязчивость изложения своих позиций, взглядов и оценок.
4. Ориентироваться на партнера, создавать для него психологический комфорт.
5. Постоянно стимулировать интерес партнера к теме общения, учитывать его интересы.
6. Быть логичным в изложении своих взглядов и позиций.
7. Поддерживать внимание партнера, стимулировать его активность в восприятии речи.

8. Избирать стиль речи, приемлемый не только для ситуации общения, но и для восприятия партнером.

9. Избирать дистанцию в общении, систему жестикуляции и мимики, не раздражающие партнера и создающие для него удобства в общении.

### 3. Умение слушать

Успех делового общения во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Все понимают, что слушать можно по-разному. Представление о том, что “слушать” и “слышать” — это не одно и то же, зафиксировано в русском языке самим фактом наличия разных слов для обозначения эффективного и неэффективного слушания.

Французскому писателю-моралисту Ж. Лабрюйеру принадлежит изречение: “Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие; если после беседы с вами человек доволен собой и своим остроумием, значит, он вполне доволен и вами”.

Неумение слушать — основная причина неэффективного общения, именно оно приводит к недоразумениям, ошибкам и проблемам. При кажущейся простоте (некоторые думают, что слушать — значит просто помалкивать) слушание — сложный процесс, требующий значительных психологических энергозатрат, определенных навыков и общей коммуникативной культуры.

**Стили слушания.** Манера слушания складывается у человека стихийно и зависит от его пола, психического склада, занимаемого служебного положения, профессии.

Различают мужской и женский стили слушания. *Мужской стиль* характеризуется вниманием к содержанию разговора. Само слушание длится 10–15 секунд. Как только становится ясно, о чем идет речь, сосредотачиваются на критических замечаниях или перебивают собеседника. *Женский стиль* слушания характеризуется большим вниманием к эмоциональной стороне сообщения, самому процессу общения, а не к содержанию разговора. Женщины лучше понимают чувства говорящего, видят

его как личность, реже перебивают. Оба стиля слушания имеют преимущества и недостатки. Мужской стиль слушания может вызвать у собеседника дискомфорт, а то и помешать ему высказаться; женский стиль в отдельных ситуациях может быть малозффективен.

Чтобы научиться слушать, нужно прежде всего проанализировать свою манеру слушать: к какому стилю ее можно отнести, позволяет ли она получить необходимую информацию от собеседника и удовлетворить его потребность высказаться.

Тем, кто обнаружил у себя недостатки мужского стиля слушания, можно посоветовать давать собеседнику время высказаться. Не все в состоянии сразу точно выразить суть дела. Если говорящего перебить, он может смутиться и вообще не добраться до нее. Умение слушать требует доброжелательности и терпения. Отсутствие этих качеств приводит к конфликтам в общении.

Если вы склонны заражаться настроением говорящего, нужно сосредоточиваться на информационной стороне разговора. Расположитесь немного дальше обычного от эмоционального собеседника и вслушивайтесь в смысл его слов, а не в интонацию.

Процесс слушания имеет два *этапа*: на первом происходит собственно слушание собеседника, на втором — после обдумывания и уточнения сказанного высказывается свое отношение к услышанному.

В литературе выделяются следующие **виды слушания**.

**Нерефлексивное (пассивное) слушание** — это умение внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями. Слушание этого вида особенно полезно тогда, когда собеседник проявляет такие чувства, как гнев или горе, горит желанием высказать свою точку зрения, хочет обсудить наболевшие вопросы. На первом этапе не следует перебивать говорящего, ограничивая свое участие в беседе короткими репликами типа: “Да!”, “Ну-и-ну!”, “Продолжайте”, “Интересно”, “Да, понимаю” и т. д. Когда собеседник останавливается, уместны слова: “Продолжайте, прошу вас”, сочувственное молчание или одобрение высказанного.

*Рефлексивное (активное) слушание* представляет собой процесс расшифровки смысла сообщений. Оно необходимо чаще всего в деловых контактах с целью получить как можно больше информации от партнера. Активное слушание предпочтительнее пассивного по следующим причинам:

1) вследствие многозначности слов и выражений возможно неправильно истолковать сообщение;

2) собеседник не всегда умеет четко и определенно выразить свои мысли;

3) собеседник может избегать открытого самовыражения или намеренно скрывать информацию.

#### *Приемы активного слушания:*

1. Уточняющие вопросы для выяснения смысла выражения или слова: “Что вы имеете в виду?”, “Простите, я не понял...”, “Пожалуйста, уточним это” и т. п. С помощью данных вопросов допускается перебить говорящего на первом этапе.

2. Наводящие вопросы уместно задавать, когда собеседник умолкает. Они помогут собеседнику рассказать о каких-то не затронутых им сторонах дела.

3. Побуждение — прямая просьба остановиться на определенном моменте, стимулирует беседу.

4. При отражении чувств акцент делается на отражении слушающим эмоционального состояния говорящего при помощи фраз: “Вероятно, вы чувствуете...”, “вы несколько расстроены...” и т. д.

5. Перефразирование — новая формулировка сообщения для проверки его точности. Применяется, если собеседник выражается неясно. Начать перефразирование можно так: “Вы хотите сказать, что...”, “Вы имеете в виду, что...”, “Как я понял вас...”, “Вы думаете, что...”, “По вашему мнению...” и т. п. В том случае, когда партнер специально затемняет суть дела, такой прием позволяет выявить его истинные соображения.

6. Резюмирование — подытоживание основных идей и чувств собеседника, например: “Итак, если я вас правильно понял...”, “Вашими основными идеями, как я понял, являются...”, “Если теперь подытожить сказанное вами, то...”. Резюмирование уместно в ситуациях при обсуждении разногласий в конце бесе-

ды, во время длительного обсуждения вопроса, при завершении разговора.

Когда значение сообщения выяснено, можно высказать свое мнение или совет.

Чтобы поддержать расстроенного собеседника, применяют *эмпатическое* слушание, состоящее в передаче говорящему чувства сопереживания, что выражается в позе, жестах, мимике, взгляде, репликах одобрения или сочувствия: “Конечно...”, “Еще бы...”, “Я понимаю...” и т. д. Эмпатическое слушание целесообразно лишь тогда, когда удастся точно понять эмоциональное состояние собеседника.

Необходимость *ритуального* слушания может появиться в официальной обстановке. Встретив старого знакомого в ситуации, не располагающей к обстоятельной беседе, следует ограничиться ритуальным приветствием и, задав формальный вопрос: “Как дела?”, не добиваться подробного ответа. Вам нужно лишь вежливо выслушать, а затем сказать нечто вроде: “Рад за тебя” или “Надеюсь, скоро все наладится”.

Среди *типичных ошибок слушания* можно выделить:

- перебивание собеседника во время его сообщения. Большинство людей перебивают друг друга неосознанно. Руководитель чаще перебивает подчиненных, а мужчины — женщин. При перебивании нужно постараться тут же восстановить ход мыслей собеседника;

- поспешные выводы заставляют собеседника занять оборонительную позицию, что сразу же возводит преграду для конструктивного общения;

- поспешные возражения часто возникают при несогласии с высказываниями говорящего. Зачастую человек не слушает, а мысленно формулирует возражение и ждет очереди высказаться. Затем увлекается обоснованием своей точки зрения и не замечает, что собеседник пытался сказать то же самое;

- непрошенные советы обычно дают люди, не способные оказать реальную помощь. Прежде всего нужно установить, что хочет собеседник: совместно поразмышлять или получить конкретную помощь;

- отсутствие всяких эмоций на лице собеседника или, наоборот, преувеличенный эмоциональный отклик на услышанное;
- привычка собеседника смотреть в сторону;
- скептицизм в выражении лица партнера.

#### *Установки и правила продуктивного слушания:*

1. Чтобы лучше понять собеседника, его мысли и чувства, необходимо заранее настроиться на то, что разговор с ним будет полезен и приятен, т. е. нужна *установка одобрения*. Она проявляется в положительном отношении к собеседнику, даже если он вам несимпатичен. Доброжелательное отношение со стороны слушающего приводит любого человека в спокойное состояние, при котором ему легче выражать свои мысли, быть более откровенным.

2. Нужно уметь также *сосредоточиться на теме разговора*, забыть о своих проблемах, следить за ходом мысли собеседника. Когда становится ясно, о чем собеседник хочет сказать, возникает соблазн перебить его или отдалиться течению собственных мыслей. Чтобы этого не произошло, используйте высвободившееся время для того, чтобы понять, искренен ли партнер, что кроется за его информацией, можно ли ей доверять и т. д. Понаблюдайте за жестами, мимикой, выражением лица партнера. Они дополняют, а нередко и проясняют смысл сказанного.

3. Старайтесь сдерживать себя при попытке прервать собеседника. Прежде чем ответить, *дайте ему возможность высказаться*. Невербальными жестами покажите ему, что вам интересно его слушать.

4. *Давайте собеседнику время на формулирование мыслей*. Многие люди думают вслух и идут к своей точке зрения как бы на ощупь. Поэтому первое высказывание часто является лишь начальным, грубым приближением к основной мысли. Для того чтобы человек открыл и выразил свою мысль до конца, вы должны дать ему время высказаться спокойно и не торопясь. Не подчеркивайте своим поведением, что его трудно слушать.

5. *Проявляйте внимание при слушании*.

6. *Используйте различные типы и приемы слушания в зависимости от цели говорящего и ситуации общения*.



7. Повторите своими словами и про себя высказывание собеседника. *Выделите в сказанном главную мысль* или основные пункты и поинтересуйтесь, это ли имелось в виду. Выполнение этого правила оградит вас обоих от неясностей и недопонимания.

8. *Избегайте поспешных выводов.* Поверхностные суждения являются очень мощным коммуникативным барьером. Воздерживайтесь от скоропалительных оценок. Лучше попытаться понять собеседника и ход его мыслей до конца.

9. *Не заостряйте внимание на речевых особенностях партнера* по общению (неправильные ударения в словах, манеру выражать мысли и вести себя во время беседы). Если вы считаете себя хорошим собеседником, вас не должны отвлекать манеры и выразительные средства, которыми он пользуется.

10. *Реагируйте спокойно.* Хороший слушатель всегда сдерживает волнение, не разбрасывается по мелочам, а ищет и находит главную мысль, суть высказывания, основное содержание сообщения.

11. *Не лицемерьте.* Бывает так, что, когда нам уже ясно, что речь собеседника начисто лишена информации и время тратится впустую, мы начинаем притворяться: высказываем подчеркнутое внимание к партнеру, но то же время невербальными проявлениями (рассеянный взгляд и т. д.) даем понять, что нам неинтересно продолжать разговор. Так вот, во-первых, не надо настраивать себя на то, что беседа будет пустой и неинтересной (ведь всякая информация полезна). А во-вторых, не нужно притворяться. Лучше тактично попросить собеседника обратиться к фактам.

12. *Не отвлекайтесь.* Плохого слушателя отвлекает все: звук с улицы, телефонный звонок, хождение людей и т. д. И наоборот, хорошего слушателя не отвлекает ничего — он либо сидит так, чтобы ничего не видеть, либо сконцентрирует внимание только на словах партнера.

13. *Не всю информацию удаётся вложить в слова.* Часть ее доносится, дополняется изменением тональности и окраски голоса, мимикой, жестами. Общий смысл сказанного собесед-

ником можно открыть, только обращая внимание на эти очень важные детали.

14. *Следуйте за главной мыслью*, не отвлекайтесь на частности. В деловой информации следует выделять главное, самое существенное и отсеивать не относящееся к делу. Хороший слушатель анализирует, какие факты являются побочными, второстепенными, а какие — главными, основополагающими. Он ориентируется на информационную ценность, сравнивает их друг с другом.

15. *Не монополизируйте разговор*, не стремитесь лидировать в разговоре и оставить последнее слово за собой. Собеседник, который стремится занять явно доминирующее положение в любой ситуации, чаще всего плохой слушатель. “Забывая” собеседника своей активностью, мы рискуем упустить то ценное, что могли бы от него услышать.

16. *Приспосабливайте темп мышления к речи и темп речи к мышлению*. Скорость мышления в 3–4 раза превышает скорость речи. Когда мы слушаем собеседника — мы не пассивны, наш мозг усиленно работает.

#### *Правила для слушающего*

1. Не жалейте времени для того, чтобы выслушать партнера.
2. Терпеливо и уважительно относитесь к говорящему.
3. Не перебивайте партнера, выслушайте его до конца.
4. Дайте партнеру выразить себя в общении, стимулируйте его активность.
5. Используйте речевые, жестовые, мимические средства эмоционально-психологической поддержки говорящего.

### **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Проанализируйте этапы передачи информации. Каковы, с вашей точки зрения, основные причины потери и искажения информации?

2. Объясните, как происходит процесс обмена информацией с учетом обратной связи, шума и личностного смысла сообщения. Приведите свой пример.

3. Раскройте понятие “психотехника речи”. Из каких компонентов она складывается?

4. Перечислите составляющие речевой культуры. Как вы оцениваете свою культуру речи? Какие трудности в этом плане испытываете?

5. Что, с вашей точки зрения, означает “умение слушать”? Обладаете ли вы этим качеством?

6. Какие выделяют стили и виды слушания? Проведите их сравнительный анализ. Какой стиль слушания характерен для вас?

7. Назовите установки и правила продуктивного слушания.

8. Перечислите правила для говорящего и слушающего. Какие из них вы не выполняете? Почему?

9. Сравните результаты самомониторинга вашей вербальной сферы с результатами ее самодиагностики, воспользовавшись тестами 9–13 приложения 1.

10. Для улучшения выразительности речи вы можете использовать совет 3 приложения 2, а для развития навыков слушания и формулирования уточняющих вопросов — упражнения 2, 3 приложения 3.

*Литература:* [4], [8], [9], [16], [19], [34], [36].

## **Тема 4. Невербальные средства общения**

---

- 1. Роль невербальных средств общения и их классификация.*
- 2. Кинесические средства.*
- 3. Просодические и экстралингвистические средства.*
- 4. Такесические средства.*
- 5. Проксемические средства.*

### **1. Роль невербальных средств общения и их классификация**

*Невербальное поведение человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения. В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности. Люди довольно быстро научаются приспосабливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным.*

*В социально-психологических исследованиях разработаны различные классификации невербальных средств общения, к которым относят все движения тела, интонационные характеристики голоса, тактильное воздействие, пространственную организацию общения.*

## Невербальные средства общения

### 1. Кинесика:

1.1. Экспрессивно-выразительные движения: поза, жест, мимика, походка.

1.2. Визуальный контакт (взгляд): направление движения, длина паузы, частота контакта.

2. Просодика и экстралингвистика: интонация, громкость, тембр, пауза, вздох, смех, плач, кашель.

3. Такесика: рукопожатие, поцелуй, похлопывания.

4. Проксемика: ориентация, дистанция.

## 2. Кинесические средства

Кинесические средства — это *зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении*. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.

1. Особая роль в передаче информации отводится *мимике* — движениям мышц лица, которую недаром называют зеркалом души. Исследования, к примеру, показали, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10–15% информации. Основные характеристики мимики — ее целостность и динамичность. Это означает, что в мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний (гнева, радости, страха, страдания, удивления и презрения) все движения мышц лица скоординированы, что хорошо видно из схемы мимических кодов эмоциональных состояний, разработанной В. А. Лабунской (табл. 1).

В специальной литературе встречается более 20 000 описаний выражения лица. Для того чтобы как-то классифицировать их, была предложена методика, получившая название FAST (введена Экманом). Принцип ее следующий: лицо делится на три зоны горизонтальными линиями (глаза и лоб; нос и область носа; рот и подбородок). Затем выделяются шесть основных эмоций, наиболее часто выражаемых при помощи мимических средств: радость, гнев, удивление, отвращение, страх и грусть.

## Мимические коды эмоциональных состояний

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное

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

Исследования психологов показали, что все люди независимо от национальности и культуры, в которой они выросли, с достаточной точностью и согласованностью интерпретируют эти мимические конфигурации как выражение соответствующих

эмоций. И хотя каждая мина является выражением конфигурации всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положения бровей и губ.

Согласованность оценок испытуемых была очень велика — опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознаются эмоции радости, удивления, отвращения, гнева, сложнее — эмоции печали и страха.

*Мимика* — выразительные изменения лица. В ней отражаются психические состояния человека, отношение к окружающему, собственным высказываниям говорящего и действиям. В глазах и во всем облике говорящего бывает столько же красноречия, как и в его словах.

В профессиональной психотехнике *мимика* используется для:

- усиления речевого высказывания;
- воздействия на собеседника;
- установления психологического контакта;
- формирования впечатления о себе и своей позиции в разговоре;
- маскировки собственного психического состояния и отношения к происходящему;
- улучшения самочувствия.

Мимика динамична и, как правило, *отражает*:

1) отношение говорящего к произносимым словам (их значимость для говорящего, веру в то, что он говорит, как сам понимает то, что говорит, как понимает слушающего и др.);

2) психические состояния говорящего (радость, удовлетворение, внимательность, скуку, досаду, усталость, удивление, волнение, напряжение, гнев, растерянность и пр.);

3) отношение к собеседнику (безразличие, уважение, сочувствие, доброжелательность, пренебрежение, разочарование и др.);

4) отношение к самому себе и своим действиям (внимательность, волевую собранность, решимость, непреклонность, неуве-

ренность в себе, растерянность, самодовольство, подготовку к какому-то действию и пр.);

5) некоторые качества (интеллигентность, ум, малообразованность, глупость, самообладание, волю и др.).

По мимике говорящего партнеры по общению, особенно в деловых контактах, обычно пытаются “читать лицо”, понять не только текст, но и подтекст, угадать за словами скрытый, действительный смысл их.

Умение контролировать мимику, владеть ею для решения стоящей задачи — важное профессиональное умение. Надо вырабатывать у себя привычку уделять внимание своей мимике: продумывать, какой она должна быть, соответствует ли она ситуации, когда ее следует изменить и почему и пр. Многие работники не задумываются над тем, какое обычно у них выражение лица. Им стоит периодически смотреть в зеркало, чтобы уловить типичное выражение. Кто-то сможет понять, что его лицо преимущественно равнодушное, ленивое, хитрое, угрюмое, недоброжелательное или даже злое.

*Целесообразно намеренно управлять своей мимикой, придавать то выражение лицу, которое отвечает желательному имиджу и восприятию человеком, с которым ведется разговор. Чаще всего оно должно светиться доброжелательностью, деловым настроением, уверенностью, самообладанием.*

Управляя мимикой, постарайтесь использовать все мимические компоненты лица:

- выражение глаз;
- направление взгляда;
- особый рисунок носогубных складок;
- особый рисунок складок лба;
- общее положение головы (обычное, прямое, а не высокомерно поднятый подбородок или взгляд исподлобья);
- разрез глаз (изменение движением мышц век и к ним прилегающих, которые в первую очередь определяют выражение).

2. С мимикой очень тесно связаны **взгляд**, или **визуальный контакт**, составляющий очень важную часть общения



(табл. 2). “Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первым” (Эмерсон).

Таблица 2

**Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия**

<b>Взгляд и сопутствующие движения</b>	<b>Трактовка</b>	<b>Необходимо</b>
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и насушенные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта

Американские психологи Р. Экслейн и Л. Винтере установили, что взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формулирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону (“в пространство”), когда мысль полностью готова — на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается — больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера — только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и “посылает” ему сигналы обратной связи.

Визуальный контакт свидетельствует о расположении к общению. Можно сказать, что если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы гово-

рим и делаем, относятся плохо, а если слишком много, то это либо вызов нам, либо хорошее к нам отношение. Ваш взгляд должен встречаться с глазами партнера около 60–70% от всего времени общения. Скованный, зажатый собеседник, который встречается с вами взглядом менее 1/3 от времени общения, редко пользуется доверием. Во время переговоров и деловых бесед никогда не следует одевать темные очки, потому что у партнера появляется ощущение, что его рассматривают в упор.

С помощью глаз передаются самые точные сигналы о состоянии человека, поскольку расширение и сужение зрачков не поддаются сознательному контролю. При постоянном освещении зрачки могут расширяться или сужаться в зависимости от настроения. Если человек возбужден или заинтересован чем-то либо находится в приподнятом настроении, его зрачки расширяются в четыре раза против нормального состояния. Наоборот, сердитое, мрачное настроение заставляет зрачки сужаться (“глаза-бусинки” или “змеиные глаза”). Таким образом, не только лицевая экспрессия несет информацию о человеке, но и его взгляд.

Хотя лицо, по общему мнению, является главным источником информации о психологических состояниях человека, оно во многих ситуациях гораздо менее информативно, чем его тело, поскольку мимические выражения лица сознательно контролируются во много раз лучше, чем движения тела. При определенных обстоятельствах, когда человек, например, хочет скрыть свои чувства или передает заведомо ложную информацию, лицо становится малоинформативным, а тело — главным источником информации для партнера. Поэтому в общении важно знать, какую информацию можно получить, если перенести фокус наблюдения с лица человека на его тело и движения, так как жесты, позы, стиль экспрессивного поведения содержат очень много информации. Информацию несут такие движения человеческого тела, как поза, жест, походка.

**3. Поза** — это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения человека. Общее количество различных устойчивых положений, которые способны принять человеческое тело, около

1000. Из них в силу культурной традиции каждого народа некоторые позы запрещаются, а другие — закрепляются. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих лиц. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. В позе и движениях проявляется не только социальный статус человека, но и его психологическое состояние (*“идти с высоко поднятой головой”, “расправить плечи” или, напротив, “стоять на полусогнутых”*).

Одним из первых указал на роль позы человека как невербального средства общения психолог А. Шефлен. В дальнейших исследованиях, проведенных В. Шюбцем, было выявлено, что главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению.

Показано, что *“закрытые”* позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве; *“наполеоновская”* поза стоя: руки, скрещенные на груди, и сидя: обе руки упираются в подбородок и т. п.) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. *“Открытые”* же позы (стоя: руки раскрыты ладонями вверх, сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта.

Есть ясно читаемые позы раздумья (поза роденовского мыслителя), позы критической оценки (рука под подбородком, указательный палец вытянут к виску). Известно, что, если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, наоборот, ориентироваться в сторону и откидываться назад. Человек, желающий заявить о себе, *“поставить себя”*, будет стоять прямо, в напряженном состоянии, с развернутыми плечами, иногда упершись руками в бедра; человек же, которому не нужно подчеркивать свой статус и положение, будет расслаблен, спокоен, находиться в свободной непринужденной позе.

Практически все люди умеют хорошо “читать” позы, хотя, конечно, далеко не всегда понимают, как они это делают.

4. Так же легко, как и поза, может быть понято и значение *жестов* — разнообразных движений руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон.

О той информации, которую несет *жестикауляция*, известно довольно много. Прежде всего важно количество жестикуляции. Как бы ни отличались разные культуры, везде вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности растет интенсивность жестикуляции, как и при желании достичь более полного понимания между партнерами, особенно если оно почему-то затруднено.

Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Однако во всех культурах есть сходные жесты, среди которых можно выделить:

1) *коммуникативные* (жесты приветствия, прощания, привлечения внимания, запретов, удовлетворительные, отрицательные, вопросительные и т. д.);

2) *модальные*, т. е. выражающие оценку и отношение (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия, растерянности и т. п.);

3) *описательные* жесты, имеющие смысл только в контексте речевого высказывания.

В процессе общения не нужно забывать о *конгруэнтности*, т. е. о совпадении жестов и речевых высказываний. Речевые высказывания и жесты, их сопровождающие, должны совпадать. Противоречие между жестами и смыслом высказываний является сигналом лжи.

*Жесты открытости* свидетельствуют об искренности и желании говорить откровенно (“раскрытые руки” и “расстегивание пиджака”).

*Жесты подозрительности и скрытности* свидетельствуют о недоверии к вам, сомнении в вашей правоте, о желании что-то утаить и скрыть от вас (потирание лба, висков, подбородка, стремление прикрыть лицо руками).

*Жесты и позы защиты* являются знаками того, что собеседник чувствует опасность или угрозу (руки, скрещенные на груди, сжимание пальцев в кулак).

*Жесты размышления и оценки* отражают состояние задумчивости и стремление найти решение проблемы (“рука у щеки”, “пощипывание переносицы”).

*Жесты сомнения и неуверенности* — почесывание указательным пальцем правой руки под мочкой уха или же боковой части шеи, прикосновение к носу или его легкое потирание.

*Жесты и позы, свидетельствующие о нежелании слушать и стремлении закончить беседу* (опускание век, почесывание уха).

*Жесты, свидетельствующие о желании преднамеренно затянуть время* (манипуляции с очками, “расхаживание”).

*Жесты уверенных в себе людей с чувством превосходства над другими* (“закладывание рук за спину с захватом запястья”, “закладывание рук за голову”).

*Жесты несогласия* (“собираение ворсинок с пиджака”, опускание век).

*Жесты готовности* сигнализируют о желании закончить разговор или встречу (подача корпуса вперед, при этом обе руки лежат на коленях или держатся за боковые края стула).

**5. Походка** — это стиль передвижения человека, по ней довольно легко распознать его эмоциональное состояние. Так, в исследованиях психологов испытуемые с большой точностью узнавали по походке такие эмоции, как гнев, страдание, гордость, счастье. Причем оказалось, что самая тяжелая походка при гневе, самая легкая — при радости, вялая, угнетенная походка — при страданиях, самая большая длина шага — при гордости.

С попытками найти связь между походкой и качеством личности дело обстоит сложнее. Выводы о том, что может выражать походка, делаются на основе сопоставления физических характеристик походки и качеств личности, выявленных с помощью тестов.

### 3. Просодические и экстралингвистические средства

Просодические и экстралингвистические средства общения связаны с *голосом*, характеристики которого создают образ человека, способствуют распознаванию его состояний, выявлению психической индивидуальности.

*Просодика* — это общее название таких ритмико-интонационных сторон *речи*, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара.

*Экстралингвистическая система* — это включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вдоха и т. д.

Просодическими и экстралингвистическими средствами регулируется поток речи, экономятся языковые средства общения, они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния.

Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, гнев и страх — тоже довольно высоким голосом, но в более широком диапазоне тональности, силы и высоты звуков, горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы.

Скорость речи также отражает чувства: быстрая речь — взволнованность или обеспокоенность; медленная речь свидетельствует об угнетенном состоянии, горе, высокомерии или усталости.

Итак, нужно уметь не только слушать, но и *слышать* интонационный строй речи, оценивать силу и тон голоса, скорость речи, которые практически позволяют выражать наши чувства, мысли, волевые устремления не только наряду со словом, но и помимо него, а иногда и вопреки ему. Более того, хорошо подготовленный человек может по голосу определить, какое движение совершается в момент произнесения той или иной фразы, и наоборот, наблюдая за жестами в ходе речи, можно определить, каким голосом говорит человек. Поэтому не нужно забывать, что иногда жесты и движения могут противоречить тому, что сооб-

щает голос. Следовательно, необходимо контролировать данный процесс и синхронизировать его.

## 4. Такесические средства общения

К такесическим средствам общения относятся *динамические прикосновения* в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что динамические прикосновения являются биологически необходимой формой стимуляции, а не просто сентиментальной подробностью человеческого общения. Использование человеком в общении динамических прикосновений определяется многими факторами. Среди них особую силу имеют статус партнера, возраст, пол, степень их знакомства.

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

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

Рукопожатия делятся на три *типа*: 1) *доминирующее* (рука сверху, ладонь развернута вниз) — свидетельствует о том, что вы хотите главенствовать в процессе общения с вашим партнером; 2) *покорное* (рука снизу, ладонь развернута вверх) — необходимо в ситуациях, когда нужно отдать инициативу другому человеку или позволить ему чувствовать себя хозяином положения;

3) *равноправное* (руки партнера остаются в одинаковом положении) — обозначает, что оба партнера испытывают друг к другу чувство уважения и взаимопонимания.

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

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

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

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

Такой такесический элемент, как *похлопывание* по плечу, возможен при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся.

Такесические средства общения в большей мере, чем другие невербальные средства, выполняют в общении функции индикатора статусно-ролевых отношений, символа степени близости общающихся. Неадекватное использование личностью такесических средств может привести к конфликтам в общении.

Кроме того, необходимо знать, что большинство культур накладывают множество ограничений на прикосновения. В каждом обществе складываются представления о том, как, когда, кого и кому можно трогать. Если собрать список прикосновений, то мы увидим, что в разных культурных слоях они осуществля-



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

## 5. Проксемические средства

Общение всегда пространственно организовано. Одним из первых пространственную структуру общения стал изучать американский антрополог Э. Холл, который ввел сам термин “проксемика”, буквальный перевод которого означает “близость”. К проксемическим характеристикам относятся ориентация партнеров в момент общения и дистанция между ними. На проксемические характеристики общения прямое влияние оказывают культурные и национальные факторы.

Э. Холл описал нормы приближения человека к человеку — дистанции, характерные для североамериканской культуры. Эти нормы определены четырьмя расстояниями:

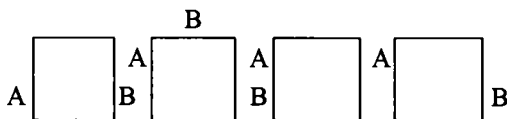
- интимное расстояние (до 45 см) — общение самых близких людей;
- персональное (от 45 до 120 см) — общение со знакомыми людьми;
- социальное (от 120 до 400 см) — предпочтительно при общении с чужими людьми и при официальном общении;
- публичное (от 400 до 750 см) — при выступлении перед различными аудиториями.

Нарушение оптимальной дистанции общения воспринимается негативно.

Ориентация и угол общения — проксемические компоненты невербальной системы. Ориентация, выражаемая в повороте

тела и носка ноги в направлении партнера или в сторону от него, сигнализирует о направлении мыслей.

*Позиции общающихся сторон за столом определяются характером общения:*



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

*Позиция углового расположения* характерна для людей, занятых дружеской непринужденной беседой. Она способствует постоянному контакту глаз и представляет простор для жестикуляции и возможность для наблюдения за жестами собеседника. Угол стола служит частичным барьером в случае опасности или угрозы со стороны собеседника. При таком расположении отсутствует территориальное разделение стола.

При кооперативном поведении, когда два человека работают в соавторстве над какой-нибудь проблемой, — занимают *позицию делового взаимодействия* с одной стороны стола. Это одна из самых удачных стратегических позиций для обсуждения и выработки общих решений.

*Независимая позиция* выражается в расположении по диагонали. Эта позиция свидетельствует об отсутствии заинтересованности. Ее следует избегать в том случае, когда требуется откровенная беседа или заинтересованные переговоры.

На создание психологического климата существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Так, квадратный (или прямоугольный) стол используется для деловых бесед, переговоров, брифингов. Такая форма стола способствует созданию отношений соперничества между людьми, равными по положению. За прямоугольным столом на встрече людей одинакового социального статуса главенствующим считается то место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери. Круглый стол чаще всего используется для создания непринужденной, неофициальной атмосферы и хорош в том случае, когда вам нужно достичь соглашения.

Следует не только правильно выбрать форму стола, но и уметь посадить за него вашего собеседника так, чтобы создать максимальный психологический комфорт. Постарайтесь сделать так, чтобы ваш собеседник сидел спиной к стене. *Психологами доказано, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиение, если он сидит спиной к открытому пространству, особенно если за спиной — постоянное хождение. Кроме того, напряжение увеличивается, когда спина человека повернута к входной двери или к окну, особенно если это первый этаж.*

Следует отметить, что невербальное поведение личности полифункционально, оно:

- создает образ партнера по общению;
- выражает взаимоотношения партнеров по общению, формирует эти отношения;
- является индикатором актуальных психических состояний личности;
- выступает в роли уточнения, изменения понимания вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного;

- поддерживает оптимальный уровень психологической близости между общающимися;
- выступает в качестве показателя статусно-ролевых отношений.

### **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Дайте классификацию невербальных средств общения.
2. Охарактеризуйте кинесические средства общения. Какова их роль в деловом общении?
3. Что относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения? Объясните их смысловое содержание.
4. Перечислите такесические средства общения и укажите их смысловую нагрузку. Какие факторы определяют их выбор? Какое место в общении занимают?
5. Какие проксеимические средства общения вам известны? Приведите примеры. Как влияет пространственная организация общения на его эффективность?
6. Проанализируйте использование вами невербальных средств в общении. Какую оценку вы им дадите?
7. Для развития умения использовать невербальные сигналы в установлении контакта вам поможет упражнение 4 приложения 3.

*Литература:* [4], [24], [26], [27], [34].

## **Тема 5. Деловая беседа как форма деловой коммуникации**

---

1. Понятие деловой беседы.
2. Подготовка к деловой беседе.
3. Этапы, принципы и правила проведения деловой беседы.
4. Коммуникативные навыки, используемые в деловой беседе:
  - а) навык активного слушания;
  - б) навык составления вопросов и их постановки перед собеседником.
5. Особенности ведения деловой дискуссии.

### **1. Понятие деловой беседы**

Деловая беседа, несомненно, является одним из наиболее часто используемых видов коммуникативного взаимодействия в деловом (управленческом) общении. Понятие “деловая беседа” весьма широко и достаточно неопределенно: это и просто деловой разговор заинтересованных лиц, и устный контакт между партнерами, связанными деловыми отношениями.

Под деловой беседой понимают речевое общение между собеседниками, которые имеют необходимые полномочия от своих организаций и фирм для установления деловых отношений, разрешения деловых проблем или выработки конструктивного подхода к их решению.

Деловая беседа выполняет ряд важнейших функций:

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

- поддержание деловых контактов;
- стимулирование деловой активности.

Существует несколько основных **видов** деловых бесед, и каждый из них имеет свои особенности. Назовем эти виды:

- беседа при приеме на работу; беседа при увольнении;
- беседа с работником (работниками) о результатах труда;
- беседа при консультировании (делегировании);
- деловые переговоры.

Каждый из видов имеет собственный психологический “сценарий” проведения, цель и назначение. Однако все они являются разновидностями коммуникативного взаимодействия, и потому существуют некоторые общие принципы и правила их организации и проведения. Раскроем их.

## **2. Подготовка к деловой беседе**

Безусловно, быть готовым к деловой беседе лучше, чем быть к ней не готовым. Готовность к деловой беседе, даже если эта беседа имеет оперативный характер, дает вам психологическое преимущество. При этом чем меньше времени занимает сама беседа, тем важнее обеспечить это психологическое преимущество. К сожалению, столь очевидный факт на практике часто игнорируется. И напрасно! Если мы хотим, чтобы деловая беседа стала формой делового (управленческого) общения, эффективным взаимодействием, мы ни в коем случае не должны игнорировать ее подготовительный этап.

Предлагаемые ниже вопросы позволят вам подготовиться к деловой беседе, потратив на это минимум времени.

### **Вопросы для подготовки к деловой беседе**

1. Четко ли вы представляете цели беседы? Видите ли конкретный результат?
2. Как можно будет оценить этот результат? Как вы узнаете, достигли вы желаемого или нет?
3. Какими могут быть цели и мотивы вашего собеседника?

4. Какие средства вы имеете для достижения поставленной цели?

5. Какую позицию по отношению к собеседнику вы займете в ходе беседы? Будет ли она оптимальной для достижения цели?

6. Как, какими средствами вы донесете до собеседника свою позицию?

7. Как, с помощью каких средств вы узнаете установки и позицию партнера по общению?

8. С какими коммуникативными барьерами можете столкнуться?

9. Как подстраховать себя и снизить вероятность проявления этих барьеров?

10. Если в ходе беседы возникнут противоречия, как вы их будете снимать?

11. Если собеседник вам неприятен, как вы настроите себя на терпимость к нему?

12. Какие способы психологического воздействия вы будете применять?

13. Какую аргументацию предложите собеседнику?

14. Что вы будете делать, если возникнет конфронтация, партнер прибегнет к манипуляции или использует нечестные приемы?

15. Как обеспечите согласование мнений?

16. Насколько (в какой степени) будете раскрывать свою позицию?

17. Как вы будете управлять атмосферой разговора?

18. Как вы будете управлять собой, если партнер своими репликами (или поведением) вызовет у вас раздражение?

19. Каковы интересы вашего партнера?

20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в этой беседе?

Конечно, при подготовке к беседе далеко не всегда можно дать ответы на все поставленные вопросы. Но это и не обязательно. Ответьте хотя бы на те из них, на которые можете, и это даст вам некоторые психологические “козыри”:

а) вы будете психологически настроены на деловую беседу;

б) вы заранее будете знать возможные слабые места вашего собеседника (и свои собственные).

### **3. Этапы, принципы и правила проведения деловой беседы**

Психологическая подготовка к деловой беседе и настрой на партнера — дело очень важное, но не решающее. Результат зависит от вашей подготовленности, но определяется тем, как вы построите сам разговор. Для того чтобы не совершать очевидных ошибок в построении беседы, необходимо знать этапы ее проведения, руководствоваться основными принципами и правилами проведения.

Этапы проведения деловой беседы.

Основными этапами деловой беседы являются:

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

Максимальную трудность для собеседников представляет начало беседы. Партнеры очень хорошо знают суть предмета, цель, которую они преследуют в данном общении, четко представляют результаты, которые они хотят получить. Но практически всегда проявляется “внутренний тормоз”, когда речь идет о начале беседы.

Прежде всего необходимо знать, какие задачи решаются на начальном этапе беседы:

- 1) установление контакта с собеседником;
- 2) создание благоприятной атмосферы для беседы;
- 3) привлечение внимания к теме разговора;
- 4) пробуждение интереса собеседника.

*“Правильные дебюты” начала беседы:*

1. *Метод снятия напряженности* позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько теплых слов — и вы этого легко добьетесь. Нужно только



задаться вопросом: как бы хотели чувствовать себя в вашем обществе собеседники? Шутка, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряженности и созданию дружеской обстановки для беседы.

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

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

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

## **Принципы проведения деловой беседы**

1. *Рациональность.* В ходе беседы необходимо вести себя сдержанно, даже в том случае, если партнер проявляет эмоции. Почему? Во-первых, неконтролируемые эмоции всегда отрицательно сказываются на решении. Во-вторых, существует психологическое правило, которое гласит: “В дискуссии побеждает тот, кто более спокоен”. Спокойствие и рациональность — лучший ответ на всплеск эмоций со стороны партнера.

2. *Понимание.* Постарайтесь понять собеседника. Ведь он пытается объяснить вам свою позицию, довести до вас свое мнение. Но из-за вашего невнимания к его точке зрения не может достичь цели, а это вызывает раздражение и может привести к тому, что собеседник не поймет вашу позицию. Помните: прежде чем влиять на позицию партнера по общению (а изменить ее в нужном направлении — ваша цель!), следует ее понять.

3. *Внимание.* Установлено, что в процессе беседы уровень концентрации внимания колеблется. И это происходит даже тогда, когда отсутствуют отвлекающие факторы. Концентрация и внимание на протяжении беседы неодинаковы. Психика человека устроена таким образом, что в процессе получения информации ему время от времени требуются перерывы. В эти моменты внимание непроизвольно рассеивается, и ваш собеседник на несколько минут как бы “выпадает”, выключается из разговора. В такие моменты следует вербально или невербально привлечь его внимание, восстановить разорванный контакт. Лучший способ для этого — задать вопрос: “Вы меня слушаете?”

4. *Достоверность.* В беседе не следует давать ложную информацию даже тогда, когда это делает собеседник. Иначе тактический выигрыш может обернуться стратегическим поражением.

5. *Разграничение.* Установление границы между собеседником и предметом разговора — очень важный психологический принцип. В процессе общения мы зачастую отождествляем то, что говорит партнер, с ним самим, его личностными качествами или даже с нашим отношением к нему. Приятная информация, сообщенная неприятным собеседником, теряет половину своей привлекательности. Наше личное отношение к человеку, которого мы недолюбливаем, часто затрудняет объективную оценку информации, им сообщаемой. Чтобы этого избежать, обращайтесь внимание прежде всего на то, что именно вам сообщается, а не на то, кто и как сообщает. Короче говоря, отделение фактов от мнений (оценок), а мнений от эмоций является принципом построения конструктивной беседы.

Названные принципы проведения деловой беседы носят достаточно общий характер. Специалисты в области психологии общения конкретизировали их и составили правила проведения деловой беседы. Эти правила можно было бы назвать “техникой безопасности” при деловом общении.

### **Правила проведения деловой беседы**

1. *Двойной интерес.* Каждый собеседник преследует двойной интерес:

- а) относительно существа дела, обсуждаемого в беседе;
- б) относительно своего взаимодействия с партнером.

Иными словами, общаясь, люди думают не только о том, что обсуждается, но и о том, как будут строиться и развиваться их дальнейшие отношения. Сохранение хороших (конструктивных) отношений — цель не менее важная, чем обмен информацией. Вот почему мы зачастую предпочитаем не обсуждать некоторые темы с нашими близкими, боясь испортить с ними отношения.

Психологи рекомендуют на каждом этапе вести разговор так, чтобы он способствовал развитию ваших отношений с партнерами (подчиненными), а не мешал им. Проблема заключается в том, что отношения обычно увязываются с предметом беседы, с темой разговора. Поэтому:

а) не делайте поспешных выводов о намерениях вашего собеседника, исходя из собственных опасений. Короче говоря, не принимайте собственные страхи за его планы. Ваша проблема не вина партнера. Обвинять его — самый легкий способ, даже в том случае, если он действительно виноват. Ваши слова хотя и справедливы, но обычно непродуктивны. Ваше наступление вынуждает оппонента занимать оборонительную позицию и не соглашаться с тем, что вы сообщаете;

б) внимательно слушайте и показывайте, что вы услышали сказанное. Слушание — это активный процесс;

в) говорите о ваших интересах, о том, чего вы хотите. Собеседник может не догадываться об этом, а вы можете не знать, каковы его интересы. Если вы хотите, чтобы ваши интересы были приняты во внимание, следует объяснить, в чем они за-

ключаются. При этом формулировки должны быть конкретными и ясными;

г) смотрите вперед, а не назад. Вы быстрее добьетесь своей цели, если будете говорить о том, чего хотите достичь, а не о том, что было. Вместо того чтобы спорить с человеком о прошлом, в котором все равно ничего нельзя изменить, говорите о будущем. Не просите объяснить вчерашние действия, гораздо продуктивнее рассмотреть, кто и что должен сделать завтра.

2. *Внимание к партнеру.* Если вы покажетесь партнеру заинтересованным слушателем, это значительно облегчит и его, и вашу задачу. Для этого:

а) сопровождайте речь партнера репликами типа: “Да!”, “Понимаю вас...”, “Это интересно...”, “Приятно это слышать”. Если вы будете делать это непринужденно и конструктивно, сопровождая слова соответствующими невербальными знаками, такая реакция создаст подсознательное желание высказываться свободно и непринужденно. Она поможет выразить одобрение, интерес, понимание;

б) проявляйте стремление получить дополнительные факты и прояснить позицию собеседника, используя фразы: “Пожалуйста, уточните это...”, “Повторите, будьте добры, еще раз...”, “Как я вас понял...”, “Вы можете поправить меня, если я ошибаюсь...”, “Другими словами, вы считаете, что...” и т. д.;

в) обращайтесь к партнеру по имени (по имени и отчеству) как можно чаще и непринужденнее;

г) не говорите обидных слов — помните о законе эмоционального зеркала: нервозность одного собеседника вызывает нервозность другого, злость порождает злость, агрессия — агрессию. Чтобы ваши слова подействовали, говорите деликатно, не оскорбляя партнера;

д) осторожно выбирайте слова, указывая на ошибки и неточности вашего партнера. Ошибаться могут все, а острая реплика типа “Это абсолютно неверно!” или: “Вы заблуждаетесь!” убивает мысль, задевает чувство собственного достоинства собеседника и, следовательно, разрушает контакт. Сказать человеку, что он неправ, можно и взглядом, и жестом, и то-

ном, причем так же красноречиво, как и словом. Но при этом недопустимо унижать его собственное достоинство. Словами: “Вы не правы, и я сейчас вам это докажу”, вы как бы говорите “Я умнее вас”. Лучше сказать по-другому, например: “Я думаю иначе. Но конечно, я могу заблуждаться. Надеюсь, вы меня поправите, если я в чем-то буду неправ”. Как видите, в психологии общения самый короткий путь для высказывания своих мыслей — не всегда самый лучший.

3. *Поиск общего.* Любая деловая беседа с психологической точки зрения есть поиск общего (общей позиции, общего подхода к обсуждаемому вопросу). Для того чтобы поиск общего шел легче, следует:

а) не начинать разговор с тех вопросов, по которым вы расходитесь во мнениях. Необходимо, чтобы собеседник с самого начала разговора ответил на ваш вопрос утвердительно (сказал: “Да!”) или согласился с вашей мыслью. Если дается отрицательный ответ, то с точки зрения психологии человек оказывается в позиции, которая требует, чтобы он оказался верен сказанному. Потребуется время (и иногда значительное), чтобы ваш собеседник понял, что его “Нет!” было неразумным.

Не случайно поэтому люди интуитивно начинают разговор с общей темы, например, обмениваются мнениями о погоде. Как правило, их мнения совпадают. Конечно, если каждую деловую беседу начинать с разговора о погоде, это будет выглядеть нелепо. Профессионал всегда имеет в запасе несколько заготовок — вопросов, на которые можно получить только утвердительные ответы;

б) не спешите на предложение партнера говорить “Нет!”. Лучше использовать прием “Да, но...”. Например, в ответ на неприемлемое предложение лучше всего сказать: “Да, но я хочу, чтобы при этом соблюдалось... (здесь вы тактично высказываете свое условие)”. Этот прием заставляет собеседника искать пути для соблюдения ваших интересов и создает ощущение, что предлагаемый им подход вами принимается.

4. *Не допускать споров.* Всем известно утверждение, что в споре рождается истина. Однако оно тоже не бесспорно. Из

двух спорящих каждый старается победить. Так вот: самый надежный способ одержать победу в споре — избежать его. Как это сделать?

а) В процессе беседы никогда не заявляйте прямо и категорично, что ваш собеседник неправ. Лучше, если вы покажете, что вы уважаете его мнение, каким бы оно ни было;

б) если вы неправы — быстро и недвусмысленно признайте это.

5. *Безопасная критика.* Критика оппонента, его позиций, точки зрения по обсуждаемому вопросу вовсе не всегда является атрибутом деловой беседы. Помните: это очень опасное оружие. Опасное и обоюдоострое, оно ранит обоих участников разговора. Поэтому прибегать к критике следует лишь в крайних случаях и только при соблюдении следующих рекомендаций:

а) для более спокойного реагирования вашего собеседника на критику необходимо создать благоприятный психологический фон ее восприятия. Это ваша задача. Главное правило здесь состоит в том, что всякое замечание воспринимается легче, если оно следует за одобрением. Очень хорошо использовать фразы типа:

— *Я благодарен вам за то, что вы с присущей вам прямо-той поставили этот вопрос. Однако...*

— *Ваши слова показывают, что вы искренне переживаете за исход дела. И все же...*

— *В ваших словах есть рациональное зерно. Но с другой стороны...*

б) прежде чем критиковать, укажите на собственные ошибки. Вашему собеседнику будет психологически легче выслушать перечисление своих ошибок, если критикующий начнет с признания, что сам не безупречен;

в) разумнее самому признать свои недостатки, чем выслушивать осуждение со стороны. Это хороший способ “обезоруживания” оппонента;

г) если вы хотите, чтобы люди придерживались вашей точки зрения, дайте им понять, что идея, которую вы излагаете, принадлежит этим людям.

6. *Речь.* Профессионалы утверждают, что в деловой беседе убеждают не столько аргументы, сколько форма их подачи. Убедительная речь и убедительные аргументы — разные вещи. Попробуйте во время деловой беседы излагать самые “сильные” аргументы скороговоркой, сбивчиво, заикаясь, и вы увидите, что они потеряют убеждающую силу. Тон и темп речи, логические паузы и т. д. — очень хорошие средства, помогающие эффективно строить коммуникативное взаимодействие. Для того чтобы овладеть ими и поставить голос, требуются, конечно, специальные занятия. Начать их можно со следующего:

а) изменяйте тон голоса, ведь монотонность “усыпляет”, рассеивает внимание. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне;

б) изменяйте темп речи — это придает ей выразительность;

в) делайте паузу до и после важной мысли;

г) регулируйте громкость речи. Снижение громкости в “важном” месте разговора — лучший способ привлечь внимание.

7. *Слова-ловушки.* Опыт показывает, что использование некоторых слов резко снижает эффективность беседы. Лучшее, что можно сделать, — это исключить их из своего лексикона. Что же это за слова?

а) Слова-паразиты: *так сказать, вот, ну, значит, как говорится, вообще-то, в общем-то, короче и т. д.;*

б) обидные слова;

в) слова “по случаю”. Следует избегать высказываний типа:

— *Я не специалист* (даже если вы действительно не специалист);

— *Я, конечно, не оратор* (такие слова может позволить себе только профессиональный оратор, да и то в строго определенных случаях). Когда вы говорите это, у вашего собеседника может возникнуть вопрос, стоит ли вас слушать дальше.

Кроме того, совершенно недопустимы высказывания типа:

— *Давайте быстренько обсудим с вами...*

— Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...

Если вы говорите так, то вы показываете, насколько важен для вас разговор и обсуждение проблемы, не говоря уже о вашем собеседнике.

## **4. Коммуникативные навыки, используемые в деловой беседе**

К исключительно важным коммуникативным навыкам в деловой беседе относят: а) активное слушание; б) формулирование и постановку вопросов.

### **Активное слушание**

Умение слушать является критерием коммуникативности. Говорят, что курс общения в древнегреческих школах красноречия состоял на 10% из обучения самому красноречию и на 90% из обучения умению слушать. Замечено, что человек, внимательно слушающий, тратит не меньше, а порой и больше энергии и сил, чем говорящий.

В процессе слушания реализуются две важнейшие коммуникативные функции: восприятие информации и осуществление обратной связи. Без грамотного, активного, продуктивного слушания коммуникативное взаимодействие невозможно. По данным проведенных исследований, не более 10% людей умеют выслушивать собеседника.

Умение слушать дает возможность активно строить коммуникативное взаимодействие. При этом необходимо знать и применять правила продуктивного слушания (с. 50), которые мы подробно рассмотрели в теме “Вербальные средства делового общения”.

Выполнение этих правил, безусловно, повышает эффективность слушания. Но применить их в реальной жизни, в деловой беседе не всегда удастся. Жизнь богаче любой схемы, живое общение не разложишь на правила. И тем не менее следует помнить, что эффективным является только активное слуша-



ние. Раскроем данный тезис более подробно. Для этого во время слушания попробуем:

- а) суммировать все сказанное;
- б) спросить себя, те ли факты вы выбрали для анализа;
- в) спросить себя, объективна ли ваша точка зрения;
- г) выяснить (не у партнера), действительно ли он говорит вам самое главное или “утопил”, “заболтал” суть дела;
- д) подготовить контраргументы.

Итак, мы установили, что только продуктивное слушание является подлинным, настоящим слушанием. Вместе с этим следует учесть, что как коммуникативное действие оно имеет, по крайней мере, два вида (две формы).

Эти два вида, две формы слушания следует обсудить отдельно.

**1. Нереплексивное слушание.** Оно является более простым по форме. Его можно было бы назвать неотражающим, или “впитывающим”, слушанием. Прибегая к нему, нужно всего лишь уметь использовать следующие психологические “инструменты”:

- а) внимательное молчание;
- б) кивание головой;
- в) минимальную словесную реакцию типа “хм” или “ага”.

Чуть более сложный вариант нереплексивного слушания включает в себя развернутые, но не содержащие оценки или суждения сигналы реакции (“Так-так...”, “Понимаю”, “А дальше?”, “Надо же!”).

В каких случаях лучше всего использовать нереплексивное слушание? Когда люди хотят выговориться, “выпустить пар”, высказать наболевшее. Тогда достаточно просто внимательно выслушать человека. Многие земские врачи в России часто прибегали к нереплексивному слушанию, что само по себе приносило облегчение больным.

Разумеется, не всегда можно ограничиться этим видом слушания. Во многих случаях одной лишь словесной реакции мало. Например, может получиться так, что ваши сигналы партнер ошибочно примет за знаки согласия с ним. Тогда возникнет не-

обходимость вступить в беседу и высказать вашу точку зрения на сообщение более развернуто, чем просто “угу”. Это означает, что нужно перейти к иному виду слушания — слушанию рефлексивному.

**2. Рефлексивное (или “отражающее”) слушание.** Оно отличается от нерефлексивного установлением более отчетливой обратной связи и также не включает элементов оценки или осуждения. Поясним это более подробно.

Вспомним, что при коммуникации осуществляется процесс “кодирования” и “раскодирования” информации. То, что он хочет сказать (изложить факты, свое отношение к ним), говорящий “кодирует”. А кодом служат речевые фразы и несловесное поведение. Однако дело затрудняется тем, что как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть расшифрованы (истолкованы) слушателями по-разному. Иногда говорящие запутываются в словах, дают волю чувствам или используют беспорядочную, хаотичную жестикуляцию. А теперь представьте, что все это происходит одновременно. В таком случае искажается смысл высказывания и порой настолько, что даже сам говорящий перестает соотносить, о чем же он, собственно, говорит.

Каково же тогда приходится слушателю? Чтобы обеспечить понимание, он должен дать знать говорящему, что именно до него “дошло”, чтобы тот смог скорректировать свое сообщение и сделать его более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи и представляет собой процесс рефлексивного слушания.

В систему рефлексивного слушания включаются отражающие сигналы обратной связи следующих видов:

- а) требующие пояснения;
- б) пересказывающие;
- в) обобщающие;
- г) отражающие чувства (ощущения).

**1. Сигналы, требующие пояснения.** Просьба дать пояснения направлена на то, чтобы получить дополнительные факты, мысли от говорящего. Зачастую одной такой реакции достаточно, чтобы привлечь внимание говорящего к тому, что он выражается

недостаточно ясно. И если после сигнала, требующего уточнения, следует новое, дополняющее и разъясняющее сообщение, то это значит, что он “сработал”. Как может выглядеть такой сигнал? Вот примеры:

— “Не могли бы вы пояснить это... (с помощью такого-то примера)?”;

— “Что вы имеете в виду?”;

— “К сожалению, я не все понял...”;

— “Не могли бы вы повторить?..”;

— “Может быть, вы сформулируете это иначе?”.

**2. Сигналы пересказывающие.** Пересказ — сигнал, который очень часто следует за сигналом разъяснения. Суть его в том, что мы излагаем и как бы возвращаем говорящему суть его сообщения, для того чтобы он мог оценить, правильно ли мы его поняли. Важно пересказать услышанное своими словами, не пытаясь механически его копировать, иначе смысл сообщения останется нераскрытым.

В качестве такого сигнала вполне уместны следующие фразы:

— “Вы имеете в виду, что...”;

— “Если я вас правильно понял, то...”;

— “Значит, с вашей точки зрения...”;

— “Итак, вы полагаете (считаете), что...”;

— “Иными словами, вы думаете, что...”.

**3. Обобщение (резюмирование).** Этот сигнал помогает связать части в единое смысловое целое. С его помощью вы даете говорящему понять, что восприняли сообщение целиком. И одновременно контролируете себя: убеждаетесь, что уловили все, а не часть сказанного (как правило, ту, которую хотели или ожидали услышать). Обобщение особенно уместно и даже необходимо в следующих ситуациях:

а) в ходе дискуссий, в которых обсуждается более двух точек зрения;

б) при коллективном решении вопросов;

в) когда обсуждение вопроса затянулось и суть начинает ускользать, утопать в мелочах.

Обобщения могут быть выражены слушателем следующими фразами:

— *“Обобщая то, что вы сказали...”*;

— *“До сих пор мы рассматривали...”*;

— *“Итак, если я вас правильно понял, ваша основная мысль сводится к следующему...”*.

**4. Реакция, отражающая чувства.** Ее специфика в деловой беседе заключается в том, что она отражает прежде всего тон говорящего, его чувства. Мы выражаем собеседнику сочувствие. Единственное, чего не следует делать, — это заявлять: *“Я знаю, что вы чувствуете”*. Чаще всего это только огорчает говорящего, который, может быть, и сам не знает толком, что чувствует. Лучше, если вы просто назовете (обозначите) выражаемые чувства. Например:

— *“Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, огорченным и т. д.)”*;

— *“Вы вроде бы огорчены...”*;

— *“Вы переживаете...”*;

— *“Представляю, как вам тяжело...”*;

— *“Бедняга, тебе так досталось...”*.

Рекомендации для повышения эффективности рефлексивного слушания.

1. Как правило, сигналы рефлексивного слушания применяются в сочетании друг с другом.

2. Любой новый навык, пока он не освоен, кажется искусственным, неуклюжим. Это относится и к рефлексивному слушанию. Практика и терпение — вот факторы, которые позволяют сделать рефлексивное слушание органической частью повседневного стиля общения.

### **Формулирование и постановка вопросов**

Не менее важным компонентом искусства общения является умение задавать вопросы. Оно требует, чтобы вы владели речью, были чутки к коммуникативным проявлениям партнера (особенно к невербальным), отличали правдивые ответы от ук-

лончивых. Умение задавать вопросы играет очень важную роль в любой деловой беседе, оно помогает:

а) обеспечивать “взаимопроницаемость”, т. е. делать свою систему ценностей проницаемой для партнера, одновременно проясняя его систему;

б) приобретать сведения, выражать сомнение, критически мыслить, обнаруживать собственную позицию, оказывать доверие собеседнику, интересоваться сказанным, проявлять терпимость и показывать, что вы готовы уделить разговору необходимое время;

в) проявлять интерес к личности собеседника.

Пренебрегать вопросами, не задавать их в свое время — значит открывать путь догадкам и всевозможным умозрительным построениям, создавать впечатление о других, приписывая им те или иные качества, достоинства и недостатки. Отказываясь или не умея при помощи вопросов выяснить намерения партнеров, мы невольно строим предположения, а затем подгоняем поведение партнеров под нами же выдуманную схему. Из-за этого достаточно часто возникают недоразумения и конфликты.

Для овладения умением задавать вопросы надо пройти следующие этапы:

1) овладеть правилами построения внутреннего диалога;

2) овладеть основными видами вопросов во внешнем диалоге.

Основой **внутреннего диалога** является вопрос. Качество и уместность вопросов, приходящих к нам в голову, их точность и последовательность в значительной степени определяют эффективность большинства предпринимаемых действий. Внутренний диалог имеет преимущество перед внешним: он продуцирует вопросы, предшествующие действию.

Как научиться строить внутренний диалог? Прежде всего нужно помнить, что цель диалога (и внутреннего и внешнего) сводится к анализу какой-либо проблемы. Для всестороннего, системного охвата ситуации требуется соответствующий набор вопросов. Таких наборов (вариантов) существует два.

**Вариант 1.** Еще античная риторика знала семь классических вопросов, способных упорядочить внутренний диалог: *Что? Кто? Какими средствами? Где? Почему? Как? Когда?* Этот последовательный ряд позволяет охватить всю проблемную ситуацию для ее словесно-логического анализа.

**Вариант 2.** Другой вариант анализа проблем — набор из шести вопросов, список которых выглядит так:

1. Факты. (Каковы факты, относящиеся к данной ситуации?)
2. Чувства. (Что я чувствую по отношению к ситуации в целом? Что могут чувствовать другие?)
3. Желания. (Чего я хочу в действительности? Каковы желания других?)
4. Препятствия. (Что мешает мне? Что мешает другим?)
5. Время. (Когда и что следует делать?)
6. Средства. (Какие средства имеются у меня и других для решения проблемы?)

Для того чтобы организовать внутренний диалог, вы можете использовать любой из предложенных вариантов и с его помощью проанализировать несколько трудных для вас ситуаций, требующих каких-либо действий. Когда возникает проблема, нужно обязательно проанализировать ее с помощью вопросов и только затем начинать действовать. Организация *внутреннего диалога* есть не что иное, как *организация собственного мышления*. Мышление есть усилие, доводящее наши мысли до ясности. Внутренний диалог есть средство, помогающее нам эти усилия осуществлять.

Значимость **внешнего диалога** определяется тем, что для поддержания беседы лучше задавать вопросы, чем произносить монологи. Ясно, что тот, кто спрашивает, является лидером в диалоге. Это — во-первых. Во-вторых, самим вопросом вы показываете, что хотите участвовать в общении и обеспечиваете его протекание и углубление. В-третьих, спрашивая, вы выражаете свой интерес к собеседнику, свое стремление установить с ним позитивные отношения. Но все это происходит при условии, что ваша беседа не выглядит как допрос.

Поэтому перед началом деловой беседы подготовьте для партнера по общению серию вопросов и, перейдя к деловой части разговора, задайте ему их. Таким образом вы обеспечите себе некоторое психологическое преимущество. Поставить перед собеседником точные вопросы всегда лучше, чем изрекать самые блестящие истины. Ведь искусство убеждения состоит в том, чтобы подвести партнера к нужному выводу, а не в том, чтобы навязывать этот вывод силой логики, голоса или авторитета.

В какой форме могут ставиться вопросы? Вопросы внешнего диалога бывают:

- информационными;
- зеркальными;
- эстафетными;
- риторическими;
- переломными;
- вопросами для обдумывания.

**Информационные вопросы.** Это вопросы, построенные так, чтобы вызвать содержательные ответы (мысли, суждения, изложение фактов, позиций и т. д.). Вопросы, рассчитанные только на ответы “да” или “нет”, не являются информационными, они носят название закрытых — ведь целью таких вопросов является получение согласия или отказа собеседника. В закрытых вопросах всегда присутствует элемент принуждения, а это закрывает диалог, затрудняет дальнейшую беседу. “*Вы действительно думаете, что приняли все необходимые меры?*” — пример закрытого вопроса. Информационные вопросы не направлены на получение односложных ответов. Они открытые. “*Какие меры вы приняли?*” — пример открытого информационного вопроса.

**Зеркальные вопросы.** Зеркальный вопрос есть повторение с вопросительной интонацией части утверждения собеседника с целью заставить его увидеть сказанное с другой стороны. Зеркальный вопрос позволяет (не противореча собеседнику и не опровергая его утверждений) создавать в беседе новые элементы, придающие диалогу новый смысл.

Вопросы, начинающиеся с “почему?”, не являются зеркальными, ведь они обычно вызывают защитную реакцию, оговорки, поиски мнимых причин...

Как строятся зеркальные вопросы?

1. В любой фразе вашего собеседника есть ключевое слово, выделенное интонационно. Например, во фразе *“Никогда больше не поручайте мне этого!”* ключевыми словами могут быть и “*никогда больше*”, и “*мне*”, и “*не поручайте*”. Смысл утверждения зависит от ключевого слова. Первое, что вы должны сделать, — это выделить ключевое слово.

2. Вопрос начинается с повторения ключевого слова с вопросительной интонацией.

3. Далее следует позитивное утверждение, заставляющее партнера реагировать.

В приведенных ниже примерах попробуйте определить ключевое слово:

— *Никогда больше? Я был бы рад это сделать, но это не всегда возможно...*

— *Не поручать? Что ж, я подумаю. Но я вам так доверяю и ценю вашу способность брать на себя решение задач...*

— *Не поручать вам? Но есть ли еще кто-то, кто так же хорошо мог бы справиться?..*

**Эстафетные вопросы.** Это вопросы, направленные на опережение. Они требуют способности схватывать на лету реплики партнера и провоцировать его на дальнейшее раскрытие позиции. Примеры: *“Этим вы хотите сказать, что?..”*, *“Наверное, из этого следует, что?..”*

Применение в деловой беседе вопросов всех видов позволяет не только сохранить инициативу в разговоре, но и добиться цели — выяснить проблему, позиции и согласовать их.

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



**Переломные вопросы.** Они удерживают беседу в строго установленном направлении или же поднимают целый комплекс новых проблем. Подобные вопросы задаются, когда уже получена достаточная информация по одной проблеме и хотят “переключиться” на другую. Опасность в этих ситуациях заключается в нарушении равновесия между собеседниками.

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

## **5. Особенности ведения деловой дискуссии**

Одной из форм деловой коммуникации является дискуссия. Дискуссия — процесс продвижения и разрешения проблем путем сопоставления, столкновения, ассимиляции, взаимообогащения предметных позиций участников (мнений участников по сути решаемой проблемы).

Выделяют этапы деловой дискуссии: 1) вступление в контакт; 2) постановка проблемы (что обсуждается, зачем, в какой степени нужно решить проблему, какова цель дискуссии); 3) уточнение предмета общения и предметных позиций (мнений) участников; 4) выдвижение альтернативных вариантов; 5) конфронтация участников; 6) обсуждение и оценка альтернатив, поиск элементов сходства; 7) установление согласия через выбор наиболее приемлемого или оптимального решения. Неэффективная дискуссия часто завершается на этапе выдвижения альтернативных позиций и конфронтации участников, не выходя на уровень совместного решения проблемы.

Возможны различные способы вступления в контакт: “пристройка сверху” — “снизу” — “на равных” (через позу, взгляд, темп речи, инициативу), например выпрямленная поза с подбородком, параллельным земле, с жестким немигающим взглядом или отсутствие контакта глаз, медленная речь с паузами олицетворяет “доминирование сверху”, и напротив, приниженная поза, постоянные движения глаз вверх-вниз, быстрый темп речи

свойственны при позиции “подчинения снизу”. Раскованность, мышечная освобожденность, синхронизация темпа речи, равенство ее громкости демонстрирует общение “на равных”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

10) *помогать группе прийти к согласованному мнению*;

11) в конце — *четкое подведение итогов*, формулировка выводов, спектра решений, сопоставление целей дискуссии с

полученными результатами, подчеркнуть вклад каждого в общий итог, похвалить, поблагодарить участников.

### **Итак:**

1. Деловая беседа является одной из основных форм деловой коммуникации. Суть деловой беседы — выяснение проблемы (проблем) и согласование позиций.

2. Повышению эффективности деловой беседы способствуют следующие условия:

- хорошая подготовка;
- активное использование коммуникативных средств взаимодействия с партнером (рефлексивное слушание, постановка вопросов и т. д.).

3. Подготовка к деловой беседе как обязательный компонент ее организации включает в себя:

- предварительный анализ позиции партнера;
- подготовку вопросов на выяснение деталей его позиции.

4. Эффективность деловой беседы и деловой дискуссии как видов управленческого общения зависит от использования коммуникативных средств взаимодействия с собеседником.

### **Вопросы для самопроверки и размышлений**

1. Объясните, почему деловая беседа рассматривается как форма деловой коммуникации.

2. В чем заключается подготовка к деловой беседе?

3. Назовите этапы беседы и “правильные дебюты” ее начала.

4. Каким принципам и правилам необходимо следовать при проведении беседы?

5. В чем заключается принципиальное отличие нерефлексивного и рефлексивного слушания?

6. Перечислите сигналы обратной связи рефлексивного слушания. Приведите примеры.

7. Какие вопросы используются во внешнем диалоге? Приведите примеры.

8. Проведите сравнительный анализ деловой беседы и деловой дискуссии. Каковы общие и отличительные черты данных форм деловой коммуникации.

9. Проанализируйте ваше поведение в деловом обсуждении, диалоге, споре и сравните результаты анализа с результатами самодиагностики, воспользовавшись тестом 14 приложения 1.

10. Для развития умения ведения деловой беседы вы можете использовать советы 4–5 приложения 2, а упражнения 5–6 приложения 3 помогут вам отработать технику постановки открытых и закрытых вопросов.

*Литература:* [1], [10], [12], [14], [28], [30], [31], [34], [40].

## **Тема 6. Совещание как форма деловой коммуникации**

---

- 1. Общая характеристика совещания как формы деловой коммуникации.*
- 2. Правила подготовки и проведения совещания.*
- 3. Способы нейтрализации “блокирующих” ситуаций в ходе совещания.*
- 4. Психологические особенности деловых переговоров.*

### **1. Общая характеристика совещания как формы деловой коммуникации**

Совещание — едва ли не самый распространенный метод обсуждения и решения проблем. Оно является излюбленным путем поиска решений. Многие руководители не знают иных способов, при помощи которых можно принять решение. “Одна голова хорошо — а две лучше!” — в справедливости этой фразы никто не сомневается. Правда, из этого вовсе не следует, что чем больше голов, тем лучше, но именно возможность коллективного поиска и принятия решений делает совещание столь популярным и привлекательным. Это трепетное отношение к совещаниям отражается даже в управленческой терминологии: “планерка”, “пятиминутка”, “оперативка”, “летучка”, “слет”, “съезд”, “конференция” и т. д.

Руководители, склоняющиеся к авторитарному стилю управления, обращаются к совещанию как средству, позволяющему хотя бы для вида “оформлять” собственные единолично принятые решения как коллективные. И это имеет свои выгодные стороны

хотя бы потому, что дает все основания заявлять: “Как же так? Почему вы не сделали этого? Ведь мы же договорились...” Руководители, склонные к демократическому стилю управления, могут проводить совещания даже тогда, когда ситуация требует как раз единоличного принятия решения и в них нет никакой необходимости. Они организуют конференции, планерки, оперативки и т. д., так сказать, по привычке (“посоветоваться никогда не мешает”), считая, что многочисленные, а порой многочасовые совещания и есть главные проявления демократического стиля управления.

Некоторые руководители гордятся своим умением организовать и провести любое совещание с любым числом обсуждаемых вопросов, с любым количеством участников и в любое время, не говоря уже о простых любителях повыступать или посидеть в президиуме...

Так что в “совещательной страсти” нет ничего удивительного. Однако настоящие управленцы-профессионалы в своей деятельности исходят из двух следующих принципов:

1. Совещание нужно проводить тогда и только тогда, когда его нельзя не провести. Если есть хоть какая-нибудь возможность решить вопрос иначе, так и следует поступить.

2. Если совещание необходимо, то оно должно быть максимально эффективным. Эффективность определяется по формуле:

$$\mathcal{E} = P / CB,$$

где  $\mathcal{E}$  — эффективность;

$P$  — результаты совещания (принятые решения);

$CB$  — совокупное время, потраченное на совещание. Оно определяется с учетом количества участников.

Почему же профессионалы стараются воздерживаться от совещаний? Имеется несколько причин:

1. Любое совещание есть дело чрезвычайно дорогостоящее:

а) совещание связано с потерей времени как прямой (сотрудники отвлекаются от своих должностных обязанностей), так и косвенной (время тратится на сбор участников, их предвари-

тельное оповещение о повестке дня и другие организационные моменты);

б) совещание связано с потерей денег (его участники, особенно если это руководители подразделений, являются высокооплачиваемыми сотрудниками, а ЧП имеют обыкновение случаться именно в их отсутствие);

в) совещание связано с потерей ответственности как прямо (часто оно “расхолаживает” и способствует уклонению от ответственности), так и косвенно (возникает возможность “спрятаться” за коллективное мнение).

Любое совещание неизбежно связано с потерями и всегда требует затрат, вложений. И если в виде результата вы получите меньше, чем потратили на него, стоит ли проводить совещание?

Правда, некоторые руководители в качестве возражения приводят следующие аргументы: если совещания не всегда оправданны с точки зрения экономической, то существует еще и психологический результат. Совещание — это обмен мнениями. В его ходе возникают новые идеи, люди получают информацию (а это дороже денег!), учатся, выявляют и развивают свои способности и т. д. В подтверждение того, что психологический результат (психологический эффект) совещания действительно существует, ссылаются, например, на известные в Японии “кружки качества”. Что ж, в этом есть резон. Однако давайте рассмотрим проблему более подробно. Тем более что есть вторая причина, по которой профессионалы стараются воздерживаться от совещаний. В чем тут дело?

## 2. Эффективность совещания.

Можно считать экспериментально установленным фактом, что 70% совещаний вообще можно не проводить без ущерба для работы. Из них:

- 40% совещаний вообще не нужны и проводятся “на всякий случай”;
- 20% совещаний могут быть заменены менее дорогостоящими видами управленческих действий;

- 10% совещаний заканчиваются без принятия конкретного решения (вопрос или затягивается, или откладывается до следующего совещания).

Если количество предложений, выдвинутых на совещании, принять за 100%, то оказывается, что 50% из них вообще не принимаются, а из принятых — 40% не выполняются.

Исходя из всего сказанного, можно утверждать, что экономическая эффективность совещания невысока даже при самом благоприятном стечении обстоятельств.

Но и это не все. Есть еще одна причина, делающая совещание неэффективным, и лежит она в психологической области.

### 3. Психологический эффект совещания.

Плановые (еженедельные, ежемесячные и т. д.), регулярные совещания, как правило, не дают эффекта. Почему? Потому что о принятых решениях и об их обязательном исполнении все равно приходится напоминать, тратя на это дополнительное время.

Если в совещании участвуют больше 7 человек, оно неэффективно. Дело в том, что в абсолютном большинстве случаев в обсуждении вопросов активно участвует максимум 7 человек.

Если совещание продолжается более 2 часов, то большинству участников становится безразлично, какое решение будет принято.

Для чего же тогда организуются и проводятся совещания? Как правило, для реализации двух целей:

1. Обмениваться мнениями (как по “горизонтали”, так и по “вертикали”).

#### 2. Коллективно решить проблему (проблемы).

Так вот, обмен мнениями без всякого ущерба для качества можно организовать и по-другому (через служебные записки, докладные, приказы и т. д.). Ну а если по какому-то вопросу действительно необходимо коллективное решение, то тут без совещания, пожалуй, не обойтись. Однако в этом случае становятся реальными две опасности:

1. Опасность принятия не самого оптимального (или даже просто неудачного) решения.



2. Опасность “взаимного перекалывания” ответственности в дальнейшем.

Для того чтобы избежать этих неприятностей или хотя бы свести их к минимуму, совещание следует тщательно готовить и грамотно провести. Рассмотрим более подробно, что включает подготовка.

## **2. Правила подготовки и проведения совещания**

Этот этап включает в себя следующие действия:

- подготовка повестки дня;
- определение круга участников;
- определение времени проведения совещания.

Подготовка повестки дня. Повестка дня — это письменный документ, который обязательно должен быть разослан участникам совещания заранее. Повестка дня включает:

1. Конкретную формулировку темы или основной проблемы совещания, требующей решения. Очень важно определить тему предельно конкретно, в виде вопроса (не “О выплате заработной платы”, а “Что сделать, чтобы выплатить заработную плату?”).

2. Предполагаемую цель, т. е. описание требуемого результата, желательно итога работы.

3. Перечень конкретных вопросов, по которым следует принять решения.

4. Обязательное указание времени начала и времени окончания совещания (в идеале — время начала и окончания обсуждения каждого вопроса).

5. Точное место проведения совещания.

6. Довольно часто (хотя это и необязательно) фамилии людей, персонально ответственных за подготовку отдельных вопросов, поставленных на обсуждение.

7. Точные указания на то, где можно получить дополнительную информацию, необходимую для обсуждения вопросов, вынесенных в повестку дня. Наличие таких указаний не позволит нерадивым сотрудникам оправдать свою неподготовленность к обсуждению вопроса отсутствием информации.

Как видите, составление повестки дня совещания помогает решить не только организационные, но и психологические проблемы.

**Определение круга участников.** Многие сотрудники приглашаются на совещание как бы “на всякий случай” и обрекаются тем самым на роль статистов. Это, конечно, совершенно недопустимо. Состав участников совещания не должен быть ни минимальным, ни максимальным. Он должен быть оптимальным. Как этого добиться? Главное правило здесь — максимальная активность участников в обсуждении всех вопросов. А поскольку опыт показывает, что в обсуждении вопросов активно участвуют не более 7 человек, то именно это количество и будет оптимальным.

Но как быть, если в повестке несколько вопросов? Для того чтобы избежать присутствия статистов, т. е. тех участников, которые присутствуют на совещании, ожидая, пока дойдет очередь до обсуждения вопроса, который касается непосредственно их, рекомендуется метод смены участников.

Организуйте совещание так, чтобы, обсудив свой вопрос, часть сотрудников могла его покинуть, уступив свое место тем, чей вопрос начинает обсуждаться. (Неоценимую услугу в этом вам окажет тщательно подготовленная повестка дня.) Таким образом, каждый участник будет присутствовать только на части совещания, что, конечно, снижает совокупное время, а значит, косвенно повышает эффективность самого мероприятия. Получится, что одни сотрудники присутствуют на совещании от начала до конца, а другие приглашаются специально ко времени обсуждения определенного вопроса. Использование метода смены участников (или, как его иногда называют, метода разделенного обсуждения) требует соблюдения двух обязательных условий:

1. Точного соблюдения регламента, ведь затягивание обсуждения вопросов дезорганизует тех сотрудников, которые приходят к точно назначенному времени.

2. Обязательного информирования участников о всех принятых в ходе обсуждения решениях. Это делается путем рассылки протокола совещания, причем сразу же после его окончания.

Второй способ увеличения числа участников совещания называется дистантным участием.

Иногда мы приглашаем на совещание специалиста, информация которого может понадобиться или не понадобиться. В этом случае проще попросить его в течение какого-то времени не отлучаться со своего рабочего места и позвонить ему, если возникнет необходимость.

При проведении совещания профессиональный управленец использует оба метода, комбинируя их и добиваясь максимального эффекта при минимальных затратах.

И наконец, вопрос последний — определение времени проведения совещания. Рекомендуются назначать его во второй половине дня, примерно за 1,5–2 часа до окончания работы. Почему? Потому что первая половина дня, как правило, более производительна, и лучше, если в это время сотрудники будут заняты своим делом, а кроме того, вы получите возможность провести совещание оперативно, не затягивая обсуждение, и у вас будет предлог остановить его в случае неблагоприятного развития.

Так что правы те специалисты, которые говорят, что тщательно подготовленное совещание очень легко проводить. Однако ситуации, когда вся подготовка пойдет насмарку, все же могут возникнуть. Соблюдение некоторых правил проведения совещания позволяет свести к минимуму вероятность появления таких ситуаций и даже устранить их в случае возникновения. К анализу этих правил мы сейчас и приступим.

### **Правила проведения совещания**

В значительной степени успех совещания зависит от *действий председательствующего*. Каковы его задачи и функции?

Главная цель председательствующего — по всем вопросам повестки дня найти оптимальное решение за минимальное время. Исходя из этой цели, он должен обеспечить:

- а) отдачу от каждого участника;

б) конструктивный характер обсуждения.

Вот несколько *рекомендаций*, позволяющих решить эту задачу:

1) порядок выступлений должен быть таким, при котором их очередность будет обратной служебному положению выступающего. В этом случае над участниками с более низким статусом не будут довлеть мнения вышестоящих коллег;

2) каждый участник должен быть поставлен перед необходимостью высказаться;

3) председательствующий обязан регулировать направленность и деловитость выступлений, не допуская отклонений в сторону, затягиваний, бессмысленных пререканий. Если в ходе обсуждения выясняется, что вопрос не подготовлен, то необходимо решительно снимать его с обсуждения. Само собой разумеется, что все проявления некорректности, грубости, безапелляционности не должны оставаться без внимания;

4) установлено, что при прочих равных условиях чаще конфликтуют люди, сидящие друг напротив друга, и реже — те, что сидят рядом. Председательствующий, зная характеры участников совещания, может (конечно, не привлекая к этому внимания) рассадить участников так, чтобы друг напротив друга не оказались те, кто может “взорваться”;

5) соблюдение процедурных моментов (регламента) является обязанностью председательствующего. Для ограничения времени выступлений можно использовать песочные или шахматные часы;

6) через 40–50 мин работы следует делать перерывы. Они нужны, во-первых, для отдыха, а во-вторых, во время перерывов, в иной, непринужденной обстановке, в частных “кулуарных” беседах работа над темой совещания продолжается;

7) решение по каждому вопросу следует доводить до согласованной письменной формулировки, включающей в себя:

а) содержание решения;

б) сроки его выполнения;

в) ответственного за выполнение решения.

### **3. Способы нейтрализации “блокирующих” ситуаций в ходе совещания**

Как бы хорошо совещание ни было подготовлено и организовано, остается опасность возникновения блокирующих ситуаций. Причин, приводящих к неуспеху (или даже к провалу), слишком много, и предусмотреть появление неприятностей практически невозможно. Но тем не менее устранять барьеры и преграды нужно уметь, и этому можно научиться.

Совещания бывают удачные и неудачные. Источниками неудач, так же как и удач, могут служить:

1. Личностные особенности участников.
2. Отношения участников между собой.
3. Организация самого процесса совещания.

Как видите, все причины — чисто психологические, и вместе они могут блокировать обсуждение поставленных вопросов. Блокирующие ситуации весьма разнообразны, непредсказуемы и неожиданны. Однако некоторые из них “типичные”, выявлены и исследованы с точки зрения возможностей их нейтрализации.

#### **Способы нейтрализации участников, играющих блокирующие роли**

Общий принцип, о котором здесь следует помнить, заключается в том, что блокирующие роли не являются результатом осознанного желания “завалить” совещание (это, конечно, случается, но крайне редко). Они зависят от личностных особенностей участников. Изменить эти особенности мы не в силах (по крайней мере, в ходе совещания), но нейтрализовать участников, играющих блокирующие роли, можем. Рассмотрим эти роли и способы нейтрализации.

**Агрессор.** Этот участник совещания критикует всех подряд, не особенно церемонясь с выбором выражений. Он принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

#### **Способы нейтрализации**

1. На любое критически-агрессивное высказывание или опровержение немедленно реагировать вопросом: “А вы что предлагаете?”

2. Напоминать о том, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

3. В крайнем случае пообещать, что, если данный участник совещания не изменит своего поведения, вы лишите его слова.

**Выпавший.** Не участвует в обсуждении, рассеян, отвлекается, разговаривает с соседями на личные темы.

#### *Способы нейтрализации*

1. Предложить высказаться по существу обсуждаемого вопроса в одном из вариантов: либо в жестком (“А вы что думаете по поводу...”; “А какие предложения у вас есть?”), либо в мягком (“После выступления Ивана Ивановича мы дадим слово вам...”).

2. Поручить вести протокол в качестве “шутливого” наказания за рассеянность.

**Ищущий признания.** Этот участник совещания хвастается, много говорит, утверждает свой статус. Участие в совещании для него — только повод для самоутверждения.

#### *Способы нейтрализации*

1. Задавать вопросы, показывающие, что высказывания этого участника совещания — высказывания о себе, а не о деле. (“Можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса то, что вы нам сейчас сообщили?”)

2. Возвращать к теме обсуждения вопросом: “Какие конкретные предложения вытекают из сказанного вами? Пожалуйста, сформулируйте их...”

**Прыгающий с темы на тему.** Этот участник совещания постоянно меняет тему разговора, возвращаясь к обсуждению тех вопросов, которые уже обсудили, и т. д.

#### *Способы нейтрализации*

1. Останавливать его вопросами типа “А разве мы уже закончили обсуждение проблемы?” или “Этот вопрос мы уже обсудили, не так ли?”.

2. “Поддержать” его, отреагировав примерно так: “Это очень интересная тема, но она не относится к нашей повестке дня”.

**Доминирующий.** Вы, конечно, помните, что потребность в доминировании есть одна из потребностей общения. Так вот,

удовлетворяя ее, участник совещания, стремящийся к доминированию, постоянно пытается захватить власть (инициативу) и манипулировать присутствующими в своих интересах.

### *Способы нейтрализации*

1. Спокойно, но уверенно останавливать высказывания встречными репликами типа “Ваше предложение — только один из возможных вариантов. Давайте послушаем и другие мнения”.

2. Использовать поддерживающий прием: “Вы взяли на себя инициативу в обсуждении проблемы. Как видно, вы к ней равнодушны. Вот вам мы и поручим отвечать за выполнение принятого решения, а теперь дадим высказаться другим”.

Разрушитель. Иногда сотрудника, играющего эту роль, называют “адвокатом дьявола”. Он специально задает острые вопросы, ведущие в тупик; к провалу совещания.

### *Способы нейтрализации*

1. Оценивайте остроту вопросов: “Ваш новый вопрос не обостряет анализируемую проблему, а уводит нас от нее”.

2. Обращайте внимание на провокационность вопросов, говоря на языке “Я-сообщений”.

3. Переадресовывайте вопрос тому, кто его задал: “Мы хотели бы получить ваш вариант ответа на заданный вами вопрос”.

Чем раньше вы выявите участников совещания, играющих блокирующие роли, тем легче будет их нейтрализовать.

Как видите, во время выступления участников совещания председательствующему есть чем заняться: он наблюдает и действительно дирижирует совещанием.

Поговорим теперь о некоторых типичных ситуациях, связанных с самим ходом обсуждения.

### **Способы нейтрализации блокирующих ситуаций**

1. Явный обман, искажения, нечестные заверения кого-то из участников (или группы участников).

Выход. Не стоит грубо обличать в обмане, можно сделать это тонко и психологически грамотно:

а) потребуйте предъявить обоснования и факты, подтверждающие сказанное: “Вы не продали бы мне автомобиль в ответ

на мое голословное утверждение, что у меня есть деньги. Будьте любезны — предъявите факты”;

б) предложите провокаторам самим оценить свою тактику: “Что будет, если подтвердится, что это не так, как вы говорите?”;

в) предположите: “Вы, конечно же, проверили все факты, о которых здесь говорите?”.

2. Кто-то (отдельный сотрудник или группа) пошел ва-банк по принципу “Все или ничего”.

**Выход.** Не поддаваться нажиму. Как это сделать?

а) не заостряйте внимание на его тактике, как бы не придавая ей значения. Это создает психологические предпосылки для того, чтобы, отступая, ваш оппонент “не потерял лицо”;

б) сравните выгоды и потери в случае, если данный участник будет продолжать свою тактику, и в случае компромисса.

3. Кто-то “застрял” на объяснении причин или выявлении виновных.

**Выход.** Скажите, что понять причины важно, но найти пути выхода из создавшегося положения еще важнее, и предложите не тратить время на то, что в данный момент представляется менее важным.

4. Применяются приемы психологической войны (выпады, угрозы, обвинения).

**Выход:**

а) дайте агрессору выговориться и любезно осведомитесь: “У вас все?”;

б) получив положительный ответ, раскройте его тактику, ведь он может не догадываться, что ведет бой и агрессивен;

в) нейтрализуйте его поведение положительными эмоциями. Например: “В ярости вы еще красивее” (для женщин). Или: “Вы умный и уравновешенный человек, и вероятно, есть причины для того, чтобы вы пошли в бой...” (для мужчин);

г) переключите его энергию в сознательное русло. Например: “То, что вы говорите, очень важно. Вероятно, вы видите нечто скрытое от нас. Будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится...”;



д) признайте свои ошибки, если таковые имеются. Это лучший способ обезоружить агрессора.

5. Совещание превращается в разговор на темы, не относящиеся к обсуждаемой проблеме.

*Выход:*

а) все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к теме обсуждения, немедленно останавливаются вопросом: “Относится ли то, что вы говорите, к обсуждаемому вопросу?”;

б) отреагируйте на отклонение от темы с помощью реплики: “Поскольку это заслуживает специального разговора, а я, как и вы, дорожу своим временем, то давайте сначала закончим разговор о...”.

6. Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании.

*Выход:*

а) не принимайте опровержения без доказательства. Потребуйте ясных аргументов;

б) бессмысленно опровергать опровержение. Лучше придать делу иной поворот при помощи фразы: “Да! Но...” или “Все это так, но...”.

Суммируя вышесказанное, необходимо подчеркнуть, что при проведении совещания не бывает безвыходных положений. Найти выход из них помогут предложенные рекомендации.

Необходимо также знать одно обстоятельство: чем бы совещание ни закончилось и с каким бы успехом оно ни прошло, менеджер не может не анализировать содержание и ход проведенного мероприятия. Ниже приводится перечень вопросов, на которые можно (и нужно!) ответить, делая после окончания совещания его анализ.

### **Итоговый анализ совещания**

1. Был ли оптимальным состав участников?
2. Были ли правильно определены места для участников совещания?
3. Достаточно ли заинтересованными были его участники?

4. Удалось ли ослабить противоречия между участниками совещания (сблизить их позиции)?

5. Появлялись ли непредвиденные блокирующие ситуации и как они нейтрализовались?

6. Стало ли ясным представление о проблеме (проблемах) после ее (их) обсуждения?

7. Принято ли оптимальное решение и спрогнозирован ли риск его реализации?

Такой самоанализ поможет внести коррективы в ваш стиль проведения совещаний и сделать их более продуктивными или хотя бы менее затратными.

## **4. Психологические особенности деловых переговоров**

Деловые переговоры предполагают наличие несовпадающих или даже противоположных интересов участвующих сторон и требуют от участников умения достигать разумного соглашения. Разумное соглашение максимально отвечает законным интересам обеих сторон, справедливо регулирует сталкивающиеся интересы, является долговременным, принимает во внимание интересы общества, не портит отношений между сторонами. Достигнуть разумного решения сложно, необходимо осуществлять сотрудничество сторон, когда происходит сближение интересов и поиск обоюдной выгоды, на основе взаимоприемлемого и взаимовыгодного варианта решения спорного вопроса.

В жизненной практике чаще встречаются малоэффективные стратегии поведения в спорных вопросах, такие как: 1) жесткое доминирование (жесткий подход) одной стороны и соответственно вынужденное подчинение, капитуляция другой стороны либо открытая конфронтация сторон; 2) “мягкая уступчивость” (мягкий подход), направленная на избегание конфронтации и приводящая к компромиссному решению (при обоюдной уступчивости) либо к выигрышу “жесткого” участника. Сторонники **“жесткого” подхода (Ж)** ставят перед

собой цель “победить” любой ценой, требуют от другой стороны уступок, не доверяя партнерам по переговорам, угрожают им, ищут то решение, которое максимально выгодно для самих себя. Сторонники “мягкого подхода” (М) ставят цель достичь “соглашения”, поэтому делают уступки для развития отношений, делают предложения, допускают односторонние потери для достижения согласия, стараются быть дружелюбными, доверяют партнерам, ищут то решение, на которое “пойдут” партнеры по переговорам. Возможны следующие исходы: Ж + Ж = разрыв, конфронтация, реже капитуляция; Ж + М = выигрыш Ж; М + М = компромиссное решение. Это все разновидности позиционного торга, и чем более участники защищают свои позиции, тем сильнее с ней связываются и тем труднее им изменить свою первоначальную позицию. Срабатывает “гонор, спасение своего лица”, и достижение согласия становится все менее вероятным, поскольку позиционный торг психологически превращается в состязание воли, чтобы заставить другую сторону изменить свою позицию.

Максимально эффективны **принципиальные переговоры** (по существу дела), направленные на сотрудничество и поиск разумного принципиального соглашения. Принципиальные переговоры предполагают следующие процедуры:

1) признайте наличие конфликта, очертите конфликт как “Наша проблема”;

2) сделайте разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров: отделить людей от проблемы, т. е. придерживаться мягкого дружелюбного уважительного курса в отношениях с людьми, но стоять на твердой платформе при решении проблемы;

3) сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях, поскольку цель переговоров должна состоять в удовлетворении подспудных интересов участников. Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, чего действительно хочет та или иная сторона, поэтому главное внимание следует обращать не на позиции участников, а на анализ общих интересов;

4) проанализируйте, какие интересы наиболее важны, в чем объективные препятствия, отделите их от субъективных противодействий воли и желаний участников;

5) старайтесь разработать взаимовыгодные варианты, которые бы учитывали общие интересы и примиряли несовпадающие интересы. Разработайте многоплановые варианты выбора в ходе дискуссии и выдвижения альтернативных идей решения проблемы, но отодвиньте решение на более поздний срок;

6) осуществите поиск объективно справедливого или взаимоприемлемого критерия, нормы решения проблемы, чтобы соглашение отражало какие-то справедливые, объективные нормы, критерии (например, рыночные цены, экспертное мнение, законы, обычаи и т. п.), а не зависело лишь от желаний каждой стороны. Главное — пытаться достичь результата, руководствуясь критериями, не имеющими отношения к состязанию воли и уступать доводам, а не давлению;

7) добейтесь соглашения и воплощайте план в жизнь. При соблюдении указанных правил возможно осуществление переговоров “без поражений”.

### **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Дайте общую характеристику совещанию как форме деловой коммуникации.

2. В чем состоят правила подготовки совещания?

3. Назовите правила проведения совещания.

4. Перечислите блокирующие роли участников совещания и способы их нейтрализации.

5. Охарактеризуйте способы нейтрализации блокирующих ситуаций совещания.

6. В чем заключаются психологические особенности деловых переговоров?

7. Представьте себя в роли руководителя и проведите самодиагностику вашего стиля проведения делового совещания, воспользовавшись тестом 15 приложения 1.

8. Развитию умения убеждать в дискуссии, споре, переговорах или просто в разговоре вам поможет упражнение 7 приложения 3.

*Литература:* [1], [10], [12], [14], [28], [30], [31], [36], [40].

## **Тема 7. Деловая беседа по телефону**

---

1. Базовые правила телефонного общения.
2. Наиболее распространенные ошибки в телефонном общении.
3. Требования к ведению телефонных переговоров.

### **1. Базовые правила телефонного общения**

Общение по телефону занимает значительную часть рабочего времени многих деловых людей. Этот вид общения удобен; к тому же современные технологии позволяют сделать очень многое с его помощью. Но в то же время разговор по телефону несколько отличается от того общения, которое происходит при личной встрече. И чтобы сделать свои телефонные разговоры максимально эффективными, чтобы использовать отведенное на них время с толком, наконец, чтобы достичь отличных результатов в бизнесе, стоит познакомиться с некоторыми правилами телефонного общения.

Конечно, в одной теме невозможно охватить все правила на все случаи жизни. Люди, специализирующиеся на телефонных переговорах, в течение всей своей карьеры учатся правильно общаться по телефону. Они учитывают при этом особенности своего характера, голоса, словом, все свои достоинства и недостатки. Тем не менее существует несколько общих правил, которые и изложены в этой теме.

От того, как проходит телефонный разговор, зависит, будет ли общение с данным клиентом продолжено в дальнейшем. Поэтому надо приложить все усилия к тому, чтобы клиент запомнил именно этот разговор, чтобы он испытал *положительные*

*эмоции*. Они влияют не только на желание клиента иметь дело именно с данной фирмой, но и, по мнению психологов, оказывают положительное воздействие на деятельность головного мозга, способствуют четкости мышления.

Обязательным условием появления у клиента положительных эмоций является *хорошее настроение его собеседника*. Оно проявляется через голос, интонации, манеру разговаривать. Это правило осложняется тем, что далеко не всегда у людей, беседующих по телефону о чем-то важном, бывает хорошее настроение. И чтобы в этой ситуации не ударить в грязь лицом, нужно заранее научиться искусственно избавляться от плохого настроения хотя бы на время. Специфика телефонного общения значительно облегчает эту задачу по сравнению с личными переговорами, так как важную информацию несет только голос, выражение же лица и жесты остаются для собеседника невидимыми.

Эта же особенность предполагает некоторые требования, предъявляемые к человеку, осуществляющему по телефону важные переговоры. Чтобы разговор отличался четкостью и ясностью, чтобы между собеседниками не возникало никакого непонимания, необходимо *четко и правильно произносить слова*. Для этого существуют специальные упражнения, способствующие развитию правильной артикуляции. Эти навыки пригодятся, естественно, не только при телефонном общении, но и при ведении обычных переговоров, при общении с сотрудниками, коллегами и начальством, да и просто в обычной жизни.

Четкая речь производит хорошее впечатление, помогает собеседнику настроиться на нужный лад. *Не нужно торопиться* — время, выигранное за счет этого, будет потеряно из-за недопонимания и вынужденных повторений. Скорость речи не должна превышать 125 слов в минуту. Человек, проговаривающий все слова четко, внятно, спокойно, никогда не будет воспринят плохо, его, напротив, примут всерьез. Люди охотно идут на контакт с таким субъектом, особенно при разговоре по телефону.

*Культура речи* очень важна при общении по телефону. Собственно, как внешний вид, прическа, поведение влияют на

имидж человека при непосредственном общении. Умение красиво и правильно строить фразы, к месту употреблять слова, вставлять крылатые выражения, пословицы, цитаты пригодится всегда. Это не просто умение говорить, это признак хорошего тона, воспитанности, культурности. Это, к сожалению, достаточно редко встречающееся явление в наши дни, именно поэтому оно так важно.

Многие люди вставляют в свою речь так называемые *слова-паразиты*, которые *нарушают стиль разговора и мешают понимать его смысл*. Кроме того, такая речь создает впечатление о произносящем ее человеке как неуверенном в себе, плохо понимающем суть разговора. Общаться с индивидом, постоянно вставляющим в речь разные ненужные слова, неприятно, особенно по телефону. Вряд ли у клиента, столкнувшегося с таким собеседником, возникнет желание в дальнейшем продолжать пользоваться услугами этой фирмы.

Различные *посторонние звуки*, слышимые в трубке, также *мешают общению*. Так, людям, любящим музыку, стоит на время телефонного общения отключать приемник, так как даже самая приятная мелодия становится в такой ситуации неуместной. Для разговора лучше выбирать помещения, где в данный момент никого нет или же люди заняты работой. Если такой возможности нет, то можно попросить всех немного помолчать или говорить потише. Посторонние разговоры очень отвлекают, а, как известно, делать два дела одновременно очень трудно. Если голоса разговаривающих будут слышны и собеседнику, это может плохо отразиться на облике всей фирмы, так как говорит о проявлении неуважения к собеседнику и его делам.

*Если человек болен, постоянно кашляет или чихает, ему лучше отложить все свои важные телефонные разговоры или перенести их на более удобное время*. Кашель не только мешает ему разговаривать, но и может оказать неприятное впечатление на собеседника. Во время общения по телефону все произносимые слова воспринимаются как значимые, и покашливание может показаться намеком на что-либо. Если подобная неприятность все же произошла, нужно обязательно извиниться.



Многие люди, особенно мужчины, привыкли употреблять *нецензурные выражения*, стараясь убедить собеседника в чем-либо, доказать свою точку зрения. Во время телефонного разговора такие обороты совершенно *недопустимы*. Нужно контролировать собственную речь и эмоции и не допускать употребления нецензурных слов.

Плохое настроение или конфликт на рабочем месте могут усложнить задачу, тем не менее *нужно научиться сдерживать себя*. Эти выражения могут быть услышаны потенциальными клиентами, покупателями, сотрудниками и т. д. Ради того чтобы произвести на них благоприятное впечатление, стоит быть вежливым и приветливым.

Большое количество помех возникает, когда деловые переговоры проводятся по мобильному телефону прямо на улице, в машине и т. д. Иногда это совершенно необходимо, например, когда нужно срочно найти человека и решить неотложный вопрос. Однако обычно *для важных разговоров лучше выбирать более спокойную обстановку*, поэтому нужно предложить собеседнику перезвонить позже, в более удобное время. Находясь за рулем, сложно сосредоточиться на разговоре, можно упустить важные подробности и забыть сообщить что-либо важное. Кроме того, внешние уличные шумы мешают слышать собеседника, а также создают помехи для него.

Во многих коллективах достаточно быстро образуется своеобразный внутрифирменный жаргон, без труда понимаемый каждым сотрудником. Постороннему же индивиду для выяснения смысла этих слов требуется время. При разговоре по телефону с клиентом употребление таких слов может вызвать ошибки и взаимное непонимание, потому *нужно воздерживаться от жаргонизмов при беседе по телефону*.

Неотъемлемой частью успешного общения по телефону является его *тщательная подготовка*. Это значительно упрощает дело как для того, кто принимает звонок, так и для клиента. Не вовремя раздавшийся телефонный звонок может помешать выполняемой работе, прервать ход размышлений или переговоры. А если в самый разгар работы позвонят сразу несколько

клиентов, это может полностью разрушить составленный план и распорядок дня. Чтобы избежать всех этих неприятностей, нужно *установить время для общения по телефону и известить об этом всех своих потенциальных абонентов*. Это позволит удобнее распланировать рабочий день, а клиенту будет проще выбрать время для звонка.

Удобнее всего, когда телефонное общение чередуется с обычной работой, личным общением с клиентами или отдыхом. Поэтому лучше всего выделить несколько небольших временных отрезков, предназначенных для телефонных разговоров, длиной не более одного часа, так их будет проще обрабатывать. Можно сгруппировать телефонные звонки по темам: например, один промежуток времени сообщать в рекламе или объявлении, а другой — постоянным клиентам. Таким образом, еще до начала разговора будет известно, в первый раз звонит клиент или это уже повторный звонок. Это определит тематику и основную мысль предстоящего разговора.

При планировании рабочего дня и расписания телефонных звонков не стоит забывать о том, что эта часть работы требует особенно четкой регламентации. Особенно это касается исходящих звонков, которые могут не достигнуть адресата с первого раза. Если существует предварительная договоренность о том, когда лучше сделать ответный звонок, она должна быть неукоснительно соблюдена. Если тем не менее телефон окажется занят, это, конечно, ошибка партнера, однако не такая, которую нельзя прощать. Стоит продолжать время от времени звонить, так как вопрос все же требует решения.

Если большая часть клиентов фирмы пользуется телефоном, то лучше, если *на звонки будет отвечать специально нанятый человек* (секретарь). Это очень удобно, так как он произведет классификацию звонков, распределит их по адресатам, решит какие-то проблемы на месте, а сложные перенесет на более поздний срок. Можно установить на телефон автоответчик — это, без сомнения, более дешевый, но зато менее удобный и продуктивный способ. Он исключает возможность задавания дополнительных уточняющих вопросов и содержит информацию

в том виде, в каком ее преподнес клиент, а она не всегда четкая и исчерпывающая. Кроме того, многие люди не любят “общаться” с автоответчиком, наговаривают на него минимум информации или вообще игнорируют.

Особенностью телефонного разговора (особенно первого) является то, что на 3–4 минуте общения человек составляет себе образ всей фирмы, т. е. *от умения (или неумения) сотрудника общаться по телефону зависит репутация всей компании.* Эту особенность необходимо умело использовать, чтобы создать фирме желаемый имидж. Во время общения по телефону необходимо проявлять всю вежливость и тактичность, на которую способен сотрудник. При общении по телефону человек пользуется только одним чувством — слухом, поэтому все ощущения несколько обостряются. Это значит, что по телефону хорошо слышны малейшие проявления неискренности.

Основное правило делового телефонного общения — *быть вежливым, искренне желать помочь собеседнику, установить с ним деловой контакт.* Для этого нужно выбирать соответствующие выражения, не забывать об интонациях, звучащих в голосе, и настроении, с которым говорятя те или иные фразы. В то же время не нужно путать тактичность с мягкостью. Вежливый разговор вовсе не означает, что следует во всем соглашаться с собеседником, уступать ему по всем параметрам, желая произвести хорошее впечатление. Отвечать требуется вежливо, но твердо, не забывая отстаивать свои интересы и учитывая при этом интересы клиента. Иногда соблюсти это правило довольно-таки трудно, особенно при общении с уверенным в себе собеседником, желающим добиться многого. Тут потребуются выдержка и характер. Однако тот, кто сумеет овладеть этим навыком, получит от него реальную выгоду.

Во время любого общения очень важным является *установление и поддержание постоянного контакта между собеседниками.* Это важно и для телефонного разговора, где контакт установить и удержать значительно сложнее. Проявление вежливости и уважения по отношению к собеседнику поможет поддержанию контакта и созданию приятной атмосферы.

Не стоит забывать о том, что деловое телефонное общение предполагает решение какой-либо производственной задачи и не более того. *Необходимо кратко сообщить все, что требуется, и получить ответ.* Если результат разговора не устраивает одного из собеседников или требует более подробного продолжения, лучше назначить встречу. Время — деньги, а телефонное время — это не только деньги, но и упущенные клиенты, а потому не стоит тратить его понапрасну. Лучше за некоторый отрезок времени поговорить с несколькими клиентами и назначить встречу, чем за то же самое время все подробно обсудить только с одним человеком.

Это умение — за короткое время решить все вопросы — очень важно, и требует четкого понимания проблемы. Поэтому *сотрудник, отвечающий по телефону, должен быть компетентным* во всех основных областях, которые могут быть затронуты в телефонном разговоре. Если же клиент коснется узкоспецифической темы, его нужно переключить на сотрудника, занимающегося этой проблемой, или назначить встречу.

Краткость делового телефонного общения предполагает соблюдение еще нескольких особенностей. Каждое слово в разговоре несет свой смысл, а слова, несущие только эмоциональную окраску, или пустые, ничего не значащие фразы только занимают время, а потому их обычно избегают.

При телефонных переговорах очень важно *проявлять нужную долю экспрессии.* Она свидетельствует об увлеченности человека, о его заинтересованности делом, о котором он рассказывает. Кроме того, это помогает убедить собеседника в своем мнении. Правда, экспрессия не должна переходить в излишнее увлечение эмоциями, которые мешают проведению серьезных переговоров. Все элементы выразительности должны быть тщательно продуманы и использованы к месту. Вообще, энергичная речь производит на собеседника очень благоприятное впечатление. Она характеризует человека с лучшей стороны, позволяет ему показать свой энтузиазм и желание работать с клиентом.

Речь во время общения по телефону не должна быть монотонной, поскольку такие интонации действуют раздражающе и

быстро надоедают. Человек, произносящий все фразы одним и тем же тоном, не может рассчитывать на то, что его будут долго слушать. А чтобы собеседник лучше воспринимал речь, нужно разнообразить ее интонационно. Во время телефонного общения нельзя подчеркнуть важную фразу ни жестом, ни выражением лица — собеседник просто не заметит этого. А вот если наиболее существенный момент проговаривается на иной интонации, он сразу становится заметным. Можно выделять такие моменты и паузами, которые, однако, не нужно делать чересчур длинными — это настораживает.

Стоит еще раз подчеркнуть: разговор по телефону занимает небольшой отрезок рабочего времени, однако может сыграть весьма значительную роль в бизнесе. За это короткое время нужно не только успеть выслушать собеседника и понять его, но и сообщить ему все, что необходимо. Кроме того, это необходимо сделать четко и именно так, чтобы было понятно.

Правила делового телефонного общения не очень сложны и не требуют специальной длительной подготовки. Они могут быть с успехом применены специалистами самого различного профиля. Эти правила не только помогают созданию положительного образа предпринимателя и фирмы в целом, но также способствуют расширению объема клиентов, а следовательно, и объема продаж.

## **2. Наиболее распространенные ошибки в телефонном общении**

Разговор по телефону — важный элемент деловой жизни, и тем более обидно, если во время телефонного общения допускаются ошибки. Чтобы избежать этого, нужно относиться к данному процессу со всей серьезностью, не менее добросовестно, чем к обычному, личному деловому общению. Даже, наверное, серьезнее, потому что разговор по телефону провести значительно сложнее, чем обычную беседу. Ниже перечислены самые **распространенные ошибки**, которые встречаются у людей, разговаривающих по телефону.

Любое общение имеет какую-нибудь цель. Например, в обычном, межличностном общении это получение удовольствия, выяснение новой информации о собеседнике и т. д., во время общения преподавателя и ученика целью является получение новых знаний и навыков. Целью делового общения чаще всего является установление деловых контактов или решение каких-либо производственных задач. Но если во время обычного дружеского общения *цель не конкретизируется*, то в деловом общении, особенно по телефону, каждый должен четко понимать, чего хочет добиться его собеседник и, конечно, что хочет получить от этого общения он сам. Последнее иногда вызывает самые большие затруднения, особенно у людей с плохой самоорганизацией. Им нужно запомнить важное правило бизнеса: человек, плохо представляющий свою цель, никогда ее не добьется.

Цель общения нужно не только знать самому, но и суметь донести ее до собеседника, иначе телефонный звонок потеряет весь смысл. Клиент может неправильно понять направление развития разговора и ложно истолковать намерения собеседника. Важным элементом бизнеса являются разговоры, где самое главное — скрывать преследуемую цель, насколько это возможно, используя различные уловки и намеки. Их лучше оставить для личной встречи. Не нужно забывать, что деловое общение по телефону очень специфично и не предполагает таких тонкостей. При разговоре по телефону неточная постановка цели является большой ошибкой, влияющей на дальнейшее развитие отношений с клиентом.

Как уже упомянуто ранее, телефонное общение надо должным образом подготавливать. Время разговора должно быть удобным как для клиента, так и для человека, работающего с ним по телефону. Не нужно, чтобы телефонный разговор отвлекал от важного дела, не стоит и совмещать общение по телефону с выполнением какого-либо задания. *Неправильно выбранное время для разговора* окажется помехой для установления делового контакта, так как в обоих вышеперечисленных случаях разговаривающему вряд ли будет сопутствовать успех.

У многих людей умение импровизировать составляет значительную часть их имиджа, оно помогает им в трудную минуту и позволяет выходить из нестандартных ситуаций. Однако в деловом разговоре импровизация должна проявляться умеренно, а при подготовке к телефонному общению она совершенно недопустима. Составляя план будущего важного разговора, нужно продумать все возможные варианты его прохождения и пути решения проблем. Если *ответы на наиболее проблемные вопросы не продуманы заранее*, то впоследствии это вызовет сложности при общении, а собеседник, почувствовав неподготовленность, весьма настороженно отнесется к возможности делового контакта.

Если предстоит важный телефонный разговор, к нему, как уже упомянуто, необходимо подготовиться, все продумать. Но иногда одних размышлений недостаточно, и бывает, что во время напряженного общения из головы улетучиваются все нужные мысли. Это может произойти, если человек, готовившийся к разговору, *забыл сделать пометки на листе бумаги, выписать ключевые слова и некоторые цифры*. Такая ошибка будет дорого стоить индивиду, совершившему ее: его собеседник может подумать, что разговаривает с человеком несобранным или даже плохо представляющим, о чем идет речь. Кроме того, при разговоре, проводимом без предварительного выписывания ключевых слов, возможно появление ошибок, что совершенно недопустимо в деловом общении.

Подготовка и предварительное обдумывание телефонного разговора, конечно, очень серьезная процедура, но не стоит забывать и о самом разговоре, во время которого также можно совершить немало ошибок. Ведь во время общения по телефону информация воспринимается только на слух, поэтому и все эмоции должны быть выражены вслух, иначе они просто не будут восприняты. Однако все эмоции нужно проявлять очень продуманно и достаточно скупой, *излишняя эмоциональная насыщенность беседы* ошибочна, поскольку мешает деловому общению.

Во-первых, длительность разговора возрастает пропорционально его эмоциональности, а деловое общение не должно длиться слишком долго: это неудобно и невыгодно обоим собеседникам. Во-вторых, излишняя эмоциональность зачастую становится причиной речевой нечеткости, что также увеличивает время телефонного общения, а кроме того, создает предпосылки для возникновения деловых ошибок и взаимного непонимания. И, в-третьих, каждый понимает, что сильная эмоциональность не считается отличительным свойством делового общения, а свойственна скорее разговору приятелей. Перенасыщенный эмоциями деловой разговор не может оставить впечатление серьезной, солидной беседы и, как следствие, создает своеобразную репутацию всей фирме.

*Слишком длительные телефонные разговоры — ошибка, свойственная многим.* Нужно всегда помнить о том, что деловое общение по телефону не должно длиться дольше 4–5 мин. Иначе может возникнуть такое явление, как пресыщение общением. Его причиной может стать как стремление начать поскорее другое дело, так и просто желание прекратить общение. Основные признаки возникновения этого явления — появление беспричинного недовольства собеседником, подспудный поиск недостатков в его речи и т. д. Поэтому если человек, говорящий по телефону, начал придирается буквально к каждому слову, нужно срочно заканчивать беседу, лучше всего — назначив личную встречу. Иначе между собеседниками может возникнуть напряженность, затем конфликт, и общение не только не приведет к намеченной цели, но и, наоборот, испортит отношения навсегда.

Кроме того, человек, слишком увлекающийся длительными деловыми переговорами по телефону, рискует заработать репутацию болтуна и зануды. Это особенно заметно, если он, зная о таком своем недостатке, забудет поинтересоваться у собеседника, удобно ли тому продолжать разговор. Такая особенность субъекта, занимающегося телефонными переговорами, может привести к нарушению деловых контактов фирмы в целом, поскольку мало кто захочет тратить свое рабочее время на длительные малополезные разговоры.



Кроме длины разговора, важно следить за тем, чтобы в течение всей беседы сохранялось двустороннее общение. Некоторые люди склонны говорить длинными монологами, не давая собеседнику вставить ни слова. Такое телефонное общение вряд ли даст желаемые результаты и не вызовет у позвонившего желания обратиться в фирму еще раз. Этой ошибки можно избежать, если время от времени задавать собеседнику вопросы о том, понял ли он, о чем идет речь, каково его мнение по обсуждаемому вопросу и т. п., т. е. всячески провоцировать его на беседу.

Другой вариант одностороннего телефонного общения — склонность кого-либо из собеседников к *молчаливому выслушиванию речи другого*. Такой “разговор” создает впечатление невнимательности, незаинтересованности в обсуждаемой теме.

Еще одна ошибка, которую часто допускают люди, привыкшие общаться лично, — *использование жестов*. Разговаривая по телефону, они могут выражать свое согласие или несогласие с говорящим, кивать, хмурить брови, морщить лоб и улыбаться, словом, демонстрировать весь набор обычных жестов, прекрасно понятных любому человеку. В этот момент они даже не задумываются, что собеседник не может видеть их жестов. Впрочем, это достаточно легко исправить, нужно просто завести привычку подтверждать жест звуковым сопровождением, адекватно воспринимаемым телефонным собеседником.

Конечно, ни один телефонный разговор не должен пройти впустую. Если решается какая-либо важная задача, необходимо убедиться, что полученные результаты ясны и одинаково восприняты обоими собеседниками. *Недостаточная конкретизация договоренностей* — достаточно распространенная ошибка.

Могут возникнуть и различные варианты относительно того, как собеседники поняли друг друга. Если оба через некоторое время поймут, что *вопросы*, обсужденные в течение разговора, *недостаточно конкретизированы*, то, скорее всего, придется еще раз созваниваться и уточнять детали. И хотя ситуация в общем-то разрешается благополучно, у клиента останется чувство

недовольства, и он вряд ли еще раз обратится к данной фирме. Возможен и значительно худший вариант — если один или оба собеседника имеют о договоренностях каждый свое собственное, отличное от другого, мнение. Эта ситуация может стать причиной серьезного конфликта, разрыва отношений с клиентом.

Необходимо помнить, что окончание телефонного разговора еще не означает прекращение общения. Если данная беседа сложилась удачно, то, вероятнее всего, она будет иметь продолжение, во всяком случае, это подразумевается в большинстве важных телефонных разговоров. Тогда *последующая краткая запись телефонного общения будет очень полезной, а отсутствие ее — значительной ошибкой*. Запись беседы содержит много интересной информации, не замеченной непосредственно во время беседы. Позже она может быть проанализирована.

Ошибка не означает неспособности человека занимать дальше ту же должность, выполнять те же функции. Ошибаются все, даже высокие профессионалы своего дела. Важно суметь извлечь выгоду даже из ошибки: получить дополнительный опыт, завести новые контакты, проверить свои силы. Любую ошибку можно превратить в удачу, нужно только проявить фантазию и деловую хватку. Нужно уметь учиться на своих ошибках, но лучше всего — уметь учиться на чужих. Мы не даем ответов, как исправлять оплошности, а предупреждаем, как не нужно поступать и где лучше “подстелить соломки”.

### **3. Требования к ведению телефонных переговоров**

В профессиональной среде существуют определенные *требования к ведению телефонных переговоров*. Несоблюдение этих правил — серьезный пробел в профессиональной подготовке руководителя, поскольку экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Так, известный американский специалист по организации управления

А. Маккензи среди основных причин потери времени руководителем, а также потери потенциальных клиентов поставил на первое место нерациональное использование телефона. Плохая подготовка к разговору, неумение выделить в нем главное, лаконично и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным (до 20–30%) потерям рабочего времени, а также к возникновению недостаточного понимания между деловыми партнерами.

Приводимые ниже простейшие *рекомендации* помогут участнику телефонных переговоров в установлении успешной коммуникации — одного из элементов коммерческого успеха.

1. Для начала необходимо тщательно подготовиться к разговору. Не следует действовать импульсивно, т. е. хвататься за трубку, как только возникает мысль позвонить. Иногда кажется, что если сразу же не позвонишь, то упustiшь важный момент и потеряешь время, которое потом нельзя будет наверстать. Но это ошибочное мнение, так как если поспешно будет принято какое-нибудь решение, велика вероятность, что придется сожалеть об этом. Надо предварительно убедиться в целесообразности и необходимости звонка. Следует четко определить цель разговора, выделить в нем главное, продумать содержание беседы. Подготавливаясь к беседе, надо подумать о том, готов ли ваш собеседник к данной беседе, есть ли у него время на нее; уверены ли вы в благополучном исходе разговора, какой исход переговоров вас устроит (или не устроит); какие приемы воздействия на собеседника можно использовать во время беседы; какова стратегия поведения в том случае, если ваш собеседник решительно возразит, перейдет на повышенный тон, не отреагирует на приведенные аргументы; проявит недоверие к информации; можно ли вообще обойтись без этого разговора и т. д.

Для подготовки к деловому разговору по телефону, в особенности междугородному и международному, лучше подготовить *специальный бланк*, в котором будущий разговор записывается с учетом прогнозируемых ответов. Например, такой:

Дата \_\_\_\_\_ Время \_\_\_\_\_

Номер телефона \_\_\_\_\_ Организация \_\_\_\_\_

Фамилия, имя, отчество абонента \_\_\_\_\_

### Записываются

Заранее		По ходу беседы
Вопросы	Прогнозируемые ответы	Ответы
1	1	1
1	2	2
2	3	3

Выводы: (достигнутый результат, полученные сведения, дальнейшие действия и т. д.)

Исполнитель: \_\_\_\_\_

2. Всегда следует держать в памяти имена, фамилии, даты и номера документов, официальных материалов, имеющих отношение к разговору. При необходимости можно зафиксировать перечень тем на бумаге. Лучше всего вспомнить и про другие вопросы, которые могут возникнуть к тому же лицу, чтобы через час не пришлось его снова беспокоить. Словом, старайтесь предусмотреть возможную реакцию собеседника на информацию, т. е. продумайте свои ответы на все его возможные вопросы. Если приходится обговаривать несколько положений, то лучше последовательно заканчивать обсуждение одного и переходить к другому.

Заканчивать обсуждение каждой ситуации надо с помощью стандартных фраз типа “Итак, по этому вопросу мы достигли договоренности?”, “Могу ли я считать, что по этому вопросу мы с вами договорились?”, “Как я вас понял (в этом вопросе), мы можем рассчитывать на вашу помощь?” и других, которые помогут сэкономить время, а также продемонстрируют вашу вежливость и тактичность и тем самым поднимут престиж фирмы.

3. Если звонит телефон, необходимо достаточно быстро снять трубку. Уместнее всего это делать после второго и не позже третьего звонка. По скорости реакции на звонок некоторые клиенты судят о степени заинтересованности сотрудника. Если же звоните вы сами, помните, что длительное воздействие телефонных звонков отрицательно сказывается на нервной системе. А также общеизвестно, что звонить после 22.00 — дурной тон, кроме, естественно, тех случаев, когда звонок заранее обговорен или в этом есть срочная необходимость. Звонок же по домашнему телефону своему деловому партнеру и даже подчиненному может быть оправдан лишь серьезной причиной, ввиду того что дома люди отдыхают и в нерабочее время их беспокоить нельзя.

4. Следует учитывать, что говорить необходимо лаконично. Разговор продолжительностью более 5–6 мин скорее исключение в практике ведения дел. За это время необходимо сообщить все, что следует, и получить ответ. В некоторых странах умение быстро решить вопрос по телефону является важным требованием к сотруднику при приеме на работу. Для экономии своего и чужого времени необходимо придерживаться следующей рациональной композиции разговора:

Для любого телефонного разговора подходит следующая схема. Ее легко запомнить как “Семь П”:

П 1. Приветствие.

П 2. Представление.

П 3. Причина: объяснение цели звонка.

П 4. Проблема: обсуждение вопроса.

П 5. Подведение итогов обсуждения.

П 6. Признательность: выражение благодарности.

П 7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах):  
 $P1 + P2 = 15$ ;  $P3 = 20$ ;  $P4 = 150$ ;  $P5 = 35$ ;  $P6 + P7 = 20$ .

Следует продумать свои слова и возможную реакцию партнера на каждом этапе разговора. Кроме того, необходимо знать, какие приемы помогут вам сэкономить время разговора. Один из таких приемов — применение так называемых закрытых

вопросов, предполагающих односложные (“да”, “нет”, “не знаю”) ответы собеседника. Помните, что подобными ответами надо заканчивать разговор по каждой обсуждаемой теме.

Для экономии времени старайтесь не допускать отклонения собеседника от темы разговора, тактично возвращая его к цели звонка. Если разговор с собеседником затягивается, иногда следует корректно поинтересоваться у визави: “Есть ли у вас время для продолжения разговора?”

5. Самые распространенные варианты первого слова, произносимого в снятую трубку, — это “Да”, “Алло”, “Слушаю”. Эти слова по своей информативности совершенно одинаковы и безличны, их можно назвать нейтральными, поскольку они никак не характеризуют того, кто именно снял трубку и в какой организации или фирме. Поэтому в деловом общении надо отказаться от нейтральных отзывов и заменить их информативными. Всегда следует начинать разговор с представления себя и своей организации — и тогда, когда звоните вы, и тогда, когда звонят вам. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Это, кроме того, создает атмосферу доверительности и помогает лучше понять собеседника.

Найдите любую доброжелательную, нравящуюся вам самим формулу (как бы вы сами хотели, чтобы вам отвечали). В любом случае абонент должен знать, с кем он говорит или хотя бы куда он попал. Если произошла ошибка при наборе номера, недоразумение сразу же разъяснится и не повлечет за собой потери времени на его выяснение. Если собеседник не представился сам, вполне уместно вежливо поинтересоваться, с кем вы разговариваете. Это удобнее всего сделать в начале разговора.

6. Необходимо помнить о правилах ведения беседы. Всегда старайтесь говорить ровно, сдерживайте свои эмоции, выслушивайте собеседника, не перебивая его. В то же время долго не молчите, подтверждайте свое участие в беседе какими-нибудь краткими репликами. Иначе ваш собеседник может подумать, что вы отвлеклись от разговора и не слушаете его или же прервалась связь. Если же действительно произошло разъединение по техническим причинам, перезванивает тот, кто звонил, —

таково правило, чтобы не мешать друг другу, одновременно набирая номер.

7. Во время делового телефонного разговора необходимо создать атмосферу взаимного доверия. Беседу проводите в спокойном, доброжелательном тоне. Очень важно, чтобы разговор вызывал положительные эмоции, это поможет вам достойным образом завершить договоренности с клиентом и хорошо скажется на вашей репутации. В разговоре с клиентом полезно прибегать к следующим фразам: “Чем я могу вам помочь?” или “Могу ли я быть вам полезен?”, “Простите, я не расслышал, что вы сказали”, “Не могли бы вы повторить?”, составляющим этикет делового разговора. Невежливый ответ секретаря может отбить охоту у потенциального клиента обращаться в указанную фирму. Если нужный сотрудник отсутствует, надо вежливо извиниться и указать время, когда он будет на рабочем месте.

8. При возникновении каких-либо разногласий старайтесь разрешать их тактично. Ни в коем случае при работе с клиентами нельзя давать волю эмоциям. Всегда надо помнить, что эффективность делового телефонного разговора зависит от эмоционального состояния человека и от его настроения. Излишняя эмоциональность создает предпосылки для речевой неточности, неверности фраз, увеличивает время беседы. Даже если ваш собеседник проявляет склонность вести ее на повышенных тонах, высказывает несправедливые упреки, наберитесь терпения и не отвечайте ему тем же, а при возможности переведите беседу в более спокойное русло и постарайтесь поставить себя на его место или частично признать его правоту. Кратко и ясно изложите свои аргументы. Ваши доводы должны быть правильными по существу, убедительными и грамотными по форме.

9. Очень важно при работе с клиентами ваше стремление оперативно и эффективно решить проблему или оказать помощь в ее решении. Люди всегда ценят, если им уделяют достаточно внимания и помогают в решении их вопросов. Внимательное и участливое отношение к клиентам положительно скажется на имидже фирмы.

10. Необходимо всегда помнить об интонации, тоне и тембре голоса, поскольку, по мнению большинства психологов, они несут до 40% информации о человеке. Разговаривайте по телефону на том же уровне громкости, что и при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, поскольку параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости. Не начинайте кричать, если вам плохо слышно собеседника: вполне возможно, что он-то как раз слышит вас хорошо, и это может произвести на него неблагоприятное впечатление. Поэтому в случае плохой слышимости следует не повышать голос самому, а попросить того, кто вам звонит, говорить громче, и спросите при этом, как он слышит вас.

11. В телефонных переговорах лучше избегать следующих выражений, которые могут вызвать у клиента недоверие: “Привет”, “Говорите”, “Все обедают”, “Никого нет”, “Перезвоните”, “Я не знаю”, “Мы не можем этого сделать”, “Вы должны”, “Подождите секундочку, я скоро вернусь”, “Я не могу вам сказать, так как нет бухгалтера, а сама я ничего не знаю”, “идет”, “добро”, “лады”, “пока” и т. д. Подобные выражения моментально создают чувство недоверия к представителю фирмы и к ней самой. Не следует употреблять и специфические, профессиональные выражения, которые могут быть непонятны собеседнику, и это может вызвать чувство неловкости и раздражение собеседника.

12. Деловая беседа по телефону не может сопровождаться прихлебыванием чая или жеванием резинки. Если в процессе беседы вы нечаянно чихнули или кашлянули, извинитесь перед собеседником.

13. Непременное условие — ваша компетентность в данной области и умение решить с клиентом любой возникший вопрос.

Во время деловой беседы емко, кратко и грамотно изложите суть проблемы. Всегда помните, что общаться с человеком, который не в состоянии дать ответы на интересующие их вопросы. При невозможности разрешения ситуации самому надо четко указать, к кому в данной организации можно обратиться за помощью.



14. Для успешного ведения дел надо уметь заинтересовать собеседника. Постарайтесь сделать это с первой же фразы. При этом владейте правильным использованием методов внушения и убеждения.

15. Если же вам звонят во время вашего разговора с посетителем (сотрудником), надо знать, что правила беседы предписывают не прерывать беседу телефонными разговорами. Следует сначала извиниться перед посетителем за необходимость прервать беседу, затем снять телефонную трубку, поздороваться, сообщить название фирмы, фамилию, указать, что ведете беседу с посетителем и договориться о переносе разговора. В этом случае ваши действия могут быть такими:

— попросите позвонившего немного подождать, не вешая трубку (если ваш очный разговор близок к завершению и вам звонит младший по возрасту или должности);

— договоритесь, чтобы вам перезвонили через несколько минут (если вы в данный момент не заканчиваете беседу и звонит не вышестоящее должностное лицо);

— запишите телефон позвонившего абонента и перезвоните ему в удобное для вас обоим время.

В результате собеседник увидит, что для беседы с ним вы откладываете другие дела. Этим вы подчеркнете, что относитесь к посетителю с большим уважением. Если вы прервете беседу разговорами по телефону — непременно подчеркнете свою невоспитанность. А перенос времени разговора с позвонившим по телефону поможет вам не потерять нужного клиента.

16. Если телефон зазвонил в то время, когда вы говорите по другому телефону, возьмите трубку, сообщите, что вы заняты, и выясните у второго собеседника, будет ли он ждать окончания первого разговора, или вы перезвоните ему через некоторое время. Сообщите первому клиенту о том, что вам необходимо переговорить с другим человеком, это позволит вам закончить первую беседу.

17. Если разговор с первым собеседником очень ответственный, в порядке исключения можно не снимать трубку второго

телефона и сказать своему клиенту, что, если другому человеку действительно нужно, он перезвонит позже.

18. Держите рядом с телефоном ручку и бумагу. Чтобы не упускать важные детали разговора, приучите себя делать пометки либо по ходу беседы, либо сразу после ее окончания. Во время беседы запишите такие важные подробности, как имена, числа и основную информацию, с которой потом смогут ознакомиться ваши подчиненные и коллеги.

19. Инициатива окончания разговора принадлежит либо позвонившему, либо старшему из говорящих по социальному статусу или по возрасту. Очень важно вежливо закончить его. Лучше всего воспользоваться фразами: “Простите, что я вас прерываю, но я боюсь опоздать на заседание”, “Очень приятно было с вами беседовать, но я обязан перезвонить в другую организацию. Могу ли я позвонить вам позже?”. Можно также сослаться на большую занятость, на необходимость завершить начатую работу. Предложения типа “Спасибо за звонок”, “Приятно было с вами побеседовать” и т. п. помогут вежливо завершить беседу.

20. Если беседа с деловым партнером прошла конструктивно, то было бы неплохо завершить ее соглашением о дальнейшем сотрудничестве.

И последний совет. После окончания делового разговора потратьте 5–6 мин на анализ его содержания и стиля. Проанализируйте свои впечатления. Найдите уязвимые места в нем. Постарайтесь понять причину своих ошибок. Было бы неплохо понаблюдать за говорящими по телефону, проанализировать их беседы с точки зрения краткости, тактичности, результативности. Очень полезно записать несколько разговоров на магнитофон, а затем прослушать их. Все это впоследствии поможет вам, во-первых, сэкономить время, сократив длительность переговоров, а во-вторых, понять самые распространенные ошибки, совершаемые при телефонном общении, что весьма благоприятно отразится как на вашем престиже, так и на имидже вашей фирмы.

## **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Выявите специфические особенности, характерные для телефонной коммуникации.
2. Сформулируйте базовые правила телефонного общения.
3. Какие ошибки являются наиболее распространенными в телефонном общении?
4. Обобщите рекомендации по установлению успешной телефонной коммуникации. Какие из них наиболее актуальны для вас?
5. Проанализируйте свою манеру разговора по телефону и оцените ее соответствие вышеназванным правилам. Какие наиболее частые ошибки в телефонном общении допускаете вы?
6. Проведите самодиагностику умения реагирования на телефонные звонки, воспользовавшись тестом 16 приложения 1.
7. Для развития умения осуществлять эффективное общение по телефону вам поможет упражнение 8 приложения 3.

*Литература:* [8], [9], [31], [38], [41].

## Тема 8. Публичное выступление

---

1. Понятие о риторике.
2. Психологическая основа публичного выступления.
3. Языковые средства публичного выступления.
4. Методика и техника организации публичного выступления.

### 1. Понятие о риторике

Важной составной частью любой коммерческой или политической деятельности является умение владеть словом, четко обрисовать проблему, показать на конкретных фактах ее актуальность и сформулировать конкретные рекомендации по ее решению. Поэтому умение выступать перед коллективом или другой более широкой аудиторией — визитная карточка любого серьезного бизнесмена или политика, важнейшая составная часть его личного имиджа. Доказано, что никакая другая способность, которой может обладать деловой человек, не дает ему такого авторитета и возможности быстро завоевать симпатии слушателей, как *умение хорошо выступать*.

Умению выступать учит особая наука — **риторика**, или наука о красноречии. Она излагает законы подготовки и произношения публичных речей с целью оказания желаемого воздействия на аудиторию, чтобы склонить людей к своим взглядам и позициям. Особо подчеркнем, что это не просто наука о способах красивой передачи 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. Невладение ими — одна из существенных причин неудач многих коммерческих и политических проектов. Поэтому в самых общих чертах опишем *сущность ораторского искусства*.

Риторика предполагает учет **факторов**, от которых зависит действенность общения. Первый из них — это фактор *состава аудитории*, т. е. то, что характеризует ее культурно-образовательные, национальные, возрастные, политические и профессиональные особенности.

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

Третий фактор требует *объективной самооценки* докладчиком своих *личностно-деловых качеств, компетенции* в тех вопросах, которые он ставит в своем выступлении. Важно не переоценивать и не занижать свою подготовленность.

## **2. Психологическая основа речевого воздействия**

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

Принцип *доступности* вытекает из необходимости учитывать культурно-образовательный уровень слушателей, их жизненный и производственный опыт, национальный состав и вероисповедание. Никогда не следует забывать, что многие люди слышат то, что хотят слышать. Отсюда необходимость принимать во внимание эмоционально-психологическое расслоение каждой аудитории. Для повышения доступности весьма эффективен прием, заключающийся в сообщении малоизвестной информации (новизна и оригинальность), а также в сочетании разнохарактерных сведений и их достоверности.

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

ассоциаций используются такие приемы, как аналогия, ссылки на прецеденты, образность высказываний.

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

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

Существует целый набор ораторского инструментария, элементами которого являются **коммуникационные эффекты**. Рассмотрим их более подробно.

*Эффект визуального имиджа.* Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшие взаимоотношения. Поэтому просто необходимо взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта; чтобы излучать обаяние, завоевать аудиторию элегантно манерой общения, уверенным и доброжелательным взглядом и т. д.

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

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

Восприимчивость к жестикуляции глубоко заложена в сознании слушателя. В сочетании со словами жесты тоже говорят, усиливая их эмоциональное звучание. Но они должны быть адекватны содержанию речи, соответствовать ему, надлежащим образом подчеркивая некоторые смысловые элементы. Работа рук создает впечатление мужественности и отвечает естественной человеческой потребности в движении, которая не находит достаточного удовлетворения в интеллектуальной деятельности.

Очень вредят оратору искусственные, театральные жесты, которые выдают неискренность речи, оставляя осадок предубеждения и недоверия. Оратор 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. Никогда 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 самая интересная информация с элементами оригинальности, сразу приковывающая к себе внимание.

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

*Эффект порционного выброса информации* является одним из действенных риторических приемов поддержания внимания аудитории. Этот эффект основан на заранее продуманном распределении по всему пространству речи новых мыслей и аргументов, периодической интерпретации ранее сказанного. Таким образом, выступающий активизирует внимание слушающих его людей, 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 передышки, сближает и настраивает аудиторию 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 умышленное распутство”.

Когда оратор говорит перед аудиторией, им, как правило, движут два желания: поделиться своей мыслью и передать чувства, им испытываемые. Сочетание мысли и чувства, рационального и эмоционального элементов речи составляют суть ораторского искусства. Противоречия здесь нет. Оба этих элемента в ораторской речи правомерны. Дело в том, что человеческое мышление осуществляется в двух формах: логической и образной, им соответствуют две разновидности познания — наука и искусство, и они взаимно дополняют здесь друг друга. В этой связи ораторская речь представляет собой своеобразный вид



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

Все вышесказанное позволяет заключить, что ораторская речь сочетает в себе воздействие не только на разум слушателей, но и на их чувства, поэтому эмоциональность — совершенно естественное и вместе с тем необходимое качество публичной речи, которое помогает воспринять и усвоить ее содержание. Эмоциональным выступление бывает обычно тогда, когда оратор испытывает чувства, которые созвучны его аудитории.

### **3. Языковые средства публичного выступления**

Существуют особые языковые средства, относимые к понятию “образность речи”, при помощи которых оратор оказывает эмоциональное воздействие на слушателей. Они подробно освещены в многочисленных книгах и статьях, поэтому ограничимся лишь кратким их перечислением.

Важнейшими лексическими средствами выразительности речи (тропами) являются: гипербола (образное преувеличение), олицетворение (одушевление неодушевленного), эпитет (образное определение), сравнение (сопоставление двух предметов или явлений с целью более яркой характеристики одного из них через свойства другого), метафора (перенос на один предмет свойства другого предмета, сближение двух явлений по сходству или контрасту), метонимия (замена одного слова другим на основании близости выражаемых ими понятий), синекдоха (употребление названия большего в значении меньшего, целого в значении части и наоборот).

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

отражены представления, связанные с трудовой деятельностью, бытом и культурой людей. Правильное и уместное использование фразеологизмов придает речи неповторимое своеобразие, особую выразительность, меткость и образность. К фразеологизмам примыкают *пословицы, поговорки, присловья, крылатые слова и афоризмы*.

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

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

*Сила голоса* оратора имеет очень большое значение для аудитории. Если он говорит чрезмерно громко да еще имеет крикливый голос, то это вызывает раздражение слушающих его людей, и эффект выступления существенно снижается. Если оратор говорит тихо, его могут слышать только находящиеся

рядом слушатели, а до остальных суть его речи не доходит, что также вызывает неудовольствие аудитории. Поэтому говорить надо так, чтобы была полная уверенность, что речь не утомляет слушающих и всем хорошо слышна.

Как тихая, так и громкая речь может быть монотонной, что быстро утомляет аудиторию, и она перестает слушать оратора. Поэтому надо стремиться, чтобы речь не убаюкивала слушателей. Для этого постепенно и плавно то повышайте, то понижайте голос, делайте его то громким, то тихим.

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

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

Многие ошибочно считают, что вдох нужно делать на знаках препинания или по окончании фразы. На одном вдохе можно произнести только короткую фразу. Если вы произносите длинную фразу, то по мере приближения ее конца неизбежно падают сила и звучность голоса. Поэтому дышать надо часто, поддерживая постоянный запас воздуха, причем вдох следует делать во время естественных (логических) пауз и незаметно.

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

Техника говорения включает в себя и понятие *темпа речи*, который характеризуется такими показателями, как быстрота

речи, длительность звучания отдельных слов, интервалы и длительность пауз.

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

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

Вялая речь — порок флегматичных и ленивых людей, которые долго раскачиваются, прежде чем вымолвят слово. Они никак не могут осознать, что слушатель теряет способность следить за смыслом высказывания, прежде чем такие ораторы доберутся до его конца.

Темп речи определяется также и длительностью звучания отдельных слогов и самих слов. Слоги, как и слова, подобно гармонии, можно растягивать и сжимать. Их гибкость в этом отношении зависит от их значения и выражаемых ими чувств.

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

Главная задача паузы — психологическая. Она нужна для того, чтобы собрать внимание аудитории, дать ей рассмотреть говорящего, обеспечив тем самым возможность подготовиться к восприятию его речи. Ему же пауза нужна для того, чтобы успокоиться, снять излишнее волнение. Паузой можно заинтриговать слушателей, а ее отсутствием, внезапным началом речи — оше-

ломить их. В обоих случаях — это психологический прием, цель которого — привлечь внимание, вызвать интерес.

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

Однако паузы в речи говорящего не всегда несут смысловую нагрузку. Иной раз они возникают из-за того, что он затрудняется в поисках слова, которое наилучшим образом выразило бы его мысль.

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

В технике речи большое значение придается работе над *дикцией*. Многие говорят небрежно, неотчетливо, не разжимая зубов, неправильно артикулируя звуки. Это ведет к тому, что искажается слово, а за ним и мысль, аудитория теряет интерес к выступлению, не в силах разобраться в нечленораздельном бормотании оратора.

В обычном разговоре такое произношение допустимо, так как смысл речи подсказывается ситуацией, общей темой беседы, т. е. собеседники понимают друг друга с полуслова. Если же один из них и не понял чего-либо из речи другого, он тотчас же его переспросит. Во время выступления перед большой аудиторией понимания с полуслова быть не может. Слова должны произноситься четко и ясно, поскольку любое отклонение от норм произношения и ударения переключает внимание аудитории с существа речи на ее форму, тем самым отвлекая от восприятия смысла и раздражая слушающих.

Отчетливость произношения часто зависит от помещения, где выступает оратор. Чем больше пространства, тем речь должна быть медленнее, чтобы все было слышно. Звук не распространяется так быстро, как свет. Для того чтобы звуковые волны не смешивались и не заглушали друг друга, нужно дать время для

их распространения. Однако тот, кто обладает четким и ясным произношением, может меньше внимания уделять громкости своего голоса. Речь оратора с хорошей дикцией, даже если он говорит тихо, хорошо слышна в любом помещении.

Наши чувства в речи передаются не только при помощи слов, но и посредством разнообразных *интонаций*. Иногда именно в интонации кроется истинный смысл сказанного. Психологи выделили более 20 интонаций, выражающих различные чувства: радость, удивление, страх, сомнение, негодование, восхищение, злоба и т. п. Оратор должен стремиться выразить голосом то чувство, которое соответствует содержанию его речи. О грустном надо говорить печальным голосом, о веселом — радостным.

Настроение оратора не всегда соответствует содержанию речи. Это, естественно, находит проявление и в его голосе. Экспериментально доказано, что слушатели не усваивают до 30% интересующей их информации, если интонация говорящего не соответствует содержанию его речи. Поэтому выступающий должен научиться сдерживать себя, владеть своими чувствами, думать в момент произнесения речи только о ней и своих слушателях, а не о чем-либо другом. Если оратор погружается в содержание речи и забывает обо всем, кроме того, что он говорит, голос его будет звучать искренно и убедительно, отражая те чувства, которые он хотел бы передать своим слушателям.

Итак, мы рассмотрели основной ораторский инструментарий, который может оказаться весьма полезным для бизнесменов и политиков, готовящихся к публичному выступлению. Теперь кратко опишем методику и технику его организации.

## **4. Методика и техника организации публичного выступления**

*Подготовка выступления* — начальный и наиболее трудный этап. Во-первых, необходимо определить предмет и цель выступления. Выясните, насколько продолжительная речь от вас ожидается. Уточните, будет ли отведено время для ответов на вопросы слушателей и входит ли это время в общее время

вашего выступления. Планируйте свою речь так, чтобы точно уложиться в график. Специалисты считают, что выступление продолжительностью свыше 20 минут неэффективно. В выступлении должны быть максимум 2–3 стержневые идеи, каждая из которых требует для своего развития 5–7 мин. Объем материала и структура выступления должны всегда ориентироваться на это время.

Подготовка материала для выступления обычно проходит три стадии: 1) ориентировка в проблеме; 2) сбор материала для самого выступления; 3) подбор материала для заключительного слова, для ответов на возможные вопросы, дискуссионный резерв и т. п.

Затем подготовленный таким образом материал распределяется по структурным частям выступления. Обычно в хорошем выступлении содержатся 2–3 стержневые идеи. Каждую идею можно изложить в форме мини-выступления, состоящего из четырех частей: четкая формулировка идеи; факты, свидетельствующие о ее актуальности и важности; наличие различных мнений и столкновение различных точек зрения; практические рекомендации, вытекающие из реализации идеи. Построенное по этой схеме выступление будет обладать тем, что принято считать наиболее важным в его содержании — четкой постановкой проблемы, конкретными фактическими данными, альтернативностью и практической направленностью.

Готовя текст выступления, следует учитывать так называемый закон края. Суть его заключается в том, что лучше воспринимается и запоминается то, что сказано в начале и в конце выступления. Отсюда вывод: если хотите, чтобы слушатели что-то хорошо запомнили, скажите это в начале выступления, а если хотите, чтобы они что-то сделали, сообщите об этом в конце вашей речи.

Традиционный совет для начинающего оратора — писать текст выступления, ибо написанный материал позволяет глубже проникнуть в проблему, рассчитать время, лучше запомнить содержание речи и потому более уверенно чувствовать себя во время выступления. Что касается более опытных ораторов, то

им можно рекомендовать записывать только ключевые фразы, несущие наиболее существенную смысловую нагрузку. Именно они удерживают выступающего в рамках продуманного заранее материала, спасают от неожиданностей и в то же время дают возможность импровизировать, быть внутренне свободным и текстуально раскованным.

Сложные ситуации возникают, когда докладчику адресуются:

1) наивные вопросы и критика авторитетных людей, не являющихся специалистами в обсуждаемой проблеме (сложность в том, что, опровергая такую критику с помощью азбучных истин, ставишь в неудобное положение маститых оппонентов, которые болезненно реагируют на это);

2) ироничные вопросы с “подковыркой” молодых жизнерадостных людей, желающих повеселить аудиторию (ответ возможен либо в духе мягкого юмора, либо серьезным тоном с подчеркиванием недопустимости недооценки важности обсуждаемого вопроса);

3) сложные вопросы, затрагивающие малоизвестную докладчику смежную область и заданные с целью “прощупать” эрудицию и находчивость докладчика (ответить лучше: “Нельзя объять необъятное” или “Решение этой задачи не предусматривалось в нашем исследовании”);

4) вопросы, на которые докладчик уже отвечал, а также вопросы несуразные и критика тех, кто невнимательно слушал и недопонял суть обсуждаемого дела (здесь важно не впадать в шок от замечаний оппонента, не заявлять ожесточенно: “Я ведь это уже объяснял!”, а спокойно и кратко повторить ответ, используя фразу: “Как уже отмечалось...”);

5) вопросы — замечания о несоответствии выводов докладчика мнению некоего авторитета, имя которого подчас никому ничего не говорит (может помочь ответ: “По мере того как накапливаются новые факты, многие ранее казавшиеся бесспорными истины, провозглашенные даже авторитетами, пересматриваются”);



6) вопросы, принижающие значимость проблемы или полученных результатов (поскольку в такой ситуации задевается самолюбие выступающего, важно не откликнуться эмоциональной вспышкой, а, оценив степень провокационности вопроса, ответить заранее продуманной фразой).

Во время выступления эпизодически оценивайте себя “со стороны”, свой тон, позу, жесты, наличие “слов-паразитов”, расслабляйте “мышечные зажимы”. Во избежание досадных недоразумений четко оговорите значение употребляемых терминов, не следует рассчитывать, что вас должны понимать “с полуслова”, учитывайте степень подготовленности аудитории в обсуждаемом вопросе.

В заключение дадим наиболее общие **советы по ораторскому искусству**, которые являются кратким обобщением всего ранее изложенного.

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

2. Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного выждите. Дайте слушателям посмотреть на вас секунд 15–20. Затем посмотрите на аудиторию, улыбнитесь и скажите “здравствуйте”.

3. Если вы решили читать речь по бумажке, то читайте так, словно вы говорите с собеседником. Если вы говорите “без бумажки”, все равно время от времени зачитывайте короткие справки и цифры, хотя вы и помните их. Это снимет сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

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

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

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

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

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

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

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

11. Меняйте темп речи. Это придает ей выразительность. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, мешая слушателю заснуть. Меняйте также и тон голоса — он должен то повышаться, то понижаться, как поверхность моря. Внезапное повышение или понижение тона голоса выделяет слово или фразу на общем фоне.

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

13. Стремитесь избегать менторского тона и назидательных ноток в голосе.

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

15. Всегда старайтесь делать яркое начало и конец, поскольку лучше всего запоминается то, что находится с краю, т. е. начало и конец выступления. Если все же главные тезисы по логике изложения попадают на середину, следует в конце выступления резюмировать их.

## **Вопросы и задания для самопроверки и размышлений**

1. Что изучает наука риторика?
2. Перечислите факторы, предопределяющие действенность публичного выступления.
3. Раскройте психолого-дидактические принципы речевого воздействия.
4. Какие коммуникативные эффекты следует учитывать в ораторской речи?
5. Дайте классификацию языковых средств выразительности речи.
6. Какие требования предъявляются к технике речи оратора?
7. В чем заключается подготовка к публичному выступлению?
8. Какие трудности могут возникнуть в публичном выступлении и как их можно предотвратить?
9. Проведите самодиагностику вашей обаятельности, воспользовавшись тестом 17 приложения 1.
10. Развить ваше ораторское искусство помогут советы 6–12 приложения 2 и упражнение 9 приложения 3.

*Литература:* [7–9], [17], [20–23], [26], [31], [40], [41].

## Тема 9. Деловое письмо

---

1. Языковое своеобразие деловой переписки.
2. Особенности речевого этикета деловой переписки.
3. Требования к оформлению делового письма.
4. Основные разновидности делового письма.

### 1. Языковое своеобразие деловой переписки

Деловая переписка (как и деловой разговор) — важнейшая форма выражения делового имиджа, поскольку она — лицо каждого серьезного бизнесмена или политика. Слово, употребленное в такой переписке не к месту, может загубить выгодную сделку, привести к потере соратника по движению, разрушить доверие и непоправимо испортить ваш деловой имидж.

Практикой делового общения доказано, что никакая другая способность, которой может обладать деловой человек, не дает ему такого авторитета, как хорошее владение *письменной деловой речью*. Многие из деловых людей, прекрасно владеющие слогом и искусством ведения бесед, переговоров и совещаний, нередко оказываются беспомощными перед необходимостью составить служебный документ или подготовить деловое письмо. Причина тому — своеобразие речевых средств и речевого этикета письменной деловой речи.

Язык деловой переписки характеризуется *частой повторяемостью и единообразием речевых средств*. Поэтому в нем много речевых клише (штампов), которые помогают конкретнее, лаконичнее и понятнее выразить мысль, полностью исключить различное понимание конкретного текста. Отсюда установка на стандартизацию языка при отображении типовых ситуаций

делового общения и сужение диапазона используемых речевых средств.

Такая установка существенно облегчает составление текста служебного документа или делового письма. Действительно, если располагать набором готовых и уже проверенных долготелней практикой деловой переписки стандартных фраз-клише, по аналогии с которыми можно было бы сформулировать нужную мысль, то подготовить документ и деловое письмо особых трудностей не составит. Такие конструкции требуют минимального напряжения при восприятии и значительно ускоряют процесс составления письма, позволяя не тратить усилий на поиски нужных формулировок.

Для языка деловой переписки характерна *нейтральность тона изложения*. При этом используются средства логической, а не эмоциональной оценки фактов, отсутствуют просторечные и диалектные слова и выражения, а также междометия, модальные слова и имена с суффиксами субъективной оценки. Задача языка такой переписки — обеспечить объективное отношение к излагаемым фактам, лишить их эмоциональной окраски, а также отразить строго логическую последовательность изложения.

*Смысловая точность деловой речи* — одно из главных условий, обеспечивающих практическую, а нередко и правовую ценность делового письма. Действительно, неправильно выбранное слово может существенно исказить смысл такого письма, дать возможность двоякого толкования той или иной фразы или придать всему тексту нежелательную тональность.

Для ведения деловой переписки важное значение имеет *отбор фактического материала*. Количество приводимых фактов должно быть достаточным для подтверждения высказанного суждения, но они не должны быть малосущественными и представлять собой перечни однотипных данных. Такие факты должны быть актуальными, т. е. важны именно в данный момент и в данной ситуации.

Факты должны быть не только правильно отобранными и тщательно проверенными, но и высокоинформативными. В каждом таком факте содержится лишь необходимая информация,

которая является для данного случая достаточной. Только тогда адресату не потребуются каких-либо дополнительных сведений для уяснения того, что написано.

Информация в деловой переписке может быть избыточна, если в нескольких местах текста повторяется одно и то же. Особенно часто в ней встречается так называемый информационный шум, т. е. сведения, которые не нужны адресату. Между тем стремление придать письму большую “солидность” заставляет его составителя включать сведения, не имеющие прямого отношения к делу, а только отвлекающие и раздражающие тех, кому такое письмо адресовано.

Любое деловое письмо и служебный документ должны быть *убедительными*. В условиях перехода нашей страны к рыночной экономике и открытой демократии “искусство убеждать” в деловой переписке становится особенно важным, так как оно обусловлено необходимостью приобрести заказчика или потребителя продукции именно вашей фирмы, сторонника или единомышленника именно вашего политического движения.

Основным условием придания убедительности является *доказательность*. Правильно отобранные точные факты и убедительная аргументация, основанная на правилах формальной логики, — вот что необходимо любому деловому служебному документу или деловому письму.

Деловая переписка требует соблюдения твердо закрепившихся в деловой практике норм и правил письменной речи, т. е. того, что принято называть *речевым этикетом*. Нормы такого этикета как бы предполагают общественную договоренность о том, что считать принятым в деловой переписке, а что непринятым. Рассмотрим сущность такого этикета на примере подготовки делового письма.

Деловая переписка долгое время сохраняла форму личной переписки и потому велась от первого лица. Со временем отношения между деловыми партнерами приобретали общественный характер, вследствие чего форма частного письма все чаще вступала в противоречие с общественной сущностью деловых отношений. Это в конечном счете привело к значительным из-

менениям при использовании в деловой переписке *словесных формул* для выражения делового этикета.

Такие изменения выразились не столько в “упрощении” делового письма, т. е. в отказе от отдельных традиционных выражений словесной вежливости, сколько в замене их современными устойчивыми словосочетаниями. Уже сложились устойчивые формы общения, изложения просьб, напоминаний, отказов, гарантий и т. п. Но речевой этикет проявляется также при использовании местоимений, форм залога глагола, вводных слов, обращений и т. п. Рассмотрим эти формы речевого этикета подробнее. Начнем с *употребления местоимений*.

Информация, представленная в деловом письме, настолько стандартна, что ее выражение через личное восприятие совершенно не оправданно. В деловом письме выражаются не индивидуальные, а групповые интересы фирм, предприятий, учреждений и организаций. Поэтому текст такого письма излагается не столько от собственного “я”, сколько от собственного “мы”. Но местоимение “мы” в деловом тексте обычно не употребляется, поскольку окончание глагола и так указывает на первое лицо множественного числа.

Использование местоимения “он” в деловой переписке требует особой осторожности, ибо это местоимение обезличивает субъекта действия, придавая тону письма оттенок фамильярности.

Выбор *формы залога глагола* очень важен с этической точки зрения. В качестве примера приведем такую фразу: “Вы не выполняете принятые на себя обязательства”. И та же фраза, но с использованием страдательного залога, выглядит уже по-другому: “Взятые Вами обязательства не выполняются”. В первом случае невыполнение обязательств вменяется в вину конкретному лицу. Во втором случае внимание концентрируется лишь на факте невыполнения обязательств, а конкретный виновник прямо не называется, а лишь имеется в виду.

Когда необходимо выделить юридическое или должностное лицо как источник предписываемых или фиксируемых действий, используется действительный залог глагола. При этом фраза, как правило, начинается с подлежащего, а сам глагол употреб-

ляется в настоящем времени, например: “Юридическая служба разъясняет...”

Страдательный залог используется в случаях, когда само действие имеет гораздо большее значение, чем его источник (например, “Оплата гарантируется”, “Письмо отправлено”, “Ваша телеграмма получена”), а также тогда, когда источник действия вполне очевиден (например: “Сроки начала работ еще не определены”).

Выбор *вида глагола* также имеет отношение к нормам деловой переписки. Когда необходимо подчеркнуть нежелательность или незаконность действий, которые происходят постоянно или совершаются неоднократно, используется несовершенный вид глагола, например: “Ваши сотрудники постоянно нарушают технику безопасности”. Если же нужно подчеркнуть, что действие уже совершилось, используется совершенный вид глагола, например: “Коллектив сборного цеха уже приступил к своей обычной работе”.

*Вводные слова и обороты* позволяют внести различные оттенки в тон служебной переписки. При помощи таких слов и выражений можно, например, понизить напряженность тона изложения, что видно при сопоставлении следующих примеров: “Просим выслать программу семинара, находящуюся в Вашем филиале”. Эта же фраза, но с вводным словом: “Просим выслать программу семинара, находящуюся, по-видимому, в Вашем филиале” — сразу снимает категоричность высказывания и делает его более тактичным.

Если сравнить две фразы: “Ваша просьба не может быть удовлетворена” и “К сожалению, Ваша просьба не может быть удовлетворена”, то можно сделать вывод, что вторая с точки зрения норм этикета является более предпочтительной, так как выражает большее уважение к адресату.

Насколько вводные слова снижают сухость деловой переписки и придают ей оттенок уважительности, можно видеть на примере такой фразы: “Фирма просит, если это возможно, прислать своего представителя на заседание экспертной комиссии по качеству нашей продукции”.



С помощью вводного предложения можно указать на связь с предшествующей перепиской и тем самым не только показать хорошую осведомленность адресата относительно затронутого вопроса, но и выразить уважение к нему за интерес к общему делу, например: “Как Вам уже известно, мы очень заинтересованы в контактах с Вашим политическим движением”.

Таким образом, использование вводных слов и предложений помогает устранить излишнюю категоричность и сухость деловой переписки, а также дает возможность внести в нее элементы не только доброжелательства и уважительности, но и деликатности в обращении с партнером, т. е. умение щадить его политическое и профессиональное самолюбие.

## **2. Особенности речевого этикета деловой переписки**

В деловой переписке наиболее распространенной *формой обращения* является слово “уважаемый” (или “уважаемые”). Восклицательный знак после обращения указывает на то, что письму придается особенно важное значение, а запятая после обращения придает письму будничный характер.

Среди лиц одной профессии или лиц одних политических убеждений наиболее предпочтительна форма обращения “уважаемый коллега” (или “уважаемые коллеги”). Одно слово “коллега” без слова “уважаемый” придает письму нейтральный тон. “Дорогие коллеги” — форма более эмоциональная и чаще всего используется в письмах-поздравлениях.

В тех случаях, когда деловое письмо не является официальным документом, а носит личностный характер, в обращении указываются только имя и отчество. Включение же в обращение такого письма еще и фамилии адресата придает письму вежливо-официальный характер.

*Письмо*, посвященное выяснению отношений между деловыми партнерами, обычно состоит из *двух частей*: обоснование решения и само решение. Расположение этих частей в письме может быть различным. В том случае, если по рассматриваемому вопросу

принято положительное решение, письмо целесообразно начинать с формулировки решения, и наоборот, отрицательное решение, по совету психологов, лучше помещать в конце письма.

Формулируя *отказ*, нужно быть максимально корректным, чтобы не потерять выгодного партнера. Прежде чем вынести отрицательное решение, необходимо вначале подробно объяснить, чем оно вызвано. Только тогда отказ не произведет резко негативного впечатления, ведь ему предшествовало убедительное логическое обоснование, облеченное в форму, не ущемляющую самолюбие партнера.

Чтобы сохранить объективность содержания, *тон* деловой переписки должен во всех случаях оставаться нейтральным. В деловых письмах грубость, нетактичность и любое другое проявление неуважения к адресату недопустимы. В то же время нельзя впадать и в другую крайность — чрезмерную вежливость. Так, совершенно неуместны в деловых текстах фразы типа: “Не откажите в любезности...”, так как для современной деловой корреспонденции скорее характерны сухость и строгость, чем увлечение чрезмерной вежливостью, не обоснованной интересами дела.

Нередко при составлении писем нарушаются *демократические традиции* деловой переписки. Чаще всего это наблюдается в тех случаях, когда ожидаемый результат как бы навязывается адресату, например: “Направляем Вам последний вариант проекта соглашения... Просим рассмотреть и утвердить”. Нарушение этикета в данном случае проявилось в том, что отправитель письма как бы не допускает возможности, что указанное соглашение может быть и не утверждено.

Как известно, деловому человеку не всегда безразлично, *кто подписал* адресованное ему письмо. Это значит, что на тон деловой переписки существенно влияет канцелярская практика подписания деловых бумаг. Такая практика требует соблюдения должностного порядка их подписания: например, ответ на письмо, подписанное директором, должен также подписать директор (в крайнем случае его заместитель). Однако ответ на

письмо, подписанно заместителем директора, может быть подписан директором.

Заканчивая разговор об этических нормах деловой переписки, стоит упомянуть и о *ложном этикете* делового общения. Суть его заключается в том, что составители писем-ответов, руководствуясь сугубо коммерческими или политическими соображениями, в угоду своим малокомпетентным партнерам стараются придерживаться их же нестандартной терминологии. Именно эта практика конъюнктурного соблюдения ложного этикета является одной из главных причин терминологической неупорядоченности и лексической засоренности языка деловой переписки.

### 3. Требования к оформлению делового письма

Письменная деловая речь в наиболее полной форме реализует себя в деловом письме. **Современное деловое письмо** — это прежде всего служебное послание в виде официального документа, а также в форме всевозможных подтверждений, предложений, просьб, запросов, напоминаний, поручений, претензий, поздравлений, соболезнований и ответов на них, т. е. всего того, что, будучи изложенным в письменном виде, обуславливает деловые отношения. Казалось бы, нет ничего проще, чем написать деловое письмо. Но существуют определенные *каноны написания* таких писем, несоблюдение которых может не только отразиться на престиже вашей организации, но и помешать реализации крупных коммерческих и политических проектов.

*Написание делового письма* — это своего рода искусство. Деловое письмо должно быть безукоризненным во всех отношениях: даже незначительное отступление от правил может сделать его неправомочным с юридической точки зрения. Юридически правильно оформленное, написанное хорошим языком на фирменном бланке, однозначное по смыслу деловое письмо — один из залогов успеха вашего дела.

Для написания такого письма обычно используется фирменный бланк с логотипом коммерческой (политической) организа-

ции, ее полным названием, почтовым и телеграфным адресом, телефоном, факсом и банковскими реквизитами.

Деловые письма печатаются на компьютере на лицевой стороне листа без помарок. Страницы нумеруются, кроме первой, арабскими цифрами. Ширина поля с левой стороны должна быть не менее 2 см. Печатается текст через полтора-два интервала. Абзац начинается с красной строки, с отступлением пяти интервалов от поля. Рекомендуются избегать переноса слов.

В правом верхнем углу под адресом организации, направляющей письмо, ставится дата его отправления. Принятое у нас сокращение дат типа 20.V.2007 или 20.05.2007 в международной переписке не употребляется. Необходимо писать полностью число, месяц и год (например: 20 мая 2007 года).

Для того чтобы письмо дошло до адресата, нужно выяснить полные адреса ваших предполагаемых получателей корреспонденции. В отличие от российской практики во всем мире сначала пишут “кому”, а затем “куда”. Адрес получателя пишется дважды: на конверте с правой стороны внизу и в левом верхнем углу письма.

Затем пишется вежливое обращение. Необходимо написать фамилию адресата с инициалами: вначале пишутся инициалы, а затем — фамилия. Вежливость требует поставить перед инициалами одно из следующих сокращений: “Г-ну” (“Господину”) “Г-же” (“Госпоже”) или “Г-дам” (“Господам”). После вступительного обращения ставится запятая, а не восклицательный знак, как принято в нашей практике.

Если это не первое письмо к вашему партнеру, его следует начинать с вежливой ссылки на последнее полученное от него письмо. Это не столько дань уважения, сколько уведомление о том, что письмо получено и дальнейший диалог строится на его основе.

Если же вы пишете предполагаемому партнеру впервые, необходимо начать с представления своей организации, описания ее целей и задач, которые она ставит перед собой в сфере международной деятельности. Еще лучше послать буклет с подробной информацией об этом. Однако рекламный материал не должен быть объемным. Текст этого материала должен быть

написан на языке принимающей корреспонденцию стороны или на английском языке.

Что касается конвертов, то можно обойтись стандартными для международной почты, но следует иметь в виду, что за рубежом все достаточно крупные бизнесмены и политики имеют свои конверты, на которых в сокращенном виде повторяются те же сведения, что и на бланке. Использование фирменного конверта не только поднимет престиж вашей организации в глазах зарубежного партнера, но и избавит вас от необходимости сообщать обратный адрес.

Вторая позиция адреса — должность вашего адресата. Ее указывают для того, чтобы письмо не было воспринято как личное. Если адресат в данный момент отсутствует, такое письмо вскрыет его заместитель. Если вы хотите сохранить в тайне содержание письма, после фамилии лучше указать: *private (personal, confidential)*, что означает “лично”.

Следующей строкой после обращения принято обозначать тему письма. Для этого надо поставить “Re:” (“Reference”), русский эквивалент — “касательно”. Например, “Re: Ответ на ваш телекс от...”. Однако более современным считается способ, при котором заголовок к тексту письма просто подчеркивается или пишется заглавными буквами.

Далее следует текст письма, отражающий его содержание.

Заканчивается письмо обычно комплиментом, т. е. вежливой формулой. Эти формулы меняются в зависимости от характера переписки. Если письмо официальное, как правило, употребляется комплимент “Весьма искренне Ваш”. В других случаях употребляется комплимент “Искренне Ваш”. Можно в конце письма ограничиться добрыми пожеланиями: “Примите мои наилучшие пожелания”, “С наилучшими пожеланиями” и т. п.

Под комплиментом ставится подпись с указанием под ней вашей фамилии и должности. В большинстве стран подпись на письме ставится с правой стороны листа, как раз под заключительной формулой вежливости. Если заключительный комплимент расположен с левой стороны (это практикуется в Германии),

то подпись тоже ставится с левой. Фамилия подписывающего письмо печатается на компьютере под его рукописной подписью. Расстояние между комплиментом и фамилией, напечатанной на компьютере, — 2–2,5 см.

Если после написания письма надо срочно сообщить о событиях, которые произошли позже, то в этом случае в письме ставится P.S. (постскриптум) и подписывается необходимая информация.

Желательно по возможности припиской в конце письма не злоупотреблять.

Когда к письму прилагаются какие-либо материалы или документы, то они обычно перечисляются в левой нижней части письма на отдельной строке после слова “Приложение”.

Указание на рассылку копий занимает отдельную строку под приложением и появляется в письме, когда возникает необходимость направить его по нескольким адресам.

## **4. Основные разновидности делового письма**

Существует огромное множество поводов для написания деловых писем. В деловом мире наибольшее распространение получили письма, которые служат основой деловой корреспонденции. Укажем их основные виды.

В *письмах-извещениях* всегда что-либо предлагается, о чем-либо извещается или сообщается. Это могут быть уведомления о служебных изменениях и новых расценках, сообщения о проведении политических мероприятий, презентаций и т. п.

Ключевыми словами в таких письмах являются: “сообщаем”, “извещаем”, “доводим до Вашего сведения”, “ставим Вас в известность”, “информируем”. Эти ключевые слова — глаголы первого лица. Форма страдательного залога здесь нежелательна, например “сообщается” вместо “сообщаем”, ибо она вносит неясность в вопрос, от кого исходит действие.

Особой разновидностью письма-извещения является *информационное письмо*. Цель такого письма — своевременная информация адресата о факте.

Объем информационного письма может быть самым различным (от справки, состоящей из одного предложения, до сообщения, занимающего несколько страниц).

Информационные письма в последние годы все чаще используются как средство политической пропаганды или рекламы деятельности конкретной организации или фирмы.

Информационное письмо обычно подписывает руководитель организации, фирмы или предприятия. Однако в зависимости от важности описываемых событий его может подписать и другое менее значимое должностное лицо (референт или секретарь).

Когда возникает необходимость сообщить деловую информацию одного и того же содержания в несколько адресов, составляются и рассылаются *циркулярные письма*. Отправителем циркулярных писем является руководящая организация, которая информирует дочерние фирмы или филиалы по какому-либо вопросу или передает им соответствующие распоряжения.

Написание в письме заголовка “Циркулярное письмо” устраняет необходимость ввода во внутренний адрес перечня организаций.

Такое письмо обычно подписывается руководителем организации, а по вопросам финансовой деятельности, учета и отчетности — также и главным бухгалтером или руководителем финансово-бухгалтерской службы.

Если циркулярное письмо размножается на ксероксе, то руководитель подписывает его на оригинале. Если же его размножают на принтере, то первый экземпляр подписывает руководитель, а на остальных экземплярах вместо подписи ставится его факсимиле или подпись лица, заверяющего их подлинность.

Когда с помощью телефонных переговоров или личного контакта не удастся получить необходимый ответ, отправляется *письмо-напоминание*. Такое письмо обычно состоит из двух час-

тей: напоминание о выполнении тех или иных действий; меры, которые будут приняты в случае их невыполнения.

Несколько реже текст письма содержит не только напоминание, но и требование выполнить взятые ранее обязательства.

Ключевыми словами данного вида письма является серия слов, образованных от глагола “напоминать”.

Когда отправитель допускает возможность, что адресат еще не получил письма, отправленного ранее, на поле письма помещается пометка “ВТОРИЧНО”. В этом случае дословно повторяется текст предыдущего письма.

*Письмо-подтверждение* чаще всего используется для подтверждения факта получения документов и других материалов (телексов, обычных и электронных писем, каталогов, образцов изделий), а также проведенного телефонного разговора или посланной телеграммы.

Ключевыми словами этого типа письма является серия слов, образованных от глагола “подтверждать”. Такое письмо может заканчиваться предложением, просьбой или указанием. Иногда бывает желательно изложить вкратце содержание того письма, на которое ссылается отправитель.

Своевременная отправка письма-подтверждения исключает необходимость в письме-напоминании.

При пересылке документов и материальных ценностей составляется *сопроводительное письмо*, которое, подтверждая факт их отправки в определенный срок, является надежным средством контроля за сохранностью отправляемых документов и ценностей.

Однако сопроводительные письма отправляются не во всех случаях, поскольку адрес, а также дату и индекс письма можно указать на самом документе.

Отправлять сопроводительное письмо имеет смысл лишь тогда, когда оно содержит дополнительные разъяснения к прилагаемым документам или когда такие документы состоят из нескольких листов.



Разновидностью сопроводительного письма является *договорное письмо*, цель отправки которого — подтвердить факт отправки договора.

*Письма-приглашения* могут направляться как одному человеку, так и целой группе лиц одновременно.

Когда письмо-приглашение направляется большому количеству людей и притом официально, то для этого используются как готовые (типографским способом отпечатанные) тексты, так и трафареты.

*Гарантийные письма* направляются для подтверждения обещаний или каких-либо условий. Они могут адресоваться как юридическим, так и физическим лицам.

В отличие от большинства деловых писем такое письмо может начинаться с обращения по имени и отчеству к лицу, которому оно адресовано.

В гарантийном письме слово “гарантия” может вообще не употребляться, хотя само по себе такое письмо остается гарантийным документом, имеющим юридическое значение.

Деловая жизнь дает очень много поводов для изложения различного рода просьб, которые получают свое материальное воплощение в специальных *письмах-просьбах*. В таких письмах помимо самой просьбы обычно излагается обоснование или заинтересованность в ее исполнении. Наиболее распространенный вариант письма-просьбы совпадает с формой личного или коллективного заявления.

Просьба может излагаться:

- от первого лица единственного числа (“Прошу...”);
- от первого лица множественного числа (“Просим...”);
- от третьего лица единственного числа (“Политическая партия “Единство” просит...”);
- от третьего лица множественного числа, если употребляется несколько существительных с собирательным значением (“Президент и совет директоров фирмы просят...”).

Деловая переписка предполагает ответы на присланные письма. Такие *письма-ответы* приобретают определенную

форму в зависимости от характера исходного письма, т. е. *письма-запроса*.

Действительно, на письмо, содержащее просьбу, должен быть дан четкий ответ, будет ли такая просьба выполнена, или в ней будет отказано. На письмо, содержащее предложение, также требуется конкретный ответ: принимает ли другая сторона предложение или отвергает его.

В ответах на присланные письма должны быть:

— указаны ссылки на тему первичного письма и проставлен его индекс;

— соблюдена идентичность терминологии и последовательность в изложении аспектов содержания.

Ни один из пунктов в письме-ответе не должен оставаться без ответа. В противном случае в письме-ответе необходимо сделать указание на дополнительное письмо, посвященное данному пункту, которое будет отправлено впоследствии.

Помимо писем, составляющих в своей совокупности деловую корреспонденцию, существуют *коммерческие письма*, которые входят в состав контрактных документов. Из таких писем наибольшие трудности возникают при составлении *письма-предложения* к покупателю с целью склонить его к приобретению того или иного товара. Поэтому имеет смысл остановиться на чисто *психологических аспектах* при составлении таких писем.

Перед тем как приступить к составлению письма-предложения с целью убедить покупателя приобрести определенный товар, следует очень хорошо разобраться в этом товаре, а также навести справки о фирме или лице, которым письмо адресуется, чтобы заинтересовать их.

Структура такого письма имеет несколько смысловых блоков. Первый предназначен для привлечения внимания читающего. В начале письма следует постараться пробудить любопытство (“Самое большое преимущество нашей продукции состоит в том, что...”), предложить снижение цены (“Два наших станка идут на мировом рынке по цене одного”), намекнуть на актуальность

предложения (“Сегодня все страны ближнего зарубежья пользуются продукцией нашей фирмы”).

Следующий смысловой блок направлен на повышение интереса к содержанию текста. Акцент здесь должен делаться на описании товара и сообщении о его высоком качестве или положительных результатах при его использовании.

После текста, стимулирующего интерес к предлагаемому товару, следует текст, который должен вызвать стремление его приобрести. Здесь желательно обратиться либо к чувству, либо к логике, либо к тому и другому сразу. Например, продавец холодильников может делать упор на логику (“двадцатилетняя гарантия”) или на эмоции (“Таких холодильников еще никто в вашем городе не имеет”).

В конце письма-предложения надо указать на конкретный поступок, который следует совершить читающему. Некоторые хорошо проработанные по первым блокам письма не имеют эффекта из-за того, что в них не сформулировано конкретное ожидаемое действие. Можно еще раз кратко напомнить адресату аргументы в пользу приобретения данного товара или услуги.

Не менее сложно по технике составления *письмо-отказ* на претензию клиента или партнера. Основная сложность здесь состоит в том, чтобы, несмотря на отказ, оставить о себе хорошее мнение у партнера и сохранить деловые связи с клиентом.

В начале письма должен быть дан нейтральный комментарий, в котором вы перечисляете то, с чем согласны. Избегайте слов, которые могут вызвать впечатление, что претензии можно удовлетворить или что они с ходу были отвергнуты (“однако”, “но”, “к сожалению”).

Перечисление и объяснение причин отказа предваряют сам отказ.

Четкое и правдоподобное объяснение поможет получателю воспринять его более или менее безболезненно. Перечисляя причины отказа, избегайте чрезмерных объяснений (в случае необоснованных претензий извинения необязательны), не прячьтесь за бюрократические процедуры или правила (это

неубедительно), не отвечайте слишком кратко или в общих чертах (теряется связь между объяснением и самой проблемой). Отказ должен логически вытекать из предыдущего содержания письма.

Позитивная концовка должна создать у получателя впечатление, что вы больше заинтересованы в нем самом, чем в отказе. Даже если невозможно положительно решить вопрос клиента, надо поддержать доброе имя фирмы и выразить готовность продолжать сотрудничество.

В телеграммах, посылаемых за рубеж, адрес (страна и город), а также текст “Содержание” должны быть написаны латинскими буквами. В телеграммах запрещается дословно повторять тексты действующих приказов, инструкций, директивных писем. При необходимости дается ссылка на соответствующие пункты этих документов с указанием их даты и номера.

При отправке **факсов** самое главное требование — краткость. Необходимо тщательно сформулировать предложения, проверить, не повторяется ли дважды одна и та же мысль. Наилучший вариант факса — когда он помещается на одном листе машинописного формата.

Не стоит посылать факс два раза подряд, лучше еще раз созвониться и поинтересоваться, нормально ли прошла копия.

Чтобы послать факс, необходимо соблюсти следующие технологии:

1) подготовить документы, которые вы будете отсылать. Они должны отвечать требованиям делового письма и иметь все необходимые реквизиты;

2) указать номер своего факса для того, чтобы с вами могли связаться;

3) проставить номер факса своего партнера, название города и его код, название фирмы и обязательно фамилию и имя адресата;

4) на бумагах, которые являются официальными, должны стоять печать и подпись ответственного лица.

## **Вопросы для самопроверки и размышлений**

1. В чем заключается языковое своеобразие деловой переписки?
2. Раскройте особенности речевого этикета письменной деловой речи.
3. Какие требования предъявляются к оформлению делового письма.
4. Назовите основные виды делового письма и правила их оформления.
5. Какие психологические аспекты необходимо учитывать при составлении коммерческих писем?

*Литература:* [8], [9], [19–21], [23], [41].

## Литература

---

1. *Аверченко Л. К.* Управление общением: Теория и практикумы для социального работника: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.
2. *Аминов И. И.* Психология делового общения. — М.: Омега-Л, 2005.
3. *Бодалев А. А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
4. *Бороздина Г. В.* Психология делового общения: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
5. *Борисов А.* Роскошь человеческого общения. — М., 1998.
6. *Ботавина Р. Н.* Этика деловых отношений: Учеб. пособие. — М., 2001.
7. *Вагапова Д. Х.* Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. — М.: Цитадель, 2001.
8. *Введенская Л. А.* Культура речи. — Ростов н/Д: Феникс, 2003.
9. *Введенская Л. А., Павлова Л. Г.* Деловая риторика. — Ростов н/Д: МарТ, 2001.
10. *Вересов Н. Н.* Психология управления: Учеб. пособие. — М.: Московский социально-психологический институт; Воронеж: Издательство НПО "МОДЭК", 2001.
11. *Власова Н.* ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 т. — М., 1994. — Т. 2.
12. *Гришина Н. В.* Я и другие: Общение в трудовом коллективе. — Л., 1990.
13. *Дружинин А. Е., Замулин А. Л.* Тренинг продаж. — СПб.: Речь, 2006.

14. Емельянов Ю. Н. Обучение паритетному диалогу. — Л., 1991.
15. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990.
16. Иствуд А. Я вас слушаю. — М., 1984.
17. Карнеги Д. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. — М.: Прогресс, 1989.
18. Ксенчук Е. В. Технология успеха. — М., 1993.
19. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практ. пособие. — М., 2000.
20. Кузин Ф. А. Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. — М.: Ось-89, 2002.
21. Кузнецов И. Н. Корпоративная культура делового общения. Главные правила общения и поведения в современном обществе. — М.: АСТ; Минск: Харвест, 2005.
22. Кузнецов И. Н. Технология делового общения. — М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2004.
23. Кукушин В. С. Деловой этикет: Учеб. пособие. — М.: МарТ; Ростов н/Д: МарТ, 2005.
24. Кукушин В. С. Психология делового общения. — М.; Ростов н/Д: МарТ, 2003.
25. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность. — М.: Политиздат, 1975.
26. Лисенкова Л. Ф. Психология и этика деловых отношений: Учеб. пособие для экономистов. — М.: Институт практической психологии, 1998.
27. Мальханова И. А. Деловое общение. — М.: Академический проект, 2003.
28. Мицич П. Как проводить деловые беседы. — М., 1987.
29. Панасюк А. Ю. Управленческое общение. — М., 1990.
30. Панфилова А. П. Деловые беседы. — Л., 1989.
31. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Учеб. пособие. — СПб.: Знание ИВЭСЭП, 2001.

32. Петровская Л. А. Компетентность в общении. — М., 1989.

33. Поваляева М. А. Деловое общение: Учеб. пособие. — Ростов н/Д: Феникс, 2005.

34. Психология и этика делового общения: Учебник для вузов/Под ред. проф. В. Н. Лавриненко. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.

35. Рогов Е. И. Психология общения. — М.: Владос, 2004.

36. Руденский Е. В. Основы психологии общения менеджера: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.

37. Сидоренко Е. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. — СПб.: Речь, 2006.

38. Храпков И. Б. Телефонное общение в бизнесе. — М.: Генезис, 2004.

39. Уткин Э. А. Этика бизнеса: Учебник для вузов. — М.: Зерцало, 2000.

40. Шейнов В. П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. — Минск.: Амалфея, 1990.

41. Шепель В. М. Имиджология: секреты личного обаяния. — М.: ЮНИТИ, 1997.



## Тесты для самодиагностики

### Т е с т 1

#### Коммуникативные и организаторские способности

При положительном ответе на вопрос ставьте знак “+”, при отрицательном — “-”. При затруднениях представляйте типичную для вас ситуацию и не задумывайтесь над деталями. Обращайте внимание на выделенные слова.

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?

2. Часто ли вам удается склонить большинство ваших товарищей к принятию вашего решения?

3. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненной вам кем-то из ваших друзей?

4. Всегда ли вам сложно ориентироваться в создавшейся трудной ситуации?

5. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с различными людьми?

6. Нравится ли вам заниматься общественной работой?

7. Верно ли что приятнее проводить время с книгами, чем с людьми?

8. Если возникали некоторые помехи в осуществлении некоторых намерений, то легко ли вы отступили от них?

9. Легко ли вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше вас по возрасту?

10. Любите ли вы придумывать или организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?

11. Трудно ли вам включаться в новую для вас компанию?

12. Часто ли вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно совершить сегодня?

13. Легко ли вам удастся установить контакты с незнакомыми людьми?

14. Стремитесь ли вы добиться, чтобы ваши товарищи действовали в соответствии с вашим мнением?

15. Трудно ли вам освоиться в новом коллективе?

16. Верно ли, что у вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обещаний?

17. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и пообщаться с новым человеком?

18. Часто ли в решении важных дел вы принимаете инициативу на себя?

19. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли в таком случае побыть одному?

20. Правда ли, что вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для вас обстановке?

21. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?

22. Возникает ли у вас раздражение, если вам не удастся окончить начатое дело?

23. Испытываете ли чувство затруднения, неудобства, стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

24. Правда ли, что вы утомляетесь от частого общения с товарищами?

25. Любите ли вы участвовать в коллективных играх?

26. Часто ли проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы ваших товарищей, друзей?

27. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых вам людей?

28. Правда ли, что вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?

29. Полагаете ли вы, что вам не составит особого труда внести оживление в малознакомую для вас компанию?

30. Принимаете ли вы участие в общественной работе в своем коллективе?

31. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?

32. Верно ли, что вы стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято товарищем?

33. Чувствуете ли вы себя непринужденно в незнакомой для вас компании?

34. Охотно ли вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?

35. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенно и спокойно, когда приходится говорить что-то большой группе?

36. Часто ли вы опаздываете на деловые встречи, свидания?

37. Верно ли, что у вас много друзей?

38. Часто ли вы оказываетесь в центре внимания у своих товарищей?

39. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

40. Правда ли, что вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

Подсчитайте сколько из ваших ответов совпадает со следующей схемой. Нечетные — коммуникативные, четные — организаторские.

**Коммуникативные**

Низкий 2–9

Ниже среднего 10–11

Средний 12–13

Высокий 14–15

Очень высокий 16–20

**Организаторские**

Менее 11

12–13

14

15–16

17–20

**Дешифратор**

**(коммуникативные способности)**

**Дешифратор**

**(организаторские способности)**

1 + 11 – 21 + 31 –

2 + 12 – 22 + 32 –

3 – 13 + 23 – 33 +

4 – 14 + 24 – 34 +

5 + 15 – 25 + 35 –

6 + 16 – 26 + 36 –

7 – 17 + 27 – 37 +

8 – 18 + 28 – 38 +

9 + 19 – 29 + 39 –

10 + 20 – 30 + 40 –

## **Уровень вашей общительности (тест В. Ф. Ряховского)**

Предлагаем вам тест по определению общего уровня общительности при следующей оценке ответов: “да” — 2 балла, “иногда” — 1 балл, “нет” — 0 баллов.

Затем подсчитываете общее количество баллов.

1. Вам предстоит ordinaria деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

3. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании и тому подобном мероприятии?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на такой-то вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема “отцов и детей” и что людям разных поколений трудно понять друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вам вернуть 10 рублей, которые занял несколько месяцев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали недоброкачественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он, так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Предпочтете ли вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?

12. Бойтесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, вы вступите в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

### *Результаты тестирования*

**28–30 балла.** Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше всего вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий, старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**23–27 баллов.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если не повергает вас в панику, но надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только своим недовольством. В вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-то полной увлеченности вы приобретаете вдруг полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

**18–26 балла.** Вы в известной степени общительны и в знакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

**13–17 баллов.** У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, дос-

таточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми, в то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

**9–12 баллов.** Вы весьма общительны (порой, быть может, и сверх нормы). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

**4–8 баллов.** Вы, должно быть, “рубаха-парень”. Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и хандру. Охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете довести его до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

**3 балла и менее.** Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям на работе и дома, вообще повсюду — трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером. Воспитывайте в себе сдержанность, терпимость, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте и о своем здоровье — такой стиль жизни не проходит бесследно.

## Общительны ли вы?

На положительный ответ ставьте знак “+”, на отрицательный “-”. После того как закончите отвечать на все вопросы, сверьте совпадение знаков ваших ответов с дешифратором. Число совпадений будет числителем формулы коэффициента общительности “К”:

$$K = C / л,$$

где  $C$  — число совпадений;  
 $л$  — 20 (число вопросов).

### Вопросы

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное кем-то из друзей?
3. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
4. Верно ли, что вам приятнее проводить время за книгами или другими занятиями, чем с людьми?
5. Легко ли вам устанавливать контакты с людьми старше вас по возрасту?
6. Трудно ли вам включиться в новую для вас компанию?
7. Легко ли вам удастся установить контакты с незнакомыми людьми?
8. Трудно ли вам осваиваться в новом коллективе?
9. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и пообщаться с новым человеком?
10. Раздражают ли вас окружающие люди и хочется ли вам побыть одному?
11. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
12. Испытываете ли вы чувство затруднения, стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?

13. Любите ли вы участвовать в коллективных мероприятиях?

14. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых людей?

15. Полагаете ли вы, что вам не составляет труда внести оживление в малознакомой для вас обстановке?

16. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим числом людей?

17. Чувствуете ли вы себя непринужденно в незнакомом коллективе?

18. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?

19. Верно ли, что у вас много друзей?

20. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?

### **Дешифратор**

Вопросы 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 имеют знак "+", остальные "-".

#### **Ключ:**

**К = 0–0,45.** Низкий уровень общения.

**К = 0,46–0,55.** Уровень общения ниже среднего.

**К = 0,56–0,65.** Средний уровень общения.

**К = 0,66–0,75.** Высокий уровень общения.

**К = 0,76–1,00.** Весьма высокий уровень общения.



## **Ваш стиль делового общения**

С помощью этого теста вы можете оценивать свой стиль делового общения. Вам предложено 80 утверждений. Из каждой группы из четырех утверждений выберите одно — то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению. Обратите внимание на то, что ни одна группа не должна быть пропущена. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладываний и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе “шаг за шагом”, являются очень эффективными.
19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив к нуждам других.
23. Хорошее планирование — ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.
29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.
31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.
34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я способен оценить климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.  
42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.  
43. Я могу открыто выразить свои чувства.  
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я очень люблю читать.  
46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.  
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.  
48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.  
50. Я люблю разнообразие.  
51. Факты говорят сами за себя.  
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.

53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.  
54. Мой мозг никогда не перестает работать.  
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.  
56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.  
58. Эмоции только создают проблемы.  
59. Я люблю быть таким же, как другие.  
60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.  
62. Я верю в научный подход.  
63. Я люблю, когда дело сделано.  
64. Хорошие отношения необходимы.

65. Я импульсивен.
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является крайне важной для меня.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.
76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
77. Абстракции интересны для меня.
78. Мне нравятся детали.
79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
80. Я достаточно уверен в себе.

### Ключ

Стиль 1	1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79
Стиль 2	2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78
Стиль 3	3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80
Стиль 4	4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

Обведите те номера, на которые вы ответили положительно, и отметьте их в приведенной выше таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому вы набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для вас. Если вы набрали

196

одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи вам.

**Стиль 1 — ориентация на действие.** Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы.

**Стиль 2 — ориентация на процесс.** Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и малоэмоционален.

**Стиль 3 — ориентация на людей.** Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, “духа работы в команде”, понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы.

**Стиль 4 — ориентация на перспективу, на будущее.** Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, новых методов, технологий, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но малореалистичны, и порой их сложно понять.

## Ведущая репрезентативная система

У каждого человека есть своя ведущая репрезентативная система, с помощью которой он получает наибольшее количество информации, ориентируется в окружающем мире, проявляет свое отношение к происходящему в мыслях, словах, чувствах, поступках. Общение происходит успешно, если собеседники могут согласовать свои репрезентативные системы, вести общение на “одном языке”. Этот тест позволяет более четко определить, какая репрезентативная система является для вас ведущей.

**Инструкция.** Для каждого утверждения поставьте определенный ранг, например, цифру — ранг 1 перед предложением, которое, как вы считаете, лучше всего описывает вас (больше всего вам подходит), затем ранг 2 — перед предложением, которое подходит вам более всего после первого, и так до четырех.

Вопрос \ Ответ/ранг	1	2	3	...	12
I	2	1	...	...	4
II	1	2	...	...	3
III	3	3	...	...	2
IV	4	4	...	...	1

1. Я, скорее всего, скажу:

I — важные решения — это дело моих чувств.

II — важные решения зависят от моего настроения.

III — важные решения зависят от моей точки зрения.

IV — важные решения — это дело логики и ума.

2. Тот скорее окажет влияние на меня:

I — у кого приятный голос.

II — кто хорошо выглядит.

III — кто говорит разумные слова.

IV — кто оставляет у меня хорошие чувства.

3. Если я хочу узнать, как выживаете: I — я посмотрю на вашу внешность.

II — я проверю, что вы чувствуете.

III — я прислушаюсь к звукам вашего голоса.

IV — я обращаю внимание на то, что вы говорите.

4. Для меня легко:

I — модулировать полноту звуков в стереосистеме.

II — сделать выводы по поводу значимых проблем в интересующем меня вопросе.

III — выбрать суперкомфортабельную мебель.

IV — найти богатые комбинации красок.

5. I — Мне очень легко понять смысл новых фактов и данных.

II — Мои уши всегда настроены на звуки в окружающей действительности.

III — Я хорошо чувствую одежду, облегающую мое тело.

IV — Когда я смотрю на комнату, я описываю ее в ярких красках.

6. Если люди хотят узнать, как я живу:

I — им следует узнать о моих чувствах.

II — им следует посмотреть, как я одет.

III — им следует послушать, что я говорю.

IV — им следует прислушаться к интонациям моего голоса.

7. Я предпочитаю:

I — услышать факты, о которых вы знаете.

II — увидеть картины, которые вы нарисовали.

III — узнать о ваших чувствах.

IV — послушать интонации вашего голоса, звуки происходящих событий.

8. I — Когда я вижу что-то, я верю этому.

II — Когда я слышу факты, я верю им.

III — Я верю, когда чувствую что-то.

IV — В зависимости от того, что я слышу, я верю этому или нет.

9. I — Обычно я хорошо чувствую настроения членов своей семьи.

II — Я могу нарисовать лица, одежду, маленькие видимые детали, касающиеся моей семьи.

III — Я знаю, что именно думают члены моей семьи по поводу наиболее важных вопросов.

IV — Я хорошо различаю интонацию голосов членов моей семьи.

10. I — Я учусь понимать какие-то вещи.

II — Я учусь делать какие-то вещи.

III — Я учусь слушать новое.

IV — Я учусь видеть новые возможности.

11. Когда я думаю о принятии важного решения, я скорее:

I — приду к выводу, что важные решения принимаются с помощью чувств.

II — приму решение в зависимости от моего настроения.

III — приму те решения, которые я вижу наиболее отчетливо.

IV — приму их с помощью логики и разума.

12. I — Мне легко вспомнить, как звучит голос моего друга.

II — Мне легко вспомнить, как выглядит мой друг.

III — Хорошая мысль — вспомнить, что говорил мой друг.

IV — Мне легко вспомнить, как я чувствую своего друга.

### Обработка результатов

#### 1-й шаг

Вопрос \ Ответ/ранг	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	К	А	В	А	Д	К	Д	В	К	Д	К	А
II	А	В	К	Д	А	В	В	Д	В	К	А	В
III	В	Д	А	К	К	Д	К	К	Д	А	В	Д
IV	Д	К	Д	В	В	А	А	А	А	В	Д	К

А — аудиальная репрезентативная система; В — визуальная репрезентативная система; К — кинестетическая репрезентативная система; Д — “думающий, анализирующий, логический компьютерный тип”.



## 2-й шаг

Репрезентативная система Вопросы/ранги ответов	В	К	А	Д
1	3	2	1	4
2	2	3	1	4
3	3	1	2	4
...	...	...	...	...
12				
<b>Всего: сумма</b>			14	26
<b>Итого: ведущая репрезентативная система</b>			<b>Ведущая</b>	<b>Малозначимая</b>

Та репрезентативная система, которая наберет наименьшую сумму рангов, будет являться наиболее важной, ведущей системой для человека. Та репрезентативная система, которая наберет наибольшую сумму рангов (часто была на 3–4-м месте по значимости), является слабовыраженной и малозначимой для человека.

### Уровень вашей конфликтности

Методика предназначена для оценки уровня конфликтности.

**Инструкция.** Внимательно прочтите приведенные ниже высказывания и выберите по одному ответу на каждый вопрос.

1. В общественном транспорте начался спор на повышенных тонах. Ваша реакция?

а — Не принимаю;

б — кратко высказываюсь в защиту стороны, которую считаю правой;

в — активно вмешиваюсь, чем “вызываю огонь на себя”.

2. Выступаете ли вы на собраниях с критикой руководства?

а — Нет;

б — только если имею для этого веские основания;

в — критикую по любому поводу не только начальство, но и тех, кто его защищает.

3. Часто ли спорите с друзьями?

а — Только если люди необидчивые;

б — лишь по принципиальным вопросам;

в — споры — моя стихия.

4. Очереди, к сожалению, прочно вошли в нашу жизнь. Как вы реагируете, если кто-то пролезет в обход?

а — Возмущаюсь в душе, но молчу: себе дороже;

б — делаю замечание;

в — прохожу вперед и начинаю наблюдать за порядком.

5. Дома на обед подали недосоленное блюдо. Ваша реакция?

а — Не буду поднимать бучу из-за пустяков;

б — молча возьму солонку;

в — не удержусь от едких замечаний и, быть может, демонстративно откажусь от еды.

6. Если на улице, в транспорте вам наступили на ногу...

а — С возмущением посмотрю на обидчика;

б — сухо сделаю замечание;

в — выскажусь, не стесняясь в выражениях!

7. Если кто-то из близких купил вещь, которая не понравилась...

а — Промолчу;

б — ограничусь коротким тактичным комментарием;

в — устрою скандал.

8. Не повезло в лотерее. Как вы к этому относитесь?

а — Постараюсь казаться равнодушным, но в душе дам себе слово никогда больше не участвовать в ней;

б — не скрою досаду, но отнесусь к происшедшему с юмором, пообещав взять реванш;

в — проигрыш надолго испортит настроение.

**Обработка результатов.** Подсчитайте набранные баллы, исходя из того, что на каждый ответ “а” — 4 балла, “б” — 2, “в” — 0 баллов.

*Если полученная сумма:*

**от 22 до 32 баллов** — вы тактичны и миролюбивы, ловко уходите от споров и конфликтов, избегаете критических ситуаций на работе и дома. Изречение “Платон мне друг, но истина дороже” никогда не было вашим девизом. Может быть, поэтому вас иногда называют приспособленцем. Наберитесь смелости, если обстоятельства требуют высказываться принципиально, невзирая на лица;

**от 12 до 20 баллов** — вы слывете человеком конфликтным. Но на самом деле конфликтуете, лишь если нет иного выхода и другие средства исчерпаны. Вы твердо отстаиваете свое мнение, не думая о том, как это отразится на вашем служебном положении или приятельских отношениях. При этом не выходите за рамки корректности, не унижаетесь до оскорблений. Все это вызывает к вам уважение;

**до 10 баллов** — споры и конфликты — это воздух, без которого вы не можете жить. Любите критиковать других, но если слышите замечания в свой адрес, можете “съесть живьем”. Ваша критика — ради критики, а не для пользы дела. Очень трудно приходится тем, кто рядом с вами — на работе и дома. Ваши несдержанность и грубость отталкивают людей. Не поэтому ли у вас нет настоящих друзей? Словом, постарайтесь перебороть свой вздорный характер!

### Конфликтная ли вы личность?

На каждый вопрос выбирайте один ответ.

1. В общественном транспорте разгорелся спор. Что вы предпринимаете?

- а — Не вмешиваетесь;
- б — можете вмешаться, встав на сторону потерпевшего;
- в — всегда вмешиваетесь.

2. На собрании и конференции вы критикуете руководство за ошибки?

- а — Нет;
- б — в зависимости от личного отношения к нему;
- в — всегда.

3. Ваш руководитель излагает свой план работы, который вам кажется неудачным. Предложите ли вы свой план?

- а — Если другие вас поддержат, то да;
- б — разумеется;
- в — нет.

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?

- а — Только с теми, кто не обижается;
- б — да, но только по принципиальным вопросам;
- в — да, со всеми и по любому поводу.

5. Кто-то пытается стать впереди вас в очереди за стипендией или зарплатой.

а — Считая, что вы не хуже его, вы пытаетесь обойти очередь;

- б — возмущаетесь, но про себя;
- в — открыто высказываете свое негодование.

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелая идея, но в наличии и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?

- а — Выскажетесь о плюсах и минусах этого предложения;
- б — скажете о плюсах предложения и посоветуете дать возможность опробовать идею;

в — будете только критиковать.

7. Представьте: свекровь (или теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о последней покупке. Что вы ей скажете?

а — Что одобряете покупку;

б — что эта вещь безвкусна;

в — поссоритесь с ней из-за покупки.

8. Вы встретили подростков, которые сквернословят и курят. Как вы отреагируете?

а — Не станете вмешиваться;

б — сделаете им замечание;

в — если это случится в общественном месте, то отчитаете их.

9. В ресторане или магазине вы заметили, что вас обсчитывают. Как вы поступите?

а — Не дадите официанту чаевых, а с продавца потребуете сдачу, даже мелочь;

б — попросите, чтобы он еще раз посчитал;

в — устроите скандал.

10. Вы в доме отдыха. Администрация занимается посторонними делами, не выполняя своих функциональных обязанностей. Возмущает ли это вас?

а — Да, но вы не высказываетесь;

б — жалуетесь на нее;

в — вымещаете свое недовольство на младшем персонале.

11. Вы спорите со своим младшим братом или сестрой-подростком и убеждаетесь, что они правы. Признаете ли вы свою ошибку?

а — Да;

б — нет;

в — какой же у вас авторитет, если вы признаетесь в своей ошибке?

**Дешифратор:**

Цена ответов: “а” — 4 балла, “б” — 2 балла, “в” — 0 баллов.

## **Ключ**

**До 14 баллов** — вы ищете повод для споров, большая часть которых просто мелочна. Любите критиковать, только когда это выгодно вам. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**15–29 баллов** — о вас говорят, что вы — конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, невзирая на то, как это повлияет на ваши личные и служебные отношения.

**30–44 балла** — вы тактичны, легко избегаете конфликтных ситуаций, стремитесь быть приятным для окружающих, но когда им требуется помощь, не всегда решаетесь ее оказать. Может быть, вы все требуете только от других.

Если вы набрали мало очков, а значит, часто попадаете в конфликтные ситуации, выполняйте упражнение “Поплавок в океане”, которое помогает контролировать себя (см. приложение 3 упражнение 1).

### **Ваш способ реагирования в конфликте (Кеннет У. Томас)**

Тест позволит определить основные способы реагирования на конфликтные ситуации. К. Томас по 12 суждениям из 30 пар выявляет *пять* возможных вариантов поведения человека в конфликтной ситуации: соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление. Выберите то суждение, которое наиболее типично для вашего поведения, (пусть вас не смущает, что некоторые варианты поведения будут повторяться в других сочетаниях).

1. а) Иногда представляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, в чем мы оба согласны.

2. а) Стараюсь найти компромиссное решение.

б) Пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого человека и моих собственных.

3. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Иногда жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

4. а) Стараюсь найти компромиссное решение.

б) Стараюсь не задеть чувств другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, все время пытаюсь найти поддержку у другого человека.

б) Стараюсь делать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Пытаюсь избежать неприятностей для себя.

б) Стараюсь добиться своего.

7. а) Стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем чтобы со временем решить его окончательно.

б) Считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться в другом.

8. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Первым делом стараюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникших разногласий.

б) Предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Твердо стремлюсь добиться своего.

б) Пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

б) Стараюсь успокоить другого и главным образом сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет навстречу.

13. а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Настаиваю, чтобы все было сделано по-моему.

14. а) Сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

б) Пытаюсь доказать другому логику и преимущество моих взглядов.

15. а) Стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

б) Стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряжения.

16. а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Обычно пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Дам возможность другому остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.

19. а) Первым делом пытаюсь определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.



б) Стараюсь отложить спорные вопросы, с тем чтобы со временем их решить окончательно.

20. а) Пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

б) Стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Во время переговоров стараюсь быть внимательным к другому.

б) Всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и позицией другого человека.

б) Отстаиваю свою позицию.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

б) Иногда предоставляю другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь ему идти навстречу.

б) Стараюсь убедить другого пойти на компромисс.

25. а) Пытаюсь убедить другого в своей правоте.

б) Ведя переговоры, стараюсь быть внимательным к аргументам другого.

26. а) Обычно я предлагаю среднюю позицию.

б) Почти всегда стремлюсь удовлетворить интересы каждого из нас.

27. а) Зачастую стремлюсь избежать споров.

б) Если это сделает другого человека счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, обычно стремлюсь найти поддержку у другого.

29. а) Предлагаю среднюю позицию.

б) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за возникающих разногласий.

30. а) Стараюсь не задеть чувств другого.

б) Всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно могли добиться успеха.

**Соперничество:** 3а, 6б, 8а, 9б, 10а, 13б, 14б, 17а, 22б, 25а, 28а.

**Сотрудничество:** 2б, 5а, 8б, 11а, 14а, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б.

**Компромисс:** 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 26б, 29а.

**Избегание:** 1а, 5б, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б.

**Приспособление:** 1б, 3б, 4б, 6а, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 27б, 30а.

Полученные количественные оценки сравниваются между собой для выявления наиболее предпочитаемой формы социального поведения в ситуации конфликта, тенденций его взаимоотношений в сложных условиях.

**Насколько вы общительны? робки? контактны?**

Отвечайте на вопросы “да” или “нет”.

1. Делаете ли вы над собой усилие, чтобы ладить с теми людьми, которые вам не нравятся?
2. Предпочитаете ли вы шумный, оживленный курорт тихому и мирному месту отдыха?
3. Нравится ли вам ходить на вечеринки, в дискотеки и шумные бары?
4. На отдыхе или в путешествии легко ли вы находите новых друзей?
5. Всегда ли вы рады видеть друзей, если они неожиданно к вам заглянули?
6. Начинали ли вы когда-нибудь первым разговаривать с незнакомым человеком в поезде?
7. Нравится ли вам организовывать вечеринки, приглашать гостей?
8. Много ли у вас друзей и знакомых?
9. Предпочитаете ли вы вечера, проведенные шумно и оживленно, спокойным вечером, проведенным дома?
10. Нравятся ли вам игры на вечеринках?
11. Знаете ли вы большинство своих соседей по именам?
12. Вам больше нравится принимать участие в играх, чем выигрывать?
13. Вы предпочитаете играть с людьми, а не с игровыми автоматами?
14. Нравится ли вам помогать людям?
15. Вы находитесь в гостях. Хозяйка дома подает блюдо, которое вы считаете ужасным. Станете ли вы его есть?
16. Посылаете ли вы поздравления с Рождеством (Новым годом) людям, которые вам не очень нравятся?
17. Называли ли вас когда-нибудь “душой компании”?
18. Нравится ли вам знакомиться с новыми людьми?
19. Чувствуете ли вы себя уверенно, когда входите в комнату с людьми, из которых вы почти никого не знаете?

20. Любите ли вы детей?

21. Вы более предпочитаете писать письма, чем звонить по телефону?

22. Легко ли вы находите новых друзей?

23. Делаете ли вы когда-нибудь вид, что вас нет дома, если видите приближение нежелательных посетителей?

24. Часто ли в вашем доме останавливаются большие компании?

25. Беспокоитесь ли вы о том, что думают о вас окружающие?

**Подсчитайте баллы:** во всех вопросах, кроме 21 и 23, каждый положительный ответ приносит один балл, отрицательный — 0. Если вы отрицательно ответили на вопросы 21 или 23, то можете прибавить себе еще по одному баллу за каждый вопрос.

Если вы набрали **от 16 до 25 баллов**, то вы действительно общительный человек. Вы любите людей, любите быть с людьми и, вероятно, больше всего счастливы, когда вы в компании.

Если вы набрали **от 8 до 16 баллов**, то вам нравится быть с людьми, но к бурным вечеринкам вы относитесь спокойно. Ваше терпение небезгранично, и вы, вероятно, вполне счастливы, если проводите вечер с одним или двумя близкими друзьями, а не идете туда, где много людей. А если вы вечером оказались предоставлены самим себе, то и с этим прекрасно справитесь.

Если вы набрали **7 баллов или меньше**, то вы, похоже, любите одиночество. Скорее всего, вы уютно устроитесь с хорошей книгой, усядетесь смотреть телевизор или займетесь какими-нибудь делами, а не пойдете веселиться с компанией друзей. Вы самостоятельны и получаете удовольствие от одиночества.

### Оценка самоконтроля в общении (по Мариону Снайдеру)

С помощью этого теста вы можете определить свой уровень контроля при общении с другими людьми. Внимательно прочтите десять предложений, описывающих реакции на некоторые ситуации. Каждое из них оцените как верное или неверное для себя. Верное — обозначьте буквой **В**, а неверное — буквой **Н**.

1. Мне кажется трудным искусство подражать привычкам других людей.

2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.

3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем эт. е. на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я не всегда такой, каким кажусь.

**Оценка результатов:** по одному баллу начисляется за ответ **Н** на вопросы 1, 5, 7 и за ответ **В** — на все остальные. Подсчитайте сумму баллов:

**0–3 балла** — *низкий* коммуникативный контроль, т. е. ваше поведение устойчиво и вы не считаете нужным меняться в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему раскрытию в общении, отчего некоторые считают вас “неудобным” по причине вашей прямолинейности.

**4–6 баллов** — *средний* коммуникативный контроль. Вы искренны, но не сдержанны в своих эмоциональных проявле-

ниях. Однако считаетесь в своем поведении с окружающими людьми.

**7–10 баллов** — *высокий* коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации, хорошо чувствуете и можете предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

### Умеете ли вы слушать?

Ответы из десяти вопросов теста оцениваются следующим образом: “почти всегда” — 2 балла, “в большинстве случаев” — 4 балла, “иногда” — 6 баллов, “редко” — 8 баллов, “почти никогда” — 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы “свернуть” беседу в тех случаях, когда тема (или собеседник) неинтересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего — партнера по общению?

3. Может ли неудачное выражение другого человека спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вступать в разговор с неизвестным или малоизвестным человеком?

5. Имеете ли привычку перебивать говорящего?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняете ли тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли тему разговора, если собеседник коснулся неприятной для вас темы?

9. Поправляете ли человека, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Бывает ли у вас снисходительно-менторский тон с оттенком пренебрежения и иронии по отношению к тому, с кем говорите?

Чем больше баллов, тем в большей степени развито умение слушать. Более 62 баллов — умение слушать выше “среднего уровня”. Обычно средний балл 55. Менее 55 баллов — вам стоит последить за собой при разговоре.

## Какой вы собеседник?

Тест поможет вам определить, насколько вы хороший собеседник и умеете провести разговор, беседу, переговоры. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком: начальником, подчиненным, товарищем, близким.

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.

2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.

3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.

4. Разговор с партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.

5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.

6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.

7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.

8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.

9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.

10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.

11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.

12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.

13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.

14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и т. д., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.



15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает также.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом “Вы тоже так думаете?” или “Вы не согласны?”.

**Подсчитайте процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение:**

**70–100%** — вы *плохой* собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры;

**40–69%** — вам присущи *некоторые недостатки*. Вам следует проявлять больше гибкости и легкости в переговорах, не заострять внимание на манере разговора, не искать скрытый смысл сказанного, не монополизировать позицию в разговоре;

**10–39%** — вы *хороший* собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании;

**0–9%** — вы *отличный* собеседник.

### **Умеете ли вы вести диалог?**

Деловым людям (как, впрочем, и всем остальным) необходимо владеть искусством вести диалоги, переговоры, четко и доступно излагать свое мнение, идею, логически обосновывая их и убеждая собеседника (партнера).

На нижеследующие вопросы отвечайте согласно вашим представлениям и фактическому поведению. Рядом с каждым вопросом поставьте “да” или “нет”.

1. Застает ли вас врасплох неожиданная реакция людей, которых вы видите впервые?

2. Имеете ли вы привычку заканчивать фразу собеседника, полагая, что наперед знаете, что будет сказано?

3. Раздражает ли вас употребление собеседником терминов, иностранных слов, наконец, вульгаризмов?

4. Когда критикуют вашу идею, сразу ли бросаетесь в бой, как говорится, закусив удила?

5. Можете ли четко представить, чем будете заниматься в ближайшие шесть месяцев?

6. На совещании, где вы не знаете всех участников, предпочитаете ли уклониться от высказывания своего мнения по обсуждаемым вопросам?

7. Не кажется ли вам, что все переговоры и диалоги имеют своих победителей и побежденных?

8. Дослушаете ли собеседника, если его диалог затянулся?

9. Считаете ли вы, что переговоры, на которых условно хотите добиться показателя “5”, надо начинать с показателя “10”?

10. Нужно ли скрывать плохое настроение, когда играете в какую-либо игру и проигрываете?

11. Считаете ли необходимым на совещании отвечать пункт за пунктом на высказанную в адрес вашего мнения критику?

12. Прервет ли диалог, иначе его продолжать в другое время, если увидите, что оппонент крайне раздражен, бестактен и не воспринимает никаких доводов?

13. Стараетесь ли запастись фактическим материалом, готовясь к переговорам?

14. Считаете ли позволительным использовать слабости других для достижения своей цели?

15. На язвительную реплику оппонента немедленно ответите тем же?

16. Станете ли вы упрямо отстаивать свою точку зрения даже в том случае, когда в ходе дискуссии увидите ее слабые стороны?

17. Менялся ли ваш стиль диалога, если ваш оппонент — представитель противоположного пола?

18. Считаете ли возможным в серьезном разговоре использовать шутку?

Запишите по баллу за каждый следующий ответ: 1. Нет. 2. Нет. 3. Нет. 4. Нет. 5. Да. 6. Нет. 7. Нет. 8. Да. 9. Нет. 10. Да. 11. Да. 12. Да. 13. Да. 14. Нет. 15. Нет. 16. Нет. 17. Нет. 18. Да.

*Суммируйте набранные очки и посмотрите результат:*

**от 0 до 6 баллов** — вы не рождены для диалогов и переговоров. Попробуйте еще раз прочитать вопросы теста и подумайте, как вам надо было бы поступить в том или ином случае, чтобы приобрести хотя бы некоторые черты дипломата. Возможно, поможет;

**от 7 до 12 баллов** — вы, конечно же, умеете вести переговоры, умеете обосновывать свою точку зрения и защищать ее. Правда, иногда срываетесь, причем в самый неподходящий момент. Но, скорее всего, у вас хватит здравого смысла вовремя остановиться. Некоторое совершенствование искусства диалога вам не повредит;

**от 13 до 18 баллов** — о, вы ловки и искусны в переговорах — ведете их изящно, со знанием дела, настойчиво. Одним словом — дипломат! Но вот обратите внимание: ваша сдержанность, немногословие и уклончивость в высказывании нелицеприятных оценок могут стать вашей чертой характера и проявляться совсем не к месту. Поэтому окружающие могут считать, что вы не способны быть искренним и открытым. Не злоупотребляйте своими дипломатическими способностями, особенно среди близких и друзей.

## **Умеете ли вести деловое обсуждение?**

Тест поможет проанализировать ваше поведение во время делового совещания, беседы, определить стиль поведения. Следует иметь в виду, что каждый из этих стилей зависит от конкретной ситуации. В одних случаях успех приносит авторитарное поведение, не допускающее возражений, в других — тактическое, гибкое поведение. Но все-таки авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать дальше.

Ответьте на вопросы и запишите оценки в баллах (от 1 до 5): 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении будут критиковать меня.

2. У меня всегда много идей и планов.

3. Прислушиваюсь к замечаниям других.

4. В основном мне удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.

5. Настраиваю сотрудников на то, чтобы они решили свои задачи самостоятельно.

6. Если меня критикуют, то защищаюсь, несмотря ни на что.

7. Когда другие приводят свои доводы, всегда прислушиваюсь.

8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.

9. Свои ошибки, как правило, признаю.

10. Предлагаю альтернативы к предложениям других.

11. Защищаю тех, у кого есть трудности.

12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.

13. Мой энтузиазм заразителен.

14. Принимаю во внимание точки зрения других и стараюсь их включить в проект решения.

15. Обычно настаиваю на своей точке зрения и гипотезах.

16. С пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.

17. Ясно выражаю свои взгляды.

18. Всегда признаюсь в том, что не все знаю.

19. Энергично защищаю свои взгляды.

20. Стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.

21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.

22. Помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаюсь своими проектами, обычно не беспокоюсь о чужих работах.

24. Прислушиваюсь и к тем, кто имеет точку зрения, отличную от моей.

25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.

27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

28. Всегда нахожу, как облегчить другим поддержку моих проектов.

29. Понимаю чувства других людей.

30. Больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю другие.

31. Прежде чем защищаться, всегда выслушиваю критику.

32. Излагаю свои мысли системно.

33. Помогаю другим получить слово.

34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

36. Как правило, никого не перебиваю.

37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступать.

39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Суммируйте баллы, полученные при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через **A** (20–100 баллов).

Затем сложите баллы, полученные при ответах на утверждения 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39, и обозначьте сумму через **B** (20–100 баллов).

**Сумма A на 10 баллов превышает сумму B — вы хороший дипломат, стремитесь учесть мнения других и убедиться в том, что собственные ваши идеи согласуются с мыслями сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато у участников совещания появляется убеждение, что их мнение вам как руководителю совещания безразлично.**

**Сумма B как минимум на 10 баллов выше суммы A — вы ведете совещание авторитарно, властно, не обращая внимания на окружающих. Вы не добиваетесь всеобщего согласия и не стремитесь сделать решение общим делом. Однако бразды управления крепко держите в своих руках.**

**Обе суммы различаются менее чем на 10 баллов — ваше поведение может быть как дипломатичным, так и авторитарным в зависимости от обстоятельств.**

## Умеете ли вы реагировать на входящие звонки?

Тест позволяет оценить знание принципов ведения делового телефонного разговора.

*Инструкция.* Прочитайте 30 фраз. Оцените каждую из них. Если вы считаете, что фраза положительно воспринимается клиентом, пометьте ее знаком “+”, а если отрицательно — “-”.

1. Добрый день. Это центр “Генезис”. У телефона Ирина Аникеева. Чем я могу вам помочь?

2. Извините, я не занимаюсь этими вопросами. Вам нужно позвонить в отдел продаж.

3. Доброе утро, страховая компания “Висепт”.

4. Начальник отдела на совещании. Может быть, мне что-нибудь передать ему?

5. Спасибо за звонок. Звоните чаще!

6. Извините, я работаю в другом отделе, поэтому ничем вам помочь не могу.

7. Здравствуйте, сервисный центр.

8. Я затрудняюсь сейчас сказать, почему наш сотрудник не позвонил вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз сами?

9. Извините, что заставил вас ждать. Чем я могу вам помочь?

10. Я понимаю вас. Возможно, кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я все проверю. Чем я еще могу помочь вам?

11. Кто вам нужен?

12. Аркадий Анатольевич, извините, пожалуйста, за задержку счетов-фактур. Я постараюсь их передать, как только ваш сотрудник будет у нас.

13. Большое спасибо. При случае я свяжусь с вами.

14. Вы сомневаетесь в качестве этого изделия? Я понимаю вас.

15. Вы, наверное, невнимательно прочитали инструкцию по эксплуатации. Расскажите, как это случилось?

16. Рад вашему звонку. Как ваши дела?

17. Да, это я. Хочу сообщить вам неприятную информацию.

18. Извините, пожалуйста, я принимаю загородную телефоннограмму. Могу я перезвонить вам через 15 минут?

19. К сожалению, Анна еще обедает.

20. Спасибо за звонок. Такого человека, как вы, мы готовы выслушать всегда.

21. Алексей, извините, что вам прислали не тот материал, но я записал заказ так, как вы его мне передали.

22. Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку.

23. Здравствуйте, компания “Зодиак”, у телефона сотрудник отдела охраны Быков. Слушаю.

24. Вы не правы. Уверяю вас, у нас низкие цены.

25. Извините, я действительно не знаю, почему Владимир не перезвонил вам. А вы не пробовали позвонить ему еще раз?

26. Спасибо вам за заказ.

27. Наш курьер, вероятно, будет у вас в четверг.

28. Сергей Иванович у врача и должен вернуться к концу дня.

29. Позвольте мне еще раз уточнить ваш заказ. Я хочу убедиться, что ничего не пропустил.

30. У нее проблемы с одним клиентом. Может, ей что-нибудь передать?

### *Подведите итоги*

Номер вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Правильный ответ	+	-	-	+	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-
Номер вопроса	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Правильный ответ	+	-	+	-	-	-	-	+	-	-	+	-	-	+	-

### *Оцените результат*

Если у вас есть более трех несовпадений, то это означает, что вы, имея пробелы в знаниях, не владеете умениями ведения деловой беседы с клиентом по телефону.



### Обаятельны ли вы?

Ответьте на каждый из 9 указанных ниже вопросов утвердительно (+), отрицательно (−), нейтрально (±) — последний ответ дается тогда, когда нельзя ответить однозначно.

1. Обладаете ли вы чувством юмора в большей степени, чем другие люди?
2. Эрудированны ли вы более, чем другие люди?
3. Заинтересовывает ли большинство людей, с которыми вы общаетесь, ваше хобби?
4. Обладаете ли вы внешними особенностями, о которых нельзя сказать однозначно, портят они вашу внешность или украшают?
5. Легко ли вам с ходу найти удачную реплику?
6. Боитесь ли вы иронии в свой адрес?
7. Приходит ли вам на ум самый удачный ответ, но после разговора?
8. Больше, чем другим людям, вам нравится, когда вас хвалят, так ли это?
9. Больше, чем другие люди, вы переживаете, когда вас ругают, не так ли?

### Ключ

№ вопроса	Число баллов за ответ		
	(+)	(±)	(−)
1	1	0,5	0
2	1	0,5	0
3	1	0,5	0
4	1	0,5	0
5	1	0,5	0
6	0	0,5	1
7	0	0,5	1
8	0	1	0,5
9	0	1	0,5

Суммируйте баллы, полученные на каждый вопрос. **Более 6 баллов** — вы обаятельны, душа общества, **4–6 баллов** — вы бываете обаятельны, но не всегда, **менее 4 баллов** — вы необаятельны, но это поправимо.

## Практические советы и рекомендации

### 1. Советы по улучшению человеческих отношений

#### *I. Основные принципы общения с людьми*

1. Обвиняя человека в чем-либо, вы только вызываете в нем внутренний протест. Поэтому первый принцип гласит: вместо того чтобы обвинять людей, попытайтесь понять их.

2. Искренне цените и хвалите достоинства людей.

3. Желая убедить человека что-то сделать, постарайтесь прежде возбудить в нем желание делать это. Секрет успеха во взаимоотношениях с людьми заключается в способности рассматривать вопрос с точки зрения другого человека и разрешать этот вопрос с учетом его интересов.

#### *II. Шесть способов понравиться людям*

1. Проявляйте искренний интерес к людям и их проблемам.

2. Улыбайтесь. Людям приятно встречать улыбающихся людей, о них редко думают плохо. Если вы всегда улыбаетесь при встрече с человеком, то он не скажет вам плохого, даже если вы заслуживаете этого. Улыбайтесь.

3. Человек будет очень расположен к вам, если вы помните, как его зовут.

4. Исключительное внимание к говорящему — это наиболее важный фактор. Ничто так не льстит собеседнику, как внимание.

5. Заводите разговор о том, что интересует вашего собеседника.

6. Уважайте достоинства других людей. Если вы хотите иметь друзей — давайте им возможность превзойти вас. Мудрый не выставляет мудрость напоказ.

#### *III. Как заставить человека стать на вашу точку зрения*

1. Не критикуйте, ибо люди не любят себя критиковать или признавать неправыми. Критика заставляет человека встать на защиту своей чести и оправдать себя.

2. Не говори, что ты умнее. Воздерживайся от прямого высказывания своего мнения, противоречащего мнению других. Уважай мнение других людей. Никогда не говори прямо, что человек не прав.

3. Если ты не прав, признайся в этом в категорической форме. Это настраивает собеседника на дружеский тон.

4. Заставляйте человека говорить “да” в самом начале разговора. Не давайте по возможности говорить “нет”. Человек не любит менять мнение. Если человек согласился с вами в девяти случаях, то, скорее всего, согласится и в десятом.

5. Дайте человеку возможность высказаться о своих успехах.

6. Начинайте беседу только с дружеского тона.

7. Дайте человеку почувствовать, что идея, поданная вами, принадлежит ему.

8. Смотрите на вещи глазами собеседника. Задавайте себе вопрос: почему у него должно быть желание сделать это?

9. Относитесь с сочувствием к идеям и желаниям человека. Говорите: “Если бы я был на вашем месте, я бы считал точно также”.

10. Все люди хотят быть честными. Поэтому прибегайте к благородным мотивам, т. е. покажите, что, став на вашу точку зрения, человек сделает что-то хорошее или поступит благородно.

*IV. Семь способов изменить мнение человека, не вызывая у него негодование или обиду*

1. Начинайте беседу с похвалы и искреннего восхищения.

2. Не говорите человеку об ошибках прямо.

3. Прежде чем критиковать, укажите на свои ошибки.

4. Дайте человеку возможность сохранить свою репутацию. Не говорите, что он глуп, а скажите, что в этот раз он поступил опрометчиво.

5. Одобряйте даже незначительные успехи. Хвалите человека за его малейшие достижения. Будьте щедры в похвалах.

6. Старайтесь создать человеку хорошую репутацию, приписывайте ему положительные черты, и человек будет стремиться оправдать ваше мнение.

7. Старайтесь показать, что недостаток может быть легко исправлен.

## **2. Алгоритм поведения в конфликтной ситуации**

*Когда необходимо подавлять свое раздражение?*

- Ваше раздражение питает раздражение другого человека.
- Эмоциональный накал увеличивается, не давая результата.
- Ваш гнев частично уже нашел выход.
- Необходимо вместе подумать над решением проблемы в будущем, а не перемалывать прошлое.

*Как подавить свое раздражение?*

- Приказать себе остановиться.
- Использовать различные способы самоуспокоения.
- Предложить подавить раздражение обоюднo для того, чтобы можно было разрешить конфликт.

*Когда необходимо выслушать человека, охваченного гневом или страхом?*

- Связанные с чем-либо эмоции человека так велики, что им нужно дать выход.
- Человек не хочет вас слушать.
- Враждебность или подозрительность человека порождают раздражение и недоверие, которые препятствуют общению.

*Как вести себя с человеком, охваченным гневом или страхом?*

- Спокойно выслушать все, что этот человек хочет сказать.
- Ответить на его вопросы.

- Даже если отрицательные эмоции оппонента накаляются, сохранять спокойствие и отвечать нейтральным тоном.
- Проявлять самообладание, показывать свою готовность выслушать и утешить.

*Когда необходимо махнуть рукой и уйти?*

- Накал раздражения и враждебности слишком высок.
- Вы чувствуете, что ситуация стала мучительной: думаете только об этом, ощущаете все большее раздражение и разочарование.
- Взаимоотношения не стоят эмоциональных затрат.
- Нет большой необходимости сохранить взаимоотношения.
- Нет реального способа решить проблему или избавиться от вашего раздражения и недоверия.
- Вы хотите идти дальше.
- Как махнуть на все рукой и уйти?
- Сопоставить выгоды и издержки взаимоотношений.
- Убедить себя в том, что необходимо списать потери и оставить их за спиной.
- Подумать о том, что в случае прекращения взаимоотношений потери будут меньшими.
- Разрешить самому себе махнуть на все рукой и уйти.
- Повторять себе, что все кончено, и время двигаться дальше.

### **3. Семь способов, чтобы улучшить ваш голос**

1. *Запишите свой голос на магнитофон.* Прослушайте его. Поэкспериментируйте с разными тонами, высотами, ударениями, скоростью, силой и дикцией. Сила звука является особенно важным компонентом, с которым необходимо попрактиковаться; посчитайте от одного до пяти, повышая и снижая громкость до тех пор, пока вы не приобретете способность к вариациям.

2. *Попытайтесь говорить со скоростью 120 слов в минуту.* Это средняя скорость для речи. Попросите коллег проконтролировать вас.

3. *Произносите слова отчетливо.* Выучите скороговорки. Сконцентрируйте усилия на том, чтобы произносить конечный согласный звук каждого слова.

4. *Подчеркивайте ключевые слова и идеи своим голосом.* “Вбивайте” те важные идеи, которые вам бы хотелось, чтобы запомнила аудитория.

5. *Используйте голос, чтобы создать контраст.* Высокий и низкий, громкий и тихий, возбужденный и погасший.

6. *Практикуйтесь говорить из глубины диафрагмы.* Не говорите через нос. Попробуйте создать вибрацию в своих голосовых связках.

7. *Заботьтесь о своем голосе.* Больной или усталый голос нуждается в корректировке — выпейте горячую воду маленькими глоточками или пожуйте изюм.

#### **4. Речевые стандарты, помогающие провести деловую беседу**

##### *Начало беседы*

Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...

Сегодня я предлагаю обсудить...

Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...

Мне хотелось бы начать нашу беседу с...

Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...

Я думаю, что мы начнем наш разговор с...

Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

##### *Выражение одобрения и согласия*

Ваши условия нас вполне устраивают.

Этот пункт наших возражений не вызывает.

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Мое представление... полностью совпадает с вашим.

Ваши условия в целом для меня приемлемы.

Можно считать, что в основном мы договорились.

*Выражение желания отстаивать свою точку зрения*

Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с несколькими иными позициями.

Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения.

Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.

Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...

Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.

Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...

Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

*Выражение просьбы*

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Могли ли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

Я хотел бы просить вас о...

С вашей стороны будет очень любезно, если...



### *Выражение извинения*

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

### *Выражение сомнения и неопределенности*

У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу.

Меня несколько смущает наличие...

Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.

Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...

У меня большое сомнение в необходимости...

Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.

Я бы предпочел другое решение этой задачи.

### *Выражение неодобрения, несогласия и отказа*

В целом ваше предложение приемлемо, но...

Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

Здесь мы исходим из несколько иного понимания...

Мы придерживаемся иной точки зрения.

В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.

Согласиться с вашим вариантом трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные затруднения.

Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.

Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.

Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.

К сожалению, принять ваши условия мы не можем.

Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

### *Выражение желания уйти от ответа*

На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

На это можно ответить только в самом общем виде.

Я вижу это только в самых общих чертах.

Мне трудно судить об этом.

Я затрудняюсь дать вам точный ответ.

К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.

Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать мы не можем.

*Фразы, свидетельствующие о завершении беседы*

Итак, мы подходим к концу нашей беседы.

Давайте подведем итоги наших договоренностей.

В заключение беседы я хотел бы...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.

Я считаю, что проблему... можно считать решенной.

Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

## **5. Советы по установлению деловых контактов**

— Приветствуйте вашего клиента тепло и искренне, смотрите ему в глаза.

— Дайте клиенту время, чтобы он привык к общению с вами, дайте ему возможность высказаться. Не наступайте слишком рано. Но в то же время и не тратьте попусту его время.

— Сначала заведите отвлеченный разговор о чем-либо, связанном с тем, о чем вы будете беседовать дальше. Сделайте этот разговор дружеским и неодносторонним. Будьте благодарным слушателем. Но дайте потенциальному клиенту понять, что ваше время дорого. Вы пришли, чтобы продать, а не разговаривать.

— Задавайте существенные вопросы. Внимательно слушайте ответы на них.

— Оцените потенциального клиента. Определите, тот ли это человек, с которым вы должны разговаривать, достаточно ли у

него полномочий, чтобы дать вам ответ и купить. Попробуйте во время установления контакта понять, на чем делать акцент при представлении продукции.

— Попробуйте определить отношение вашего потенциального клиента к предложениям типа вашего. Настройтесь на его страхи, ожидания, чувства, чтобы привязать ваше представление товаров к ним.

— Узнайте что-нибудь о своем собеседнике, чтобы он чувствовал себя человеком, а не клиентом. Сделайте его похожим на вас, так как людям нравится иметь дело с себе подобными. Но не фальшивьте.

— Будьте лаконичным, дружелюбным, открытым, по-хорошему любознательным. Будьте самим собой.

Важными элементами контакта являются ваша улыбка, одежда, поза, желание слушать и смотреть в глаза собеседнику. Ваше бессловесное общение так же важно, как и общение при помощи слов. Впечатление, которое вы производите, создается как от того, чего вы не говорите, так и от того, что вы говорите.

Часто случается так, что именно во время установления контакта заключается сделка. Это возможно, если контакт послужил началом общения и убедил клиента, что вы действительно заинтересованы в помощи ему.

## **6. Восемь советов, как придумать привлекательное название выступлению**

1. Продумайте, какую основную выгоду можно извлечь из вашего выступления. Название “Сила разговора: как заставить людей слушать вас” говорит больше, чем “Эффективные коммуникативные навыки”. А заголовок, начинающийся со слова “как”, рассказывает слушателям о том, что они смогут получить от вашего выступления.

2. Используйте цифры, чтобы вызвать любопытство. Заголовок “Четыре секрета лидерства” выглядит более интригующим, чем просто “Секреты лидерства”.

3. Используйте подзаголовки и заглавные буквы, чтобы усилить влияние на читателя. Заметьте, насколько значительнее

выглядит название “КРИТИКА И ПОХВАЛА: ВЫСКАЗЫВАЙТЕ И ПОЛУЧАЙТЕ” благодаря использованию заглавных букв.

4. *Удлиняйте заголовки, чтобы конкретизировать название своего выступления.* Название “Наиболее значимые для вас отношения” может быть выгодно удлинено до “Больше отдавайте и больше получайте от наиболее значимых для вас отношений”.

5. *Интригуйте.* Эта стратегия заключается в том, чтобы заинтриговать потенциальную аудиторию, например: “Десять пунктов, касающихся того, как вести дела, о которых никогда не расскажет вам никто”. Как вы полагаете, заинтересовало бы вас сообщение с таким названием?

6. *Позаимствуйте фразу из своего выступления.* Возможно, что в Вашем выступлении найдется особо выразительная фраза, которую можно использовать в качестве заголовка.

7. *Задайте вопрос.* От вопросов всегда очень трудно отмахнуться. Переделайте свой повествовательный заголовок в вопросительный, и почти каждый, кто увидит его, попытается задуматься над ответом, и таким образом попадет на крючок вашего выступления. Заголовок “Война и наркотики” можно переделать в “Кто выигрывает в войне с наркотиками?”.

8. *Используйте впечатляющие слова.* Приведем примеры некоторых слов, которые особенно привлекают внимание и которые должны использоваться в заголовках: вы, как, новый, свободный, теперь, внезапно, поразительный, чудо, власть, секрет, замечательный, начинающий, волшебный, изменение.

## **7. Одиннадцать советов, как написать и прочитать подготовленную речь**

1. *Пишите так, как вы говорите, а не так, как пишете.*

2. *В каждый абзац должно входить не более трех-пяти предложений.* Если абзацы будут длиннее, вы можете потерять то место, на котором остановились.

3. *При написании используйте чаще глаголы в активной форме, чем в пассивной.* Активная форма глаголов является более мощной и решительной по сравнению с пассивной.

4. *Количество слов в предложении не должно превышать двадцати.* Аудитории будет трудно попевать за вами, если предложения будут более длинными.

5. *При выступлении чаще используйте первое и второе лицо местоимений, а не третье.* Большинство ваших заявлений должны начинаться с: я, вы, мы, нам. Он, она, они и их — безличные местоимения, и они могут придать вашей речи тон лекции.

6. *Печатайте текст речи через два интервала внутри текста и через три между абзацами.*

7. *Подчеркните те слова или фразы, которым необходимо придать особое значение.*

8. *Напишите слово “ПАУЗА” рядом с теми пунктами, где нужно сделать драматическую паузу.*

9. *Оставьте справа и слева широкие поля.* Сделайте пометки об использовании аудиовизуальных и других средств.

10. *Попрактикуйтесь в чтении речи.* вы должны научиться произносить ее при минимальном использовании написанного текста.

11. *Читайте так, как вы говорите, а не так, как читаете.*

## **8. Семь способов организации выступления**

1. *Хронологический способ.* Расположите свои идеи в хронологической последовательности: “В прошлом мы делали А, теперь Б, но вскоре мы будем способны делать В”.

2. *Тематический способ.* Сгруппируйте идеи согласно основным логическим подразделам своего выступления и ответьте на вопросы: КТО, ЧТО, ГДЕ, КОГДА, КАК И ПОЧЕМУ. Такой способ является примером простой, логической и тематической структуры выступления.

3. *Пространственный способ.* Используйте эту структуру, чтобы выразить идеи, в которых размещение чего-либо имеет первостепенное значение: “Три возможных места для расположения наших новых филиалов...”

4. *Способ выделения решающей проблемы.* Определите природу проблемы, обозначьте ее причины, а затем предложите ее решение.

5. *Причинно-следственный способ.* Представьте в деталях причины данных условий или ситуаций и опишите их основные последствия или эффекты.

6. *Способ сравнительной оценки выгоды.* Покажите, что предложенная вами программа принесет большую выгоду по сравнению с другими.

7. *Способ удовлетворения.* Опишите потребности данной аудитории, а затем приступайте к объяснению того, как их удовлетворить.

## **9. Одиннадцать принципов построения выступления**

1. *Решите, каким образом вы хотите склонить аудиторию на свою сторону.* В этом состоит цель вашего выступления. Завершите предложение: “Когда я закончу говорить, аудитория...”.

2. *Что вы знаете об аудитории?* Как вы собираетесь воспользоваться особенностями аудитории ради своей цели и как вы собираетесь преодолеть то, что может послужить помехой для вас?

3. *С помощью метода “мозгового штурма” выработайте центральные идеи своего выступления и отработайте моменты, на которых вы хотели остановиться.* Не беспокойтесь о порядке появления идей или о взаимоотношении между ними, просто фиксируйте их, а затем сделайте “карту идей”. На большом листе бумаги в центре напишите цель своего выступления, затем напишите центральные идеи в том порядке, в каком собираетесь излагать, отмечая их на лучах, исходящих из центра по всем направлениям.

4. *Объедините ряд близких идей в группы.* Какие идеи или группы идей являются основными? Соедините эти группы стрелками. Хорошая речь, как правило, состоит из трех-пяти частей. Если у вас их получилось больше, то вы или хотите очень много сказать, или не до конца отметили все группы. Какие группы являются дополнительными? Проведите пунктирные линии от этих групп к основным, которые они дополняют.

5. *Отражают ли эти группы оптимальную структуру вашего выступления?*

6. *Напишите тезисы своего выступления.* Теперь вы готовы превратить свою “карту” в тезисы, которые послужат вам подсказкой. Центральные идеи и поддерживающие их группы идей — все это идеи трех уровней. Используйте римские цифры для того, чтобы отметить центральные идеи. Для каждой центральной идеи подберите от одной до пяти вспомогательных идей, каждая из которых может иметь еще больше идей для подкрепления. Пополняйте свои записи дополнительными пунктами, если они придут вам в голову.

7. *Какие из пунктов могут быть усилены или упрощены с помощью визуальных средств?* Какие образы вам больше всего хотелось бы, чтобы слушатели запомнили? Подготовьте рисунки, диаграммы, отметьте в тезисах последовательность их демонстрации.

8. *Напишите выступление.* Как вы привлечете внимание аудитории? Как вызовете интерес к своему выступлению? Что собираетесь сделать для того, чтобы установить доверительные отношения с аудиторией? Как вы заслужите ее уважение? Каким тоном вы собираетесь начать? Что хотите сказать о цели своего выступления? У вас 20 секунд на то, чтобы ответить на вопрос каждого сидящего перед вами: “С какой стати я должен вас слушать?”

9. *Напишите заключение.* В заключении необходимо вернуться к цели вашего выступления: те изменения в аудитории, ради которых вы выступаете, должны быть закреплены в заключительной части выступления. Установите связь между заключением и началом выступления.

10. *Подготовьтесь к обсуждению и ответам на вопросы.*

Если вас попросили произнести импровизированную речь и у вас нет времени для выполнения 1–10 пунктов:

11. *Сформулируйте три наиболее важных вопроса и отвечайте на них.* Эти вопросы выполняют роль центральных идей вашего выступления, а также определяют его цель. Задайте вопросы, начинающиеся со слов: кто, что, где, когда, почему и как.

Или же обсудите: “Три причины...”, “Три важные особенности...”, “Три шага...” и т. д. Чем дольше вы говорите, тем больше вы обеспечиваете себя вспомогательными идеями, необходимыми для того, чтобы документально подтвердить и развить те центральные идеи, которые вы отобрали для выступления.

## **10. Восемнадцать способов добиться уверенности при публичном выступлении**

*1. Выработайте правильное отношение к своим страхам.* Твердо знайте: аудитории редко бывают враждебно настроенными; вам не надо быть красноречивым оратором, чтобы добиться успеха; вы редко выглядите столь нервным, как перед выступлением, а небольшое количество адреналина не принесет вреда. Помните, что даже самые профессиональные ораторы испытывают волнение, прежде чем подняться на трибуну.

*2. Анализируйте свою аудиторию.* Чем больше вы узнаете о своей аудитории, тем более уверенно вы себя будете чувствовать.

*3. Готовьтесь, готовьтесь, готовьтесь!* Чем лучше вы будете знать тему, тем большим знатоком и темы и аудитории вы будете себя считать.

*4. Сделайте “успокаивающие” записки.* Используйте тот формат, который удобен. Запишите свою “хореографию”, чтобы напомнить себе, когда сделать паузу, когда подчеркнуть что-то важное, когда обратиться к аудиовизуальным средствам и т. д.

*5. Представьте свой успех.* За две недели до своего выступления каждый вечер перед сном представляйте картину своего успеха: аудиторию, взрывающуюся аплодисментами после каждого вашего слова, уверенную улыбку на своем лице, себя, убежденно говорящего.

*6. Используйте аудиовизуальные средства, чтобы снять с себя часть напряжения.* В том случае, когда вы очень нервничаете, не правда ли, было бы неплохо направить эти пронизывающие глаза в иное направление, чтобы немного расслабиться?

*7. Практикуйтесь, практикуйтесь, практикуйтесь!* Потренируйтесь три или четыре раза до своего выступления,



делайте это, пока вы не будете удовлетворены своей речью. Ни в коем случае не тренируйтесь в день своего выступления!

8. *Заранее осмотрите помещение, в котором вам предстоит выступить.* Это самое лучшее место для того, чтобы попрактиковаться в произнесении своей речи.

9. *Расслабьтесь, отдохните и избегайте любого возбуждения.* Как можно лучше отдохните ночью перед выступлением; ограничьтесь в употреблении спиртных напитков и кофе.

10. *Делайте выступление и заключение своевременно.*

11. *Обеспечьте нормальную температуру, хорошее освещение и соответствующую вентиляцию.* Дремлющая аудитория расстроит ваши планы на успех.

12. *Оденьтесь так, чтобы ваш костюм способствовал успеху.* Наденьте то, что вам очень идет.

13. *Расходуйте энергию до выступления.* Сделайте что-нибудь энергичное прямо перед тем, как отправиться на выступление. Постарайтесь прогуляться или подняться по ступенькам вашего дома.

14. *Установите визуальный контакт с несколькими дружелюбными лицами.* Защитите себя взглядами людей, которых вы знаете, или тех, кто невербально выражает свою поддержку.

15. *Говорите громко, чтобы разогнать тревогу.* Это поможет вам освободиться от нервозности.

16. *Используйте свое остроумие, а не заготовленные шутки, которые могут и не сработать.* Не забывайте, что вы являетесь наиболее простым объектом для спонтанного смеха, поэтому если вы запланировали шутку, то будьте уверены, что в ней нет ни этнического, ни сексуального намека — лучше не шутить, чем оскорбить.

17. *Постарайтесь не допускать ошибок.* Не пугайтесь, если допустите их, большинство слушателей вряд ли даже обратят на них внимание. А извинения только ослабят ваши позиции.

18. *Не держите себя слишком серьезно.* Естественно, что вы хотите произнести хорошую речь, но не преувеличивайте значение своего выступления. Для других ваше выступление не кажется таким выдающимся событием, как для вас. Кроме того,

если вы будете слишком заумным, то вряд ли ваша аудитория запомнит, что вы так долго говорили, как бы вам этого не хотелось. Научитесь смеяться над своими промахами.

## **11. Шесть способов сделать речь еще более воздействующей на аудиторию**

*1. Используйте переходы, чтобы связать свои идеи вместе.* Переходами могут быть те слова, фразы или предложения, которые помогают вам переходить от одного пункта вашей речи к другому. Наиболее простым переходом является нумерация ваших пунктов (во-первых, во-вторых...). Другой переходной стратегией является постановка вопросов и ответов на них. Вы можете повторить фразу из предыдущего предложения и развить ее. Обычные слова, такие как: кроме того; к тому же; в то же время; с другой стороны; фактически; следовательно; между тем — могут также служить переходами. Меняйте способы переходов. Любой из них перестанет действовать после повторного применения.

*2. Используйте повторение, чтобы заострить внимание слушателей.*

*3. Используйте антитезы, чтобы произвести незабываемый эффект.* Эта техника состоит в помещении противоположных идей в рамках аналогично расположенных слов.

*4. Подчеркивайте важную мысль, задавая риторический вопрос.*

*5. Рисуйте для аудитории словесные картины с помощью аналогий, сравнений или метафор.*

*6. Обращайтесь к аудитории, используя правило трех чисел.* Серии из трех идей всегда кажутся более выразительными, чем из двух, четырех и более.

## **12. Двенадцать способов взволновать своих слушателей**

*1. Выберите ту тему, которая волнует вас.* Измените порученный вам доклад так, чтобы он вызвал в вас бурю эмоций.

*2. Хорошо выпитесь.*

*3. Не ешьте тяжелой пищи перед выступлением.*

4. *Ознакомьтесь с помещением и аудиторией.* Тогда вы сможете заниматься только своим выступлением.

5. *Расскажите кому-нибудь перед выступлением о том, как вы возбуждены.*

6. *Не отклоняйтесь от скорости 120 слов в мин, только если не захотите произвести эффект.* Эта скорость является средней для произнесения речи; лучшие ораторы говорят со скоростью 200 слов в мин. Если вы снизите темп ниже 120 слов в мин, ваши слушатели начнут гадать, что произошло.

7. *Используйте голос для воздействия.* Чтобы удержать интерес своих слушателей, меняйте громкость, скорость, высоту и ударения. Понижайте голос, чтобы подчеркнуть последние слова.

8. *Выучите свое выступление настолько хорошо, чтобы произносить его и смотреть прямо на аудиторию.* Говорите убежденно, энергично, захватите аудиторию в плен своими глазами.

9. *Используйте микрофон только в случае необходимости.* В комнате с хорошей акустикой и аудиторией, не превышающей пятидесяти человек, лучше говорить без микрофона. Намного удобнее, если есть возможность переносить микрофон или прикрепить его к одежде, чем стоять перед слушателями на одном месте.

10. *Используйте микрофон должным образом.* Не прикасайтесь к нему после того, как вы начали говорить. Не отворачивайтесь и не отступайте от него без повышения голоса. Если вы хотите привлечь внимание аудитории к какому-то пункту, придвиньтесь к микрофону и говорите более низким и тихим голосом.

11. *Не стойте на месте, подходите к своим слушателям.* Как только вы покинете лекторское место и встанете у передних рядов кресел, аудитория почувствует, что между вами и ней существует какая-то связь.

12. *Показывайте свое воодушевление с помощью движений, жестов и разных поз.* Говорите с личностями, а не с аудиторией.

## **Тренинги и упражнения**

### *Упражнение 1*

#### **“Поплавок в океане”**

**Цель:** научиться контролировать себя во время конфликтных ситуаций.

**Инструкция.** Займите удобное положение, закройте глаза, войдите в расслабленное, восприимчивое состояние сознания. Вообразите, что вы маленький поплавок в огромном океане... У вас нет цели, компаса, карты, руля, весел... Вы движетесь туда, куда несет вас ветер и океанские волны... Большая волна может на некоторое время накрыть вас, но вы вновь выныриваете на поверхность!.. Попробуйте ощутить эти толчки и выныривания... Ощутите движение волны, тепло солнца, капли дождя, подушку моря под вами, поддерживающую вас... Проследите, какие еще ощущения возникают у вас, когда вы представляете себя маленьким поплавком в большом океане.

### *Упражнение 2*

#### **“Детектив”**

**Цель:** отработка умения дословно повторять сказанное партнером.

**Инструкция.** Предлагаю всем встать и сыграть в детектив. Каждый из нас будет автором этого детектива. Я придумываю первую фразу, например: “Рано утром мисс Марпл услышала телефонный звонок”. Я передаю этот мяч Жене. Теперь она будет продолжать сочинять наш детектив. Но прежде чем произнести следующую фразу, она должна точно повторить то, что сказала я. Следующий за Женей человек должен будет сначала повторить то, что сказала Женья, а потом произнести свою фразу и т. д. Итак, прежде чем вносить свой вклад в совместное творчество, мы сначала повторяем то, что сказал предыдущий “автор”. Есть ли какие-нибудь вопросы?.. Начинаем...

Для того чтобы оживить упражнение, можно посадить всех участников спиной в круг и предложить им сочинять свои

фразы, основываясь на тех звуках, которые будут раздаваться в центре круга. В остальном инструкция такая же — сначала нужно повторить то, что было сказано предыдущим партнером, а потом произнести свою фразу. В этом варианте упражнения в центре круга остается тренер с некоторыми подсобными материалами. Он может звонить в колокольчик, стучать каким-то твердым предметом о стул, рычать, хохотать, свистеть, пыхтеть, а также переливать воду из одного стакана в другой (это обычно вызывает хохот) и использовать еще массу других возможностей. После каждого “звукового сигнала” тренер сам назначает того, кто будет говорить, в случайном порядке. Важно, чтобы у каждого была возможность высказаться. Лучше, если такая возможность каждому будет предоставлена дважды.

При подведении итогов упражнения тренер может задать вопрос: “Что было труднее — сочинять свою фразу или повторять чужую?” Иногда половина участников говорит — сочинять, а другая половина — повторять. Однако чаще участники признают, что повторять сложнее, когда ты сконцентрирован на том, что будешь говорить сам.

*“Сухой остаток” упражнения.* Если ты слишком занят своими мыслями, ты не всегда в состоянии повторить сказанное партнером. Однако повторению можно научиться.

### Упражнение 3

#### Что это за товар?

*Цель:* отработка техники формулирования уточняющих вопросов.

*Инструкция.* Разделите участников на пары. Один играет роль покупателя, другой — продавца. Покупатель получает карточку с описанием того товара, который он хочет приобрести, например: “Вы ищете в подарок другу дорогую перьевую ручку известной фирмы”. Задача продавца — задавая вопросы, понять, что требуется покупателю.

Затем участники меняются ролями.

Заранее подготовьте карточки с “товарами” для покупателей.

Выполнение этого упражнения проходит легко и быстро, если продавец задает в начале диалога открытые вопросы.

#### Упражнение 4

### Невербальное приветствие

*Цель:* исследование невербальных сигналов в установлении контакта.

*Инструкция.* Два человека выйдут из комнаты. Это будут ведущие. Все оставшиеся в комнате объединяются в две команды. Когда ведущие вернутся в комнату, им нужно будет вступить в контакт с каждым, поздоровавшись с каждым участником кивком головы, и произнести какое-то приветствие. Затем мы зададим ведущим свои вопросы.

Когда ведущие выйдут из комнаты, тренер предлагает объединиться в две группы случайным образом, а затем каждая команда получает простое название: скажем, “у стены” и “у окна”. Первое задание простое: команда “у стены” должна улыбаться, когда к ней обращаются, и отвечать с улыбкой, а команда “у окна” не должна улыбаться. Тренер показывает командам напечатанные таблички, первой с надписью “Улыбаться”, а второй — “Не улыбаться”. После этого он репетирует с командой: “Допустим, я ведущий... Здравствуй, Алексей! Здравствуй, Аня!” и т. д. Представители разных команд должны реагировать в соответствии с инструкцией.

После этого тренер показывает таблички для следующего задания. Теперь представители команды “у стены” не должны смотреть в глаза ведущим, а представители команды “у окна” должны время от времени смотреть им в глаза в течение 3–5 секунд, потом отводить глаза, потом вновь смотреть в глаза и т. д. Тренер поясняет, что взгляд в глаза должен быть таким, как обычно они смотрят на друга, партнера, нельзя расширять глаза или вдруг “установиться” на ведущего. С этими табличками тоже можно порепетировать.

После того как группы порепетировали достаточно, чтобы не ошибаться в выполнении инструкций, тренер приглашает

ведущих. Они приветствуют представителя каждой команды, а те действуют в соответствии с полученной инструкцией. После этого тренер должен спросить у ведущих, с представителями какой команды они могли бы скорее разговориться.

Таким образом можно поэкспериментировать с разными невербальными сигналами. Для того чтобы упражнение было по-настоящему двигательным, можно вводить дополнительные условия, например: “вы все занимаетесь уборкой помещения”, “вы прогуливаетесь по фойе во время конференции”, “вы на вечеринке, танцуете”, “вы в фитнес-клубе” и т. п. Конечно, для эксперимента с позами не все эти ситуации подходят. Когда человек танцует, то поза у него то симметричная, то асимметричная, то открытая, то закрытая. Поэтому для таких сигналов, как открытая — закрытая поза, асимметричная — симметричная поза, оптимальная — неоптимальная поза и соответствие — несоответствие уровней по вертикали, участники должны будут, скорее всего, “сидеть в зале в ожидании начала заседания” или “сидеть на своем рабочем месте”. Для того чтобы соблюдалось соответствие уровней по вертикали, каждый должен будет встать, отвечая на приветствие ведущего.

Для того чтобы участникам легче было регулировать дистанцию, лучше выбрать ситуацию, когда все “стоят или размеренно прогуливаются по холлу в ожидании начала конференции” или “стоят с бокалами на вечеринке, время от времени переходя от одной группы к другой”.

Важно не затягивать это упражнение, особенно если оно идет не очень ярко. Можно поэкспериментировать пока с одной-двумя парами сигналов, а позже, в других упражнениях, вернуться к остальным сигналам.

*“Сухой остаток” упражнения.* Установить контакт помогают такие сигналы, как улыбка, взгляд в глаза, открытая поза, асимметричная поза, наклон вперед, угол поворота от 45 до 90 градусов, соответствие уровней по вертикали, оптимальная для данного партнера дистанция. Отсутствие этих сигналов вызывает дискомфорт и затрудняет контакт.

## Кто этот человек?

**Цель:** отработка техники формулирования открытых (или, наоборот, закрытых) вопросов; отработка алгоритма опроса партнера с помощью закрытых вопросов.

**Инструкция.** Сейчас я загадаю имя человека, которое всем известно. Это может быть кто-то из участников группы или другой человек, известный всем присутствующим, может быть, даже всемирно известный. Например, это может быть Достоевский или Аристотель... Нужно задавать открытые вопросы, чтобы понять, кто этот человек.

*Примеры открытых вопросов:*

А. Почему ты загадала этого человека?

Б. Чем прославился этот человек?

В. Какой вклад этот человек внес в развитие России?

Г. Почему его фигура трагична и загадочна?

Д. Какая трагедия русской истории связана с его именем?

Если упражнение используется для отработки алгоритма опроса с помощью закрытых вопросов, то тренеру необходимо сначала представить этот алгоритм участникам. Суть его состоит в том, чтобы последовательно изучить все перспективные направления поиска, не пропуская ни одного шага и не пере скакивая из одного направления в другое, пока не исчерпаны все возможности первого. Основных направлений четыре: годы жизни; пол; страна; область деятельности.

Начать можно с любого направления. Например, можно сначала установить, мужчина это или женщина, затем узнать, жив человек или умер, и если умер, то когда; затем можно выбрать либо географическое, либо профессиональное направление поиска.

## Подстройка

**Цель:** освоение техники подстройки — установление под- сознательного доверия с собеседником путем соответствия ин- тонации и темпа речи партнера по общению.



**Инструкция.** Тренер разделяет группу на подгруппы по три человека. Один участник говорит что-то в течение трех минут, затем другой рассказывает то же самое — тем же тоном, с тем же темпом. Важно не содержание, а именно подражание интонации и темпу речи собеседника. Третий участник оценивает качество подражания. Затем участники меняются местами.

После выполнения упражнения можно провести обсуждение: “Что я чувствовал, когда собеседник “возвращал” мне мой рассказ?”

#### *Упражнение 7*

### **Продажа кота в мешке**

**Цель:** диагностика и развитие способности к убеждению.

**Инструкция:** “Сейчас каждый из вас выступит в роли продавца... кота в мешке (ведущий показывает, например, небольшой резиновый мячик как символ этого кота в мешке). Вы по очереди выберете покупателя и постараетесь убедить его купить ваш товар. Затем он, в свою очередь, становится продавцом и будет убеждать кого-то еще. Итак, начали! Кто будет первым продавцом?” При выполнении этого упражнения проявляются индивидуальные особенности стиля поведения в процессе убеждения, личностные особенности участников. Неопределенность ситуации предъявляет повышенные требования к умению осуществлять убеждающее воздействие.

#### *Упражнение 8*

### **Портрет собеседника по телефону**

**Цель:** развитие способности оценивать собеседника по его вербальным сигналам.

**Инструкция.** Участники делятся на пары, садятся спиной друг к другу. Один участник в течение 2–3 минут рассказывает другому какую-нибудь историю. Задача другого — определить, как в голосе рассказчика выражается его “портрет” (эмоциональное состояние, состояние здоровья, самооценка, статус и т. д.). Затем участники меняются ролями. Каждый участник должен выполнить упражнение с 2–3 другими участниками.

## Речевая гимнастика

**Цель:** развитие способности подготовки речевого аппарата к работе.

**Инструкция.** Как быстро подготовить голос к работе, например, лектору, торговому представителю перед телефонным звонком или секретарю перед началом рабочего дня? Предлагаемая речевая гимнастика позволит в течение пяти минут “настроить” свой речевой аппарат на продуктивную работу.

1. Выполните любое дыхательное упражнение. Это может быть упражнение “Егорки”. Произнесите фразу “Как на горке, на пригорке сидят тридцать три Егорки”. Затем сделайте полный вдох и на выдохе вслух считайте: “Раз Егорка, два Егорка, три Егорка...” Дойдите в счете на одном выдохе до 33 “Егорок”. Затем постепенно улучшайте результат, доводя количество “Егорок” до 45.

2. Разминка губ. В течение одной минуты энергично произносите сочетание звуков Б–П. При правильном выполнении упражнения вы почувствуете легкую вибрацию в области губ.

3. Разминка языка. Энергично в течение одной минуты произносите Д–Т.

4. Разминка гортани. Одну минуту повторяйте К–Г.

5. Произнесите любую скороговорку. Например: “Сшит колпак, да не по-колпаковски, надо колпак переколпаковать, перевыколпаковать”. Произнесите данную скороговорку с разной интонацией: сначала робко, потом самоуверенно, затем радостно, с энтузиазмом.

6. Примите позу уверенности: распрямите позвоночник, расправьте плечи, грудь.

7. Улыбнитесь! Если у вас есть зеркало, улыбнитесь в зеркало. (Какая у вас мимика? Улыбнитесь!)

Ваш голос готов к работе!

Главный редактор — *А. Е. Илларионова*  
Корректор — *О. А. Ильинская*  
Художник — *В. А. Антипов*  
Верстка — *Е. В. Рудакова*

Ответственный за выпуск — *О. Б. Юсова*

**Измайлова Марина Алексеевна**

## **Деловое общение**

*Учебное пособие*

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77.99.02.953.Д.004609.07.04 от 13.07.2004 г.

Подписано в печать 10.10.2008. Формат 60х84 1/16.  
Печать офсетная. Бумага офсетная № 1. Печ. л. 15,75.  
Тираж 2000 экз. Заказ № 6713.

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К\*»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732.  
Для писем: 129347, Москва, п/о И-347;  
Тел./факс: 8 (499) 182-01-58, 182-11-79, 183-93-01.  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис;  
<http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в соответствии с качеством предоставленных диапозитивов  
в ФГУП «Производственно-издательский комбинат ВИНТИ»,  
140010, г. Люберцы Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел.: 554-21-86