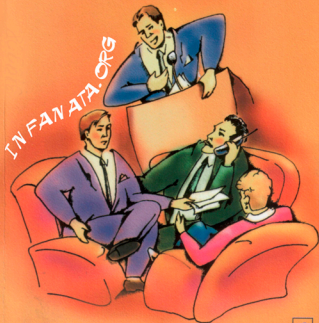


О. А. БАЕВА

# ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



УДК 316.6  
ББК 88.5  
Б12

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Б12      Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие. — 2-е изд., исправл. — Мн.: Новое знание, 2001. — 328 с; ил.

ISBN 985-6516-28-5.

Пособие написано на основе многолетнего опыта работы авторской Школы делового общения. В нем рассматривается ряд практических вопросов: что и как надо делать, чтобы успешно выступать перед аудиторией, преодолевать барьеры в общении, эффективно убеждать, побеждать в споре, искусно вести деловой разговор, не позволять собеседнику манипулировать собой. Научная глубина содержания сочетается с простотой, доступностью, занимательностью изложения.

Книга ориентирована на преподавателей курсов «Ораторское искусство» и «Деловое общение», студентов гуманитарных специальностей, а также на всех тех, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации — сотрудников фирм и госучреждений, менеджеров, учителей, журналистов и т.д. Творческая работа с книгой поможет им добиться успеха в деловых контактах и, следовательно, в жизни.

УДК 316.6  
ББК 88.5

Нет ничего проще, а вместе с тем и сложнее, прекраснее и трагичнее, чем человеческое общение. В нем — источник наших радостей и огорчений, надежд и успехов. Человек никогда не бывает один. Даже общение с машиной по сути дела — опосредованное общение с ее создателями. Нет профессии, которая не требовала бы общения. Разве что профессия астронома-наблюдателя. Да и тот «говорит» со звездами.

Жизнь делового человека связана с общением непосредственно. По данным американского специалиста Фрэнка Снелла, представитель делового мира за день произносит 30 тысяч слов. И, конечно, не для самого себя. Без речи невозможны деловые контакты: переговоры, беседы, выступления на совещаниях и презентациях. Вы хотите, чтобы они были успешными? Значит, вы поступили правильно, открыв эту книгу. Перед вами практическое пособие, в котором рассматриваются психологические аспекты делового общения и его важнейшая разновидность — публичное выступление.

Чтобы добиться успеха в общении с деловым партнером, нужно понять, в чем состоят его интересы, и это можно сделать, даже если партнер пытается их скрыть! Если же партнер груб или стремится давить на вас иными способами, его можно остановить. Иногда ваш коллега выражается так неясно, что создается впечатление, будто он что-то скрывает. Информацию можно «добыть», используя приемы активного слушания. Обо всем этом и о многом другом рассказывается в книге. Она появилась в ответ на потребность студентов в учебном курсе, начинающих деловых людей — в практическом руководстве. Во многих странах мира курсы «Речь» и «Деловое общение» входят в учебные программы университетов и колледжей. У нас же эти предметы только-только пробивают себе дорогу, хотя «Для интеллигентного человека дурно говорить должно бы счи-

© О.А. Баева, 2000  
О.А. Баева, 2001, с изменениями  
© Оформление. ООО «Новое знание», 2000  
© Оформление. ООО «Новое знание», 2001,  
с изменениями

ISBN 985-6516-28-5

таться таким же неприличием, как не уметь читать и писать, и в деле образования и воспитания обучение красноречию следовало бы считать неизбежным».

Пособие условно делится на две части. В первой излагаются теоретические основы ораторского искусства и культуры делового общения. Она предназначена для самостоятельной работы и содержит вопросы и задания в конце каждой главы. Во второй части представлен материал для практических занятий по каждой теме, эта часть рассчитана на преподавателей и слушателей курсов «Ораторское искусство» и «Культура делового общения». Задания для самостоятельной работы и занятий с преподавателем разработаны автором в ходе ведения занятий.

В конце книги приводится рекомендуемая литература по деловому общению и ораторскому искусству, дополнительная литература к каждой главе и литература по конкретным вопросам делового общения, не вошедшим в книгу. Автор полагает, что самостоятельно освоить эти темы легче, овладев основами делового общения и ораторского искусства, на что нацелено данное пособие.

В отличие от многочисленных руководств по деловому общению, подготовленных на базе зарубежных источников, описывающих опыт развитого предпринимательства, всё, что содержит эта книга, относится к нашим условиям. Материал для практических занятий представляет собой описание часто встречающихся в повседневной жизни ситуаций.

Пособие создавалось автором на протяжении нескольких лет в процессе ведения занятий в Школе делового общения, в которой с 1991 г. прошли обучение более 400 человек (студенты, учителя, предприниматели, сотрудники и руководители фирм), и задумывалось как практическое руководство для слушателей Школы. Однако оказалось, что книга полезна и нужна многим — всем, кто хотел бы большего удовлетворения от своих деловых контактов.

Автор будет считать свою задачу выполненной, если пособие поможет читателям в подготовке и проведении

выступлений, заставит вдумчивее относиться к ситуациям делового общения, более умело анализировать их, добиваться желаемого результата и, как следствие, получать удовлетворение от общения.

Навыки общения возможно отработать только на практике. Пройти тренинговые занятия можно в Центре делового общения при Белорусском союзе предпринимателей и нанимателей имени проф. М.С. Кунявского.

Огромную работу в подготовке рукописи к изданию бескорыстно выполнили мои ученики: Екатерина Колесникова, Анатолий Левников, Марина Лоскот, Ирина Пашкевич, Ирина Басалаева, Наталья Островская. Я благодарю также Виктора Минкевича и всех моих дорогих учеников, искреннее участие которых способствовало этой работе.

Особые слова благодарности и признательности моему учителю — Константину Петровичу Кожевникову, который вырастил не одно поколение отечественных лекторов, и профессору Владимиру Федотовичу Беркову, сделавшему ряд замечаний к рукописи.

Большой вклад в подготовку текста внесла Елена Григорьевна Воронцова, которую я от души благодарю за самоотверженный труд.

И, конечно, появление этой книги было бы невозможно без любви и поддержки моих близких, у которых прошу прощения за то, что им порой так не хватало общения со мной.

С отзывами о книге и по вопросам обучения можно обращаться по контактному телефону:

(017) 266-99-62, (017) 213-74-29,

а также непосредственно к автору: (017) 213-31-62.

*Автор*

# ГЛАВА 1

## ПОНЯТИЕ О КУЛЬТУРЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

*Заберите у меня все, чем я обладаю.  
Но оставьте мне мою речь.  
И скоро я обрету все, что имел.*

*Д. Уэбстер  
(американский политик и бизнесмен)*

В нашей стране долгое время деловые контакты в управленческой сфере сводились, в основном, к отдаче и выполнению распоряжений. В этом была суть административно-командной системы. Возможность предпринимательской деятельности потребовала от начинающих бизнесменов умения находить партнеров, сотрудничать с ними, контактировать с чиновниками, то есть активно общаться. Отсутствие навыков делового общения не ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считается профессионалом! А ведь общается каждый из нас постоянно. В чем своеобразие делового общения по сравнению с привычным нам приятельским, дружеским?

<b>Специфика делового общения</b>	Обычно о б щ е н и е м называют «...процесс установления и развития контактов между людьми, обусловленный потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека». Из этого определения мы будем исходить в нашем курсе.
---	---

Общение в широком смысле слова не обязательно означает совместную деятельность. Взаимосвязь, контакт между людьми может реализоваться в понимании, сочувствии, сопереживании, как, например, в дружеских отношениях. Общением можно считать и красноречивое молчание влюбленных, и сцену безмолвного примирения супругов.

В узком же смысле слова общение — это *взаимодействие* людей, имеющих общие или взаимодополняющие интересы либо потребности. Потребностью называют нужду, необходимость в чем-либо. Осознанные потребности представляют собой интересы человека. Например, потребность в переквалификации вызывает интерес к курсам, где обучают новым специальностям. Поступив на курсы, человек начинает общаться с преподавателями, слушателями и др.

Деловые контакты образуются между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. В отличие от дружеского, «деловое общение — это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности». Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеских, и наоборот. Хотя бывает и так, что как только друзья становятся деловыми партнерами, их отношения портятся. И обратное — из деловых отношений вырастает дружба.

В повседневной жизни мы окружаем себя теми людьми, которые нам приятны. В деловой — вынуждены общаться с теми, кто нам нужен. Прекрасно, когда это совпадает! Но так бывает далеко не всегда. И если в своей личной жизни мы можем перестать встречаться с приятелем, чем-то рассердившим нас,

то в деловом мире контакты не прерываются по принципу «не хочу — не буду». Хорошим работникам нередко прощают недостатки характера (замечено, кстати, что это охотнее делают руководители-мужчины).

*Важнейшая особенность делового общения состоит в том, что нужно уметь строить отношения с разными людьми, добиваясь максимальной эффективности деловых контактов.*

Еще одна особенность делового общения: вступая в деловой контакт, мы должны отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего то, насколько мы ему можем быть полезны. При этом при прочих равных условиях всякий предпочтет того, с кем приятно общаться, кому хочется пойти навстречу. Самое заманчивое для партнера предложение можно «провалить» своим хмурым видом или невоспитанностью. Ну, а если самого делового предложения нет? Возьмем характерную ситуацию: молодая симпатичная женщина приходит по объявлению о проведении конкурса на должность, связанную с работой с людьми. Ее спрашивают: «Почему вы пришли к нам?» Она доверительно, с приятной интонацией и милым выражением лица рассказывает: «Я на своей работе так мало получаю! Живу одна с ребенком, муж давно алименты не платит. Я уже даже газеты не выписываю. Покупаю только иногда. Вот как раз купила, а там ваше объявление». «А работой с людьми вам приходилось заниматься?» — «Да нет, но, я думаю, попробую, может и получится. Все равно у нас на работе должно быть сокращение, боюсь, и меня сократят». Результат такой презентации нетрудно предсказать.

Понимание специфики делового общения приводит к мысли о том, что ему нужно учиться.

**Что значит владеть культурой делового общения** Одно из значений слова «культура» — «уровень развития какой-либо отрасли хозяйственной или умственной деятельности»<sup>1</sup>.

Под культурой делового общения следует понимать высокий уровень умения общаться в деловом мире.

Из приведенного выше определения общения следует, что культура делового общения предполагает:

1. Высокую коммуникативную культуру, то есть 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.

Пониманию сути делового общения способствует схема структуры общения (рис.1). Эта же схема упрощенно отражает процесс публичного выступления, который с полным основанием считается специфическим видом делового общения. Ведь и в этом случае

людей связывают общие интересы их дела. Аудиторию можно назвать коллективным собеседником. Благодаря явлению *подражания* поведению людей в коллективе, а также реакции *психического заражения* аудитория часто ведет себя как один человек. Конечно, есть особенности в общении с единственным собеседником и коллективным. Но сам процесс общения в обоих случаях имеет одинаковую структуру.

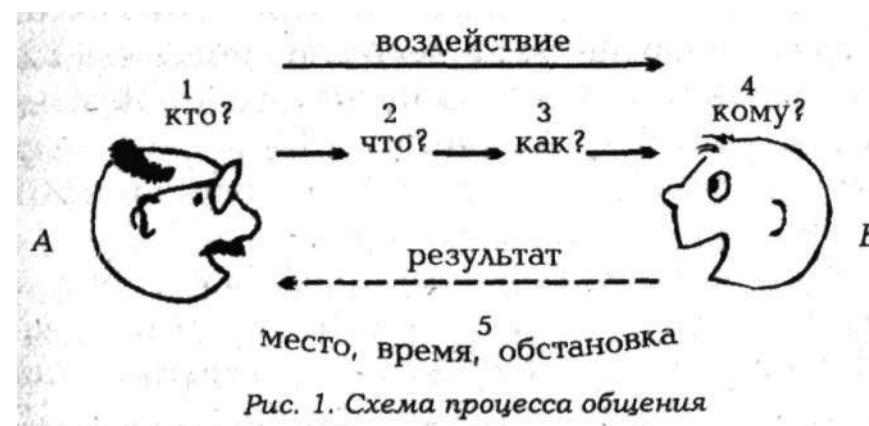


Рис. 1. Схема процесса общения

В общение вступают субъекты А и Б. Предположим, А обращается к Б. Это может быть деловое предложение, а если Б символизирует группу людей — сообщение или доклад. Воздействие А вызывает реакцию у Б. А учитывает реакцию Б и корректирует свою речь. Б снова реагирует, и общение продолжается. О таком процессе говорят как о **системе с обратной связью**.

Вступая в контакт, А и Б хотят плодотворного взаимодействия, определенного результата. В каком случае субъект А добьется желаемого? Достаточно ли для этого просто предложить то, в чем нуждается партнер или аудитория? Практика показывает, что всегда при прочих равных условиях предпочтение отдается тому, кто обнаруживает высокий уровень умения общаться в деловом мире.

Это значит, что партнер А:

1) является компетентным специалистом и производит хорошее впечатление на своего партнера Б, имеет привлекательный имидж (блок 1 схемы);

2) подготовил такое деловое предложение или выступление, которое способно заинтересовать партнера или аудиторию (блок 2 — удачное содержание выступления);

3) в совершенстве владеет ораторским искусством, то есть смог найти наилучшую форму выражения содержания своего сообщения для конкретных собеседников или аудитории (блок 3);

4) умеет правильно выбрать и объективно оценить партнера или аудиторию (блок 4).

5) ведет разговор при благоприятных условиях.

Добиться цели в общении с партнером можно, используя различные приемы психологического давления. Называются они заманчиво, например: «Десять способов заставить партнера сказать «да»». Подобные советы часто встречаются в пособиях зарубежных специалистов, начиная с Д. Карнеги. По сути они выражают взгляд на партнера как на некий объект, которым можно управлять в своих интересах. Такое отношение к партнеру отражает не лучшие стороны некоторых представителей зарубежного бизнеса. Надо понимать, что результат общения — это не только нечто материальное: подписанный договор, заключение соглашения или сделки. Те чувства, с которыми расстаются люди после делового контакта, и те, что остаются в душе, — тоже результат, и немаловажный! Ведь они могут привести к тому, что контакты будут продолжаться или, увы, оборвутся...

Положительный результат процесса общения, являющегося подлинным взаимодействием, это еще и внутренняя удовлетворенность, ощущение радости

от самого процесса общения, чего не добиться никакими манипулятивными техниками, одурачивающими партнера на время контакта.

Встречаются бизнесмены, которые не могут похвастать высокой культурой, но уверены при этом, что ведут себя «по Карнеги». Выглядит это порой трагично. Вот зарисовка с натуры. Широко улыбаясь, в офис входит с иголочки одетый молодой человек. Секретарь за компьютером не обращает на него никакого внимания. Он, не смущаясь, направляется прямо к ней. «Девушка, вы сегодня такая красивая!» Секретарь не реагирует. Молодой человек извлекает из кармана шоколадку и шлепает ее на стол: «Это вам небольшой презент». Секретарь, наконец, поднимает глаза: «Вы, собственно, что хотите?» В разговоре выясняется, что по объективным причинам просьба посетителя не может быть удовлетворена. Улыбка мгновенно слетает у него с лица. Он протягивает руку, чтоб забрать свой «презент», но спохватывается, зло оглядывается вокруг, сквозь зубы обзывает девушку и, шаркая ногами, уходит. Можно возразить, что так могут себя вести только невоспитанные «мелкие сошки». К сожалению, на более высоком уровне, когда внутренняя культура и уважение к партнеру отсутствуют, схема поведения примерно та же. Коммуникативные умения и профессиональные знания, достойный внешний вид принесут настоящий успех деловому человеку только будучи помножены на его высокие нравственные качества.

*Подлинная культура делового общения предполагает и высокую этическую культуру, умение видеть в деловом партнере не только нужную тебе, но и интересную, полноценную личность.*

Принципам деловой этики и вытекающим из них правилам делового этикета посвящены многочисленные исследования наших и зарубежных специалистов (см. список рекомендуемой литературы в конце книги). Первой и самой важной ценностью специалист по этике и психологии бизнеса профессор Ф.А. Кузин называет честность и порядочность в деловых отношениях. «Требование честности в бизнесе, — пишет Ф.А. Кузин, — вытекает из его природы. Обман не может служить основой для нормального экономического процесса... Сейчас без честности и порядочности в отношениях между промышленными предприятиями, банками, отдельными людьми цивилизованное предпринимательство просто невозможно. Миллионы тонн нефти и нефтепродуктов, десятки миллионов акций и других ценных бумаг ежедневно продаются и покупаются на товарных и фондовых биржах Запада на основе устных сделок без свидетелей.

Честность и порядочность были присущи и русскому купечеству. На Руси *был* известен обычай «бить по рукам», что означало формальное заключение сделки<sup>1</sup>. Грустно, конечно, что об этой традиции приходится говорить в прошедшем времени. Сейчас мы переживаем эпоху первоначального накопления капитала, когда для многих предпринимателей получение прибыли — вопрос выживания, со всеми вытекающими отсюда последствиями. «Отечественный бизнес пока еще не стал цивилизованным. Подавляющая часть наших банкиров, биржевиков, промышленников и других предпринимателей еще очень далека от следования принципам деловой жизни в цивилизованном мире... Многие отечественные бизнесмены заботятся больше о своих карманах, чем о своей ре-

путации. Отсюда случаи недобросовестного исполнения обязательств, пренебрежение интересами партнера, а иногда и откровенное стремление обмануть его», — с сожалением констатирует Ф.А. Кузин.

Однако не следует считать ситуацию безнадежной: «Жизнь убеждает современных предпринимателей, что прочное процветание бизнеса возможно лишь при соблюдении этических норм, сформировавшихся в ходе эволюции общества».

Хочется верить, что в недалеком будущем и нашим бизнесменам будет присуща принятая во всем мире деловая обязательность, что и наши деловые люди будут стремиться следовать формуле успеха западных предпринимателей<sup>3</sup>:

*преуспевание = профессионализм + порядочность*

Другой основополагающий принцип деловых взаимосвязей — терпимость, которая означает осознание невозможности преодолеть «с наскока» слабости и недостатки партнеров.

Отметим также необходимость тактичности, справедливости, требовательности к себе, принципиальности и уважения к мнению других в деловых контактах.

Говоря о культуре делового общения, имеют в виду и определенное «качество» общения, умение создать благоприятную атмосферу делового разговора, способствующую взаимопониманию и взаимодействию.



### **Речь в деловом общении**

Из всех возможных способов передачи информации (с помощью жестов, мимики, пантомимы, зрительного контакта) речь — самое универсальное средство, так как она позволяет точнее всего передать смысл сообщения.

Выступление на совещании, заключение договора, посредническая и рекламная деятельность — все это требует красноречия — умения ясно и убедительно выражать свои мысли. Косноязычному бизнесмену трудно сделать карьеру. Известный американский ораторовед Фрэнк Снелл призывает: «Не допускайте того, чтобы через ваши речевые недостатки собеседники нарисовали ложную картину ваших способностей. Заставьте вашу речь работать на вас»<sup>1</sup>.

Особых знаний, умений и навыков требует искусство выступать публично — ораторское искусство. Сообщение оратора обычно вызывает различную реакцию слушателей: понимание, одобрение или, наоборот, непонимание, несогласие. Безразличие — тоже своего рода реакция. Отклик на свои слова выступающий читает по выражению лиц, позам, репликам. Он в свою очередь реагирует на настроение аудитории.

Хороший оратор обладает способностью по ходу корректировать свою речь, добиваясь положительной реакции слушателей. Конечно, делать это непросто. Великий римский оратор Цицерон заметил: «Красноречие есть нечто такое, что дается труднее, чем это кажется, и рождается из очень многих знаний и стараний». Эти слова никогда не утратят актуальности. Знание теории красноречия, изучение психологии людей, постоянная практика выступлений и упорная работа над словом — вот что дает возможность влиять на аудиторию или партнера.

Теоретические основы ораторского искусства мы находим в логике, психологии, лингвистике, этике. Знание прикладных особенностей этих наук позволяет правильно строить выступление, умело управлять аудиторией, говорить образным, живым языком, рационально готовиться к выступлению.

Постижение риторики, рожденной в Древней Греции теории и практики ораторского искусства, становится необходимостью.

### **В о п р о с ы**

1. Как вы оцениваете собственную культуру делового общения?
2. Кто из окружающих (либо всем известных) людей может служить для вас примером в деловом общении?

### **З а д а н и е**

Проанализируйте сильные и слабые стороны своего умения общаться.

## ГЛАВА 2

# ЛОГИКА В РЕЧИ ОРАТОРА

*Все наше достоинство заключено в мысли. Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить.*

Б. Паскаль  
(французский математик, физик,  
философ и писатель XVII в.)

Кому не знакома такая ситуация: от выступающего ждут изложения сути проблемы, а он перескакивает с одного вопроса на другой, порой противоречит сам себе, не обосновывает утверждения, так что понять что-либо и прийти к определенному выводу невозможно. Почему же? «Нет логики», — скажут слушатели, если их спросить.

Замечено, что аудитория скорее простит оговорки, чем нелогичность изложения. Это связано с тем, что нашему сознанию свойственно искать во всем систему, порядок — логику. Логика развития явлений получает отражение в нашем мышлении. Логика как наука изучает законы мышления, пути и способы получения знаний о мире путем рассуждений.

Конечно, рассуждают все люди, даже не изучавшие логику. Но одни при этом более логичны, чем другие. Знание логики так же помогает правильно мыслить, как знание грамматики — правильно говорить и писать. Оно необходимо и ученому, и оратору.

Наука логика, на которую опираются логика мышления и логика изложения, имеет две ветви. *Диалектическая логика* учит определенному подходу к явлениям и событиям: пониманию их объективного, закономерного характера, причинной обусловленнос-

ти всех явлений, их связи с другими явлениями или событиями, поиску противоречий как источника развития процессов.

Представления о мире сознание отражает в конкретных формах, которые изучает *формальная логика*. Диалектическую логику часто называют *диалектикой*, а формальную логику — просто *логикой*.

Логика выделяет три формы мышления.

**Понятие** — форма мышления, которая отражает общие и самые существенные свойства предмета или явления. Они представляют собой содержание понятия. Понятие характеризуется и объемом — совокупностью предметов или явлений, относящихся к данному понятию. Например, содержание понятия «автомобиль» — транспортная самодвижущаяся безрельсовая машина, а объем этого понятия чрезвычайно велик: всевозможные марки легковых, грузовых, спортивных и прочих автомобилей.

**Суждение** представляет собой форму мысли, в которой отражается связь между предметами или явлениями. Например: «Сегодня вторник».

**Умозаключение** — цепочка суждений, последнее из которых — заключение — является новым знанием, выводимым из уже известных суждений, называемых посылками.

В процессе выступления оратор раскрывает содержание того понятия, которому посвящена тема, и использует множество других; он высказывает определенные суждения и приходит к заключениям, порой неожиданным для аудитории. Если он при этом говорит ясно, последовательно, обоснованно, аудитория будет пленена «железной» логикой, которая порой оказывает гипнотизирующее действие.

Цель выступления перед слушателями — подвести их к определенным выводам. При этом оратор не

копирует ход своих мыслей, не воспроизводит логику рассуждений, а стремится к тому, чтобы управлять мыслительным процессом слушателей.

*Логика изложения — это «логика для аудитории».*

**Рассмотрим основные требования логики к устному выступлению:**

- требование определенности, ясности;
- требование последовательности;
- требование непротиворечивости;
- требование обоснованности.

**Что значит говорить ясно и понятно**      Требование определенности высказывания означает, что слушатели должны ясно понимать все слова и выражения, употребленные выступающим.

Неопределенность возникает, когда оратор произносит незнакомые для аудитории термины.

Часто встречается и такая ситуация: выступающий употребляет вроде бы всем известные слова и не догадывается, что слушатели толкуют их каждый по-своему. Спросите у своих друзей, что означают для них слова «честность», «умение жить», «демократия», «рынок» и т.д., и вы получите полную иллюстрацию к сказанному.

Устойчивые и часто неверные представления об известных понятиях чаще всего мешают стать на точку зрения оратора. Декарт писал: «Определяйте значение слов и выражений, и вы избавите мир от половины заблуждений».

Еще одна причина неопределенности — двусмысленные фразы типа: «Один снимок космонавтов, сделанный над трассой БАМа, позволил сэкономить 6 млрд. рублей» (представлял ценность портрет космонавтов или снимок, сделанный ими?), «Все члены

правления были переизбраны» (слово «переизбраны» можно понимать по-разному: избраны вновь и не избраны вовсе).

Для того чтобы избежать неясности, неопределенности высказываний, необходимо исключить двусмысленные фразы, пояснять значение малознакомых аудитории слов, давать определения сложным понятиям.

Самый строгий способ определения понятия — **научное определение**, когда указывается род, к которому принадлежит это понятие, и дается его видовое отличие. Например: «Прибыль — это результирующий показатель работы предприятия, представляющий собой разность между доходами и издержками производства».

Дадим основные правила научного определения.

1. Определяемое и определяющее понятия должны быть равны по объему (*соразмерность*).

Ошибка несоразмерности определения появляется, если видового отличия нет или оно дано неполно. Если оно вообще отсутствует, возникает ошибка слишком широкого определения, а об определяемом понятии говорят: «Его надо доопределить». Например: «Прибыль — это показатель работы предприятия».

Если видовое отличие сужено, возникает ошибка слишком узкого определения. Например: «Банк — это учреждение, аккумулирующее денежные средства». Ее можно исправить, дополнив определение: «Банк — это учреждение, аккумулирующее денежные средства, предоставляющее кредит, осуществляющее денежные расчеты».

2. Определение должно быть ясным и четким (*определенность*).

Ошибка неопределенности определения появляется в том случае, когда само определение содержит

неизвестные термины: «Социометрия — это прикладная микросоциология», а также когда в качестве определения используется сравнение или метафора: «Архитектура — это застывшая музыка».

3. Определяемое понятие не должно выражаться через определяющее.

В противном случае возникает ошибка «круг в определении»: одно понятие выражается через другое, а то — через первое: «Приятное — это переживание удовольствия. А удовольствие — это то, что доставляет нам приятное». Вторая разновидность этой ошибки — «само через себя»: «Предприниматель — это тот, кто занимается предпринимательской деятельностью».

Правильные научные определения содержатся в энциклопедических словарях. Но словарные определения не всегда уместны в живой речи. А порой и не нужны. Часто достаточно, чтобы слушатели просто понимали, о чем идет речь. В таком случае применяют *описание* понятия — способ определения, при котором называют внешне воспринимаемые признаки или черты предмета, явления. Описание можно дополнить *характеристикой* — перечислением существенных признаков и свойств предмета и их оценкой. Например, чтобы слушатели компьютерных курсов понимали, что такое гибкая дискета, можно описать, как она выглядит, а затем охарактеризовать ее, назвать существенные свойства: информационный объем, размеры, срок эксплуатации.

Можно дать представление о предмете или явлении и *на примере*: «Световая реклама — это бегущая строка, световая газета, световое табло».

Вместе с новыми явлениями в нашу жизнь входят иностранные термины, которые их означают. Терминами называют точное обозначение определенного понятия, применяемого в науке, тех-

кусстве. Например, все сейчас с легкостью оперируют Словами «менеджмент», «акция», «ваучер», «маркетинг», «рынок» и т.д. Однако далеко не все представляют Точное значение этих слов.

Чтобы раскрыть значение термина, иногда достаточно просто *перевести* его на русский язык: «перманентный» — постоянный, непрерывный; «менеджмент» — управление и т.д. Можно пояснить значение термина, рассказав о его *происхождении* (этимологии). Например, слово «инфляция» произошло от латинского *inflatio* — вздутие, «кредит» — от латинского *credere* — верить.

Еще один способ объяснения термина — *замена его синонимом*, известным аудитории, например: «ваучер, то есть пай», «коммуникабельный, то есть общительный».

Как видим, способов определения понятий немало. В каждом конкретном случае тот или другой более уместен. Например, обращение к этимологии (происхождению) слова всегда вызывает интерес и внимание большой аудитории, а в выступлении перед одним — тремя слушателями может быть воспринято как демонстрация «учености».

*Готовясь к выступлению, следует не только отмечать те слова, которые нужно будет пояснить, но и продумывать способ определения в зависимости от темы выступления и особенностей аудитории.*

И всегда нужно быть готовым дополнить один способ определения другим, например, научное определение — описанием или примером, который, кстати, хорошо воспринимается в любой аудитории.

**Будем последовательны** — бузина, а в Киеве — дядька». **В изложении** вспоминают, когда человек начинает говорить об одном, а потом перескакивает на другое, то есть не соблюдает второе требование логики — **последовательность**.

Последовательность изложения означает, прежде всего, **логическую связь мыслей**, когда одна мысль подготавливает другую.

«Для успеха речи важно течение мысли оратора. Если мысль скачет с предмета на предмет, перебрасывается, если главное постоянно прерывается, то такую речь почти невозможно слушать», — писал известный русский юрист, теоретик красноречия А.Ф. Кони. Для соблюдения последовательности он советовал: «Надо построить речь так, чтобы вторая мысль вытекала из первой, третья из второй и т.д., или чтоб был естественный переход от одного к другому».

Логической считается такая последовательность, когда изложение идет от известного к неизвестному, от простого к сложному, от описания знакомого и близкого — к далекому.

В некоторых случаях психологически оправдано нарушение такого хода изложения, например, чтобы сделать его более интересным, занимательным, заставить слушателей думать и т.п.. В качестве приема это вполне допустимо и часто используется опытными ораторами.

Например, лектор демонстрирует удивительные свойства какого-то прибора, предоставляя догадываться о том, как же он работает, а затем, как в детективной истории, помогает прийти к «открытию».

Иногда рассказывают о новом методе работы, дающем поразительный результат, а потом предлагают слушателям поразмыслить над тем, за счет чего он достигается.

Для того же, чтобы слушатели смогли воспринять, понять и запомнить все выступление в целом, они должны четко проследить **логическую связь вопросов**.

При этом надо представлять, что естественная для оратора взаимосвязь между отдельными положениями его речи «не для всех и не всегда бывает заметна — надобно ее открыть, надобно указать путь вниманию, проводить его, иначе оно может заблудиться или прерваться».

Значит, требуется не только подготовить слушателей к следующему вопросу, построить выступление так, чтобы очередной вопрос логически вытекал из предыдущего, но и пояснять это, используя слова и выражения-связки: переходя к следующему вопросу, ю-первых, во-вторых, с одной стороны, с другой стороны, заканчивая рассмотрение этого вопроса и т.п. Конечно, связки возможны лишь тогда, когда сами вопросы выбраны не случайно, а логически обоснованно.

Запомним **правила деления темы на вопросы**:

1. Следует найти один существенный признак деления темы на вопросы, а если нужно — вопросов на подвопросы.

2. Вопросы должны раскрывать главную идею выступления; не должно быть лишних вопросов.

3. Необходимо соблюдать непрерывность деления, правильно выделять вопросы и подвопросы.

4. Вопросы не должны пересекаться, то есть не следует говорить об одном и том же в разных вопросах.

Если тема посвящена предмету или явлению, которое невозможно классифицировать, правило 1 формулируется так: следует найти подход к раскрытию темы. Например, тема — рассказ о работе фирмы. Можно использовать следующие подходы: исторический — история создания фирмы, чем она занимается сейчас, каковы ее перспективы; логический — подробный рассказ о структуре фирмы и направлениях ее деятельности; психологический — рассказ о коллективе фирмы, взаимоотношениях между его членами. В границах одного подхода можно предложить и другие аспекты раскрытия темы. Основные вопросы плана соответствуют основному направлению раскрытия темы, подвопросы могут быть выделены в рамках другого подхода.

Последовательность изложения дисциплинирует мышление оратора, вносит ясность в самый трудный вопрос и способна доставить эстетическое удовольствие слушателям.

**Не нужно противоречить себе**      **Требование непротиворечивости** изложения заключается в том, что, утверждая что-либо о каком-то предмете или явлении для какого-то момента времени в каком-то отношении, нельзя это же отрицать. Конечно, действительность не остается застывшей, и с течением времени об этом же явлении (например, о деятельности руководителя) можно будет сказать другое. Естественно, в разном отношении характеризовать явление можно по-разному. Например, новая мебель может подходить вам по дизайну и не подходить по цене, хороший специалист может иметь плохой характер и т.п. В подобных утверждениях

противоречия нет. Но как понимать оратора, который в одном выступлении с небольшим интервалом утверждает: «Частная собственность не нужна для перехода к рынку» и «Без частной собственности никакие рыночные реформы невозможны»? Противоречивость в суждениях выступающего подрывает доверие к нему, сводит на нет все его старания.

**Аудитория ждет обоснования утверждения**      **Требование обоснованности** особенно важно соблюдать, если нужно убедить слушателей в чем-то или склонить их к определенным действиям. Убежденность как уверенность в истинности чего-либо возникает и на основе внушения. Но в деловом общении призывами и уверениями ничего не добьешься. Трезво мыслящему человеку нужно обосновать, что дело обстоит так, а не иначе, да еще сделать это в такой форме, чтобы он сам был заинтересован в вашем выводе или предложении.

Как логически обосновать утверждение? Следует тронуть речь с учетом **логической структуры обоснования:**

1. Прежде всего нужно четко сформулировать саму мысль, которую вы хотите обосновать. Ее называют *тезисом*. *Тезис отвечает на вопрос: «Что мы доказываем?»*

Требование определенности высказываний, о котором говорилось выше, в самой большей степени относится именно к тезису, формулировка которого должна исключать возможность понимания утверждения в другом смысле.

Тезис должен быть предельно конкретным. Сформулированный «вообще», он может быть просто

неверным, например: «Ученые оторваны от жизни» или «Все предприниматели — жулики».

2. Тезис подкрепляют *аргументами*, или доводами, которые называют также **основанием доказательства**. Аргументы отвечают на вопрос: «Чем доказываем?» Основанием доказательства могут быть совокупность фактов; статистические данные; теоретические положения, например экономические законы; суждения, основанные на житейском опыте и т.д.

3. Третий элемент обоснования — *демонстрация* — показ того, как из данных аргументов следует тезис. *Демонстрация отвечает на вопрос: «Как доказываем?»* Она демонстрирует ход наших рассуждений.

Доказать можно непосредственно, путем наблюдения, и посредством рассуждений, то есть логических умозаключений.

<b>Требования логики к аргументам</b>	Первое требование — аргументы должны иметь <i>непосредственное отношение к тезису</i> , иначе можно доказать нечто весьма далекое от первоначального замысла.
---	---

Второе требование — аргументы должны быть *истинными*, то есть доказанными ранее. При нарушении этого требования возникает логическая ошибка ложного основания (если аргумент заведомо ложен) или ошибка предвосхищения основания (если аргумент никем не был доказан). Вывод, сделанный на ложном основании, заведомо неверен, на недоказанном — не исключает ложности.

Третье требование к аргументам — их *обоснованность независимо от тезиса*. Если это не так, возникает ошибка «круг в доказательстве». Например, в

фильме «Михайло Ломоносов» есть такой эпизод: на заседании ученого совета Российской академии наук Ломоносов задал вопрос Шумахеру о том, почему в академии мало русских студентов. Шумахер ответил, что это объясняется малым количеством профессоров, говорящих по-русски. Когда же Ломоносов возмущился тем, что в академии мало русских профессоров, Шумахер сослался на малое количество русских студентов. Ломоносов ударил по столу рукой: «Да это чертов круг какой-то!» и удалился с заседания.

Четвертое требование — аргументы должны быть *достаточны для получения вывода*, то есть таковы, чтобы вывод нельзя было не сделать, иначе возникнет ошибка «вывод не следует». Например, из того, что некоторые бывшие двоечники стали бизнесменами, еще не следует, что для успеха в бизнесе не нужны знания.

Классический пример того, как для обоснования утверждения используются доводы, не имеющие к нему отношения, так что нужный вывод из них, конечно не следует, — письмо Ивана Ивановича с жалобой на соседа Ивана Никифоровича судье из известной повести Н.В. Гоголя: «...Вышеизображенный дворянин... питает в душе злостное намерение поджечь меня в собственном доме. Несомненные чему признаки из нижеследующего явствуют: во-1-х, оный злокачественный дворянин начал выходить часто из своих покоев, чего прежде никогда, по причине своей лености и гнусной тучности тела, не предпринимал; во-2-х, в людской его, примыкающей о самый забор, ограждающий мою... землю, ежедневно и в необычайной продолжительности горит свет, что же явное есть к тому доказательство, ибо до сего... всегда не только сальная свеча, но и даже каганец был потушаем».

**Как строить умозаклучения** Умозаклучения бывают двух видов: *дедуктивные* и *недедуктивные* (вероятностные). Разновидностями вероятностных умозаклучений являются рассуждения по индукции, по аналогии и от следствия к причине.

При рассуждении *по дедукции* обычно исходят из некоторого общего положения, под которое подводится частный случай, и делают *вывод от общего к частному*. Общее положение является большей посылкой умозаклучения, а частный случай — меньшей. Особенно внимательно необходимо следить за истинностью большей посылки. Если она не соответствует действительности, устарела или не касается того круга явлений, к которым относится ваш случай, вывод относительно него будет неверным, а то и нелепым. Например:

1. Высшее образование — гарантия преуспевания.
2. Иванов имеет высшее образование.

Иванов преуспевает. (Здесь и далее черта заменяет слово «вывод».)

Эта особенность дедуктивных умозаклучений была замечена еще в Древней Греции, на родине теории красноречия. Вот пример из арсенала софистов, обучавших доказывать все, что угодно:

1. То, что я не потерял, я имею.
2. Рога я не потерял.

Я имею рога.

Это «рассуждение» называется *софизмом рогатого*. В данном случае слово «софизм» означает хитрость. Нелепый вывод здесь, как и во многих других софизмах, получился из-за того, что большая посылка является полуправдой, ведь это утверждение верно лишь для тех предметов, которые были у хозяина.

Другая распространенная ошибка в дедуктивных умозаклучениях — употребление одного термина в большей и в меньшей посылках в разных значениях. Например:

1. Металлы — химические элементы.
2. Латунь — металл.

Латунь — химический элемент.

1. Человек совершает полеты в космическое пространство.
2. Наш директор — человек.

Директор совершает полеты в космическое пространство.

В *индуктивных* умозаклучениях из ряда фактов, относящихся к одному явлению, выводится обобщение, то есть делается *вывод от частного к общему*. Например:

1. В фирме *А* бухгалтер работает по совместительству.
2. В фирме *Б* бухгалтер работает по совместительству.
3. В фирме *В* бухгалтер работает по совместительству.
4. В фирме *Г* бухгалтер работает по совместительству.

Все бухгалтеры фирм работают по совместительству.

Ясно, что заключение по индукции носит лишь правдоподобный или вероятностный характер: чтобы сделать абсолютно достоверный вывод, нужно было бы рассмотреть Все фирмы города. Полная индукция далеко не всегда возможна.

Для повышения достоверности выводов по индукции нужно стремиться рассмотреть как можно больше фактов, относящихся к данному явлению. Если же выступающий не утруждает себя этим, он рискует допустить ошибку «ложное или поспешное обобщение». Вывод, сделанный на основе случайных фак-



тов, скорее всего, будет неверным. Впрочем, слушатели, пожалуй, и не дадут его сделать, кто-то может возразить: «А я вот знаю, что...» (и привести факты, противоречащие необоснованному утверждению).

В том случае, когда нет возможности делать вывод на основе многих фактов, порой делают вывод, сопоставляя всего два явления, — *по аналогии*. Аналогия — самый нестрогий способ получения выводов. Ее можно проводить только в том случае, если сопоставляемые явления сходны в самых существенных признаках, а различия между ними незначительны. Лишь тогда можно делать вывод о сходстве явлений в остальных признаках. Аналогией часто пользуются врачи, когда хотят убедить больного с помощью «такого же случая»; религиозные проповедники; «В темной комнате мы можем не видеть человека, но ощущать его присутствие. Мы не видим и не слышим Бога, но можем ощущать его в своем сердце».

Рассуждение по аналогии можно услышать в выступлении руководителя на совещании: «Седьмой отдел постоянно не справляется с планом, но ведь такие же условия работы у их коллег из шестого отдела: там те же объемы плановых заданий и двое в декретном отпуске. Так что ни о каком снижении объемов работ седьмому отделу не может быть и речи: они справляются, и вы сможете, если захотите». Но если бы количество работающих в отделах, информационная база или объем заданий различались, аналогия была бы неправомерной.

Еще одна разновидность вероятностного рассуждения — *заключение от следствия к причине*. Оно делается по схеме:

Если есть *A*, то есть и *B*.

Есть *B*, значит, вероятно, есть *A*.

Например:

Если идет дождь, то асфальт мокрый.

Асфальт мокрый: значит, вероятно, был дождь.

События, о которых говорится в первой посылке этого рассуждения, связаны причинно-следственной зависимостью. Встречаются ошибочные рассуждения, в которых обычная хронологическая связь событий принимается за причинно-следственную, то есть на том основании, что одно явление предшествует другому, первое признается причиной второго. Эта ошибка называется так: «после этого, значит, по причине этого». Пример подобного рассуждения: «После прихода нового директора на предприятии участились свадьбы. Значит, в этом заслуга директора».

Как видим, обосновать свои утверждения непросто. Владение логической культурой поможет избежать ошибок в рассуждении, сделает выступление ведительным.

### В о п р о с ы

1. Почему слова некоторых людей трудно понять?
2. Что значит ясно говорить?
3. Что означает выражение «голословное утверждение»?
4. На какой способ рассуждения опирается человек, утверждающий: «Я вам на основании своего опыта это говорю»?
5. Чем плохо обоснование утверждения с помощью цитат?
6. Какой смысл имеет выражение: «Где твоя логика?»?

### З а д а н и е

Проанализируйте выступления ораторов (можно по газетным публикациям, лучше — видеомагнитофонная запись) с точки зрения последовательности, непротиворечивости, обоснованности суждений. Обратите внимание на использование терминов, четкость утверждений, аргументацию.

### ГЛАВА 3

## КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ РЕЧЬ УБЕДИТЕЛЬНОЙ

*В искусстве убеждать логики столько же, сколько магии. Здесь точность соперничает с колдовством.*

*Ж. Шандезон, А. Лансестр  
(французские психологи,  
специалисты в области продаж)*

Как полагал М. В. Ломоносов, «красноречие есть искусство о всякой данной материи красно говорить и тем преклонять других к своему об оной мнению». Это определение подчеркивает отличие красноречия от краснобайства. Красноречивый человек — тот, кто может убедить. Нередко риторику называют искусством убеждать. Аристотель определял риторику как «способность находить возможные способы убеждения относительно каждого данного предмета», а Платон называл ее искусством управлять умами.

*Убедительна такая речь, которая вызывает у слушателей чувство уверенности в истинности выдвигаемых идей или предложений.*

Когда слова убеждают и под влиянием внушения — эмоционального воздействия (прямого обращения к чувствам). Но такая убежденность не будет прочной. Нередки случаи, когда договоры, подписанные под воздействием обаятельного напористого менеджера, на следующий день расторгаются.

Прочная убежденность в необходимости каких-то действий, в важности предложений возникает, когда суждение обосновывается.

Обоснование нельзя сводить лишь к логическому доказательству. В свое время А.И. Герцен обратил внимание на то, что недостаточно доказать истину как математическую теорему, чтобы ее приняли. «В формировании убеждения и мнений участвуют не только логические, но и психологические факторы (эмоции, воля), причем последние могут иметь преобладающее значение».

Английский философ XIII века Р. Бэкон заметил, что существуют четыре величайших препятствия к постижению истины, а именно: пример жалкого и недостойного авторитета, постоянство привычки, мнение несведущей толпы и прикрытие собственного невежества показной мудростью. Говоря другими словами, постичь истину мешают наше непонимание вопроса и нежелание признаться в этом, предрассудки, предубеждения, привычка подчиняться авторитетам и мнению большинства.

Успех убеждающего воздействия зависит и от того, как настроена аудитория (или партнер): от сложившегося ранее отношения к данному вопросу, готовности разобраться в доводах, отношения к самому выступающему. «Как мало можно взять логикой, когда человек не хочет убедиться», — писал А.И. Герцен. И, конечно же, результат убеждения зависит от профессионализма и убежденности того, кто убеждает, его авторитета в данной аудитории.

Следовательно, чтобы быть убедительным, нужно хорошо знать взгляды, установки, точку зрения по данному вопросу тех людей, которых предстоит убеж-

убеждать, и в соответствии с этим построить обоснование своих идей, предварительно вызвав у слушателей желание их воспринять.

**Формулировка тезиса** Идею или предложение (тезис) нужно сформулировать не только предельно ясно и четко, но так, чтобы слушатели были заинтересованы, уловили *личностную значимость* суждения. В ином случае утверждение воспринимается как неубедительное и не возникает желания вникать в его обоснование. Сравним: «Написание индекса отделения связи необходимо для ускорения доставки корреспонденции» и «С индексом ваше письмо дойдет в два раза быстрее».

Когда «Комсомольская правда» обратилась к читателям с просьбой выразить свою позицию по вопросу войны в Чечне, она предложила два варианта формулировки: «Хватит — навоевались, обойдемся без Чечни» и то же самое: «Немедленный вывод войск и выход Чечни из состава РФ». Или «Переговоры хоть с чертом, но Россия должна быть неделимой». И по-другому: «Поэтапный вывод войск и широкомасштабные мирные переговоры, имеющие целью сохранение Чечни в составе РФ (с особым статусом)».

Суждение, которое понятно аудитории и вызывает ее определенные эмоции, легче обосновать.

**Какие аргументы лучше убеждают** Одни из аргументов оказывают большее воздействие на разум человека, другие — на его чувства. Конечно, рациональное и эмоциональное у людей взаимосвязано, поэтому деление на «логические» и «психологические» аргументы является условным.

Кроме того, один и тот же аргумент может действовать и как логический, и как психологический. Например, соображения об экономической выгоде делового предложения имеют силу логического довода. Но они же являются и психологическими, так как вызывают определенные чувства.

На выбор тех или иных аргументов большое влияние оказывает представление об отношении аудитории или партнера к данным идеям или предложениям. Если известно, что аудитория не расположена к ним, надо найти психологические доводы, которые вызову определенные чувства и тем самым продолжат дорогу логическому доказательству.

Печально известны психологические доводы, которые помогли убедить президента США Ф.Рузвельта в необходимости создания первой атомной бомбы. Ему напомнили исторический факт: Наполеон отказался слушать доводы изобретателя парохода Фултона. Приоритет в производстве пароходов оказался у Англии, что привело к поражению Франции в войне. Напоминание об этом обострило в Рузвельте чувство долга государственного деятеля перед страной, возможно, было задето и тщеславие.

Возбудив у слушателей желание хорошо выглядеть, идти в ногу со временем, можно переходить к логическому обоснованию необходимости приобретения тренажеров и других подобных устройств. Вызвав у слушателей чувство хозяина, легче переходить к разговору о введении новшеств на фирме и т.д.

О магической силе «попавших в точку» психологических доводов известно с незапамятных времен. «Нет ничего важнее в речи, чем склонить слушателей на сторону оратора, и для этого слушатель должен быть так потрясен, чтобы им больше руководили сильное душевное волнение, экстаз, чем сила

разумного рассуждения. Ведь люди судят гораздо чаще под влиянием ненависти, любви, страдания, раздражения, скорби, радости, страха, заблуждения, вообще под влиянием душевного движения, чем сообразно с истиной, с правовыми нормами», — писал Цицерон, живший в I в. н.э. С тех пор люди мало изменились. Правда, в деловом мире не принято поддаваться эмоциям, но и деловые партнеры — люди. И подобрать те доводы, которые могут оказать на них эмоциональное воздействие, необходимо.

*Самое сильное психологическое воздействие оказывают те аргументы, которые пробуждают у слушателей эмоции, вызванные желанием удовлетворить насущные потребности.*

Так, потребность вписаться в определенную социальную группу, например преуспевающих бизнесменов, вызывает интерес к приобретению машины такой марки, как «у них», и информация о продаже таких машин способна вызвать сильные эмоции у того, кто заботится о соответствующем имидже.

Чтобы привести эмоционально значимые аргументы, нужно хорошо знать актуальные потребности тех людей, к которым обращаешься с речью.

Человеческие потребности весьма разнообразны. Это и желание избавиться от жизненных неудач, приобрести уверенность в завтрашнем дне, и стремление к достижению успеха, пониманию, одобрению и признанию, многочисленные познавательные и эстетические потребности. Наверху пирамиды потребностей, предложенной американским психологом А.Маслоу, — потребность в самореализации, раскрытии своих возможностей. Самая низшая ступень пирамиды — физиологические потребности. Лишь ког-

да они более или менее удовлетворены, становятся актуальными потребности более высоких уровней, которые играют основную роль в регуляции поведения человека.

*Секрет успеха убеждающего воздействия в том, чтобы определить, что именно больше всего волнует в данный момент партнера или аудиторию.*

При подборе «эмоциональных» аргументов важно представлять, какие именно чувства они могут вызвать у слушателей. Зимним вечером в районном городке майор милиции выступал с лекцией на тему: "Роль общественных организаций в предупреждении преступности". Слушатели узнали, что преступность в районе растет, и обстановка становится все более тревожной. А для того, чтобы они полностью осознали, что нужна помощь общественности, лектор привел примеры происшествий именно в этом городе и завершил рассказом об убийстве на соседней улице. Лекция закончилась, но люди не расходились. Удивленный лектор понял, что они боятся идти домой, а некоторые прямо заявили: «Теперь на дружину — ни за что!» Люди совершают определенные действия, повинувшись своим желаниям и потребностям. В данном случае потребность в безопасности оказалась сильнее потребности исполнения общественного долга.

На примере политической пропаганды видно, что правильный учет интересов и потребностей масс определяет ее успех. Именно этим объясняли психологи избрание в российскую Думу лидера ЛДПР В.Жириновского. «Голосование за Жириновского... это не рациональный, рассудочный, а эмоциональный выбор... Он взял голоса бедных и беднеющих... Жириновский, факти-

чески единственный из всех политических деятелей, имеет привлекательную идеологическую концепцию, близкую определенным слоям населения».

А вот как ориентировался на интересы населения другой политический деятель. Во время предвыборной кампании распространялись программные материалы каждого кандидата, носящие рекламный характер. У этого кандидата было четыре варианта буклетов: для женщин, молодежи, мужчин и колхозников. На всех буклетах — разные фотографии претендента. Специалисты подбирали тот имидж, который импонирует соответствующей части населения. На каждом буклете по-разному сформулировано главное направление деятельности кандидата. Например, на обложке буклета для колхозников — «Справедливость и порядок», а на обложке для молодежи — «Европа, независимость, будущее». Различались и доводы, с которыми обращался кандидат к разным социальным группам. В листовке для женщин упоминалось его желание, чтобы их «сыновья, мужья и братья не проливали кровь» на чужбине. В материале для молодежи назывались нужды молодых семей, студентов, спортсменов, удовлетворить которые кандидат считает необходимым. В буклете для жителей села содержалось обещание больше платить крестьянам за хлеб и картошку.

Хорошее знание интересов партнера или аудитории позволяет отыскать самые действенные доводы. Чем лучше знаешь интересы и потребности будущих слушателей, тем больше шансов повлиять на них. Однако до встречи все учесть невозможно. В ходе выступления отношение слушателей к проблеме уточняется. Оратору нужно быть готовым к тому, что, возможно, придется не только убеждать, но и переубеж-

дать. И здесь успех будет зависеть от «знания того, как стать на точку зрения партнера, чтобы доказать ему с его собственных позиций», — считает французский психолог Ж. Пиаже.

Приводя логические доводы — теоретическое обоснование, факты, законы, статистические данные, соображения здравого смысла и др., нужно добиваться, чтобы они были *понятны*. Когда сложные бухгалтерские расчеты демонстрируют человеку, который в них не разбирается, он никогда до конца не бывает убежден. «Клиента убеждает не то, что мы говорим, а то, что он понимает», — заметил французский специалист по маркетингу М. Шапотэн.

Для того чтобы слушатели не сомневались в истинности приводимых доводов, нужно ссылаться на *источник, авторитетный для них*, и помнить: то, что уважают одни, могут презирать другие.

Вызывают доверие те аргументы, которые взяты из сферы деятельности слушателей, близки им, *опираются на их опыт*. Так, примеры из сферы предпринимательства не годятся в аудитории учителей, поскольку не будут поняты и, следовательно, приняты. Нужно учитывать *приемлемость* информации. Женская, мужская, молодежная аудитория, аудитория пенсионеров — все они имеют свои особенности. Есть вопросы, которые в конкретной аудитории могут вызвать нежелательную реакцию, а этого надо избегать.

По возможности аргументы следует делать *наглядными* — использовать плакаты, диаграммы, таблицы, фотографии, рекламные проспекты. Если речь идет о новом товаре, демонстрация его принесет больше пользы, чем перечисление достоинств.

В крайнем случае, можно создать у слушателей *словесный образ*. Словесное описание, образы, созданные оратором, помогают донести его мысли до слушателей и убедить их. Например, вместо слов «это удобно» мож-

но подробно описать, что испытывает человек, который воспользовался новым методом работы, предложенной услугой или рекламируемым товаром.

Итак, **психологические требования к аргументам.**

Аргументы должны быть:

- эмоционально значимы,
- понятны,
- авторитетны для слушателей,
- близки слушателям,
- приемлемы,
- наглядны.

К эмоционально значимым относятся и известные с античности «аргумент к личности», «аргумент к публике», «аргумент к авторитету».

«*Аргумент к личности*» — ссылка на личные качества и поступки человека, чьи идеи или предложения обсуждаются. Без остальных доводов он ничего не значит, а в совокупности с ними оказывает неизменное психологическое воздействие. Поэтому во время предвыборной кампании претенденты стремятся в лучшем виде представить себя, а некоторые — в невыгодном свете остальных кандидатов.

Может быть эффективным «*аргумент к публике*» (говоря современным языком, ссылка на общественное мнение). С точки зрения логики соображения «все давно так делают» или «это никому не понравится» ничего не доказывают, но психологическое воздействие они имеют! Действие такого довода основано на удовлетворении присущей большинству людей потребности вписаться в определенную социальную группу, заслужить ее одобрение.

Убеждающий характер имеет «*аргумент к авторитету*». Подумайте, на опыт какого лица, какой фирмы, страны лучше сослаться, чье высказывание прозвучит весомо для слушателей.

**Некоторые приемы убеждения.** Чтобы самая достоверная информация прозвучала убедительно,

можно применить *сравнение и сопоставление фактов*. Этот прием психологического воздействия на слушателей основан на «законе контраста» восприятия, согласно которому одновременные или последовательные ощущения противоположных качеств значительно усиливаются; следовательно, впечатление от каких-то фактов будет больше, если привести противоположные. Например, утверждается, что положение с выпуском какой-то продукции выправляется. Можно привести цифру, подтверждающую рост выпуска продукции за определенный период этого года. Ваше утверждение прозвучит более убедительно для слушателей, если вы сравните эту цифру с аналогичной за прошлый год, когда наблюдался спад производства этой продукции.

*Примеры из жизни великих людей* — любимый прием известного психолога Д. Карнеги. Разве не убеждает нас в том, что человек может достичь всего, чего захочет, пример его собственной жизни, в которой он прошел путь от сельского парня, обучающего товарищей по колледжу риторике, до всемирно известного авторитета в этой области?

*Ссылка на собственный опыт* — такой прием оказывает психологическое воздействие, но лишь в том случае, если вы являетесь авторитетом для слушателей. Сравните впечатление от ссылки на свой опыт в процессе выступления на тему «Как преуспеть в бизнесе» генерального директора крупной фирмы, успешно работающей несколько лет, и начинающего предпринимателя.

**Выбор способа рассуждения (демонстрации)** Более убедительной считается индукция — рассуждение «от фактов», которые иногда оказывают магическое воздействие. Аргументация «на примерах» популярна в политике. Еще более внушитель-

на для иных слушателей аналогия — самый нестрогий с точки зрения логики способ обоснования утверждений. Для аудитории специалистов, привыкших к теоретическому обоснованию суждений, больше подойдет рассуждение от общих положений — дедуктивный способ.

Например, вам нужно убедить начальника производства внедрить новую технологию выпуска продукции. Если это старый производственник, привыкший действовать практически, его могут убедить факты: информация о том, что дает применение данной технологии для выпуска этой продукции, ссылка на опыт аналогичного производства. Для молодого специалиста, недавно прошедшего курс наук, убедительной будет ссылка на теоретическое обоснование этого метода, новые научные достижения в этой области.

### В о п р о с

Почему одни и те же доводы по-разному действуют на людей?

### З а д а н и я

1. Предположим, что вы хотите предложить фирме еще одно направление деятельности. Какие доводы могут оказаться эмоционально значимыми для директора фирмы? Для его заместителей? Для его секретаря?

2. Используя материал глав 2 и 3, попытайтесь выделить логические и психологические доводы в публицистических и пропагандистских выступлениях по телевидению, радио, в печати. В чем секрет успеха одних ораторов и неудач других?

## ГЛАВА 4

# КУЛЬТУРА РЕЧИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

*Умен ты или глуп, велик ты  
или мал,  
Не знаем мы, пока ты слово  
не сказал.*

*Саади (персидский  
мыслитель и поэт XIII в.)*

Слово «речь» имеет множество значений. В данной теме под речью мы будем понимать «практическое использование языка» (А.Е. Михневич). В этом смысле культура речи есть владение словом, языком. Язык часто называют инструментом общения. Речь же можно сравнить с игрой на инструменте. Сколько людей, столько и исполнителей. Порой встречаются такие «виртуозы»... А ведь речь — один из важнейших факторов, по которым воспринимается и оценивается человек. Вспомним эпизод из известной сказки Пушкина, когда переодетая царевна оказалась в лесной избушке у семи братьев: «Вмиг по речи те спознали, что царевну принимали».

Но дело не только во впечатлении, которое производит речь. Слова — оболочка мыслей. Если слова выбраны неудачно, самые ценные мысли так и останутся у их владельца...

К у л ь т у р а у с т н о й р е ч и заключается в сознательном отборе и использовании тех языковых средств, которые *помогают* общению.

Подбирая слова для выражения мыслей, оратор, быть может не осознавая этого, руководствуется следующими соображениями: во-первых, подходит ли

слово по смыслу; во-вторых, правильно ли мы его употребляем; в-третьих, уместно ли оно в данной ситуации; и, наконец, выразительно ли оно.

Для того чтобы все носители языка хорошо понимали друг друга, необходимо владеть литературным, то есть нормативным, языком. Хотя норма с течением времени меняется, одни слова устаревают, литературный язык обогащается за счет профессиональных, диалектных и даже жаргонных слов, меняются правила произношения и изменения слов, следование существующим на конкретном историческом этапе определенным нормам помогает людям понять друг друга.

Культура речи предполагает:

- 1) знание норм литературного языка;
- 2) умение выбирать в соответствии с ними самые точные, уместные в данной речевой ситуации слова и выражения;
- 3) выразительность речи, которая достигается использованием языковых средств (синонимов, тропов, фигур, фразеологизмов) и средств внеязыковых (жестов, мимики, интонации, темпа речи, пауз, громкости).

**Особенности устной речи**      Выступление только тогда производит благоприятное впечатление и оказывается действенным, когда оратор говорит живым языком, как бы на глазах у слушателей творя свою речь. Озвучивание письменных текстов допустимо лишь в особых случаях, например при сообщении большого объема информации.

Устная речь отличается от письменной более короткими предложениями, простотой построения фраз,

фраз, употреблением разговорной лексики, некоторым отступлением от грамматических и стилистических норм, включением междометий, эмоциональной окрашенностью. Если в устной речи и встречаются сложные предложения, это не сложноподчиненные со сложными предлогами, как в письменной речи, а сложносочиненные с союзом «и». Например, пишут: «Так как погода испортилась, экскурсия не состоялась», а говорят: «Погода испортилась, и экскурсия не состоялась». Причастные обороты, свойственные письменной речи, в устной заменяются придаточными предложениями со словом «который», например: на письме — «собрание, начавшееся в 14 часов...»; в речи — «собрание, которое началось в 14 часов...». Для устной речи, ориентированной на слушателя, характерны вопросительные предложения, обращения, диалогизация речи, вопросно-ответный ход, вводные слова, использование личных местоимений и глаголов в побудительном наклонении («Мы видим, что...», «Как вы знаете...», «Подумаем...», «Вспомните...»). И конечно, устную речь сопровождают внеязыковые средства: интонация, жесты, мимика, пантомима, которые дополняют, а порой заменяют значения слов или делают их более выразительными.

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

В какой мере допустимо отступление от строгих языковых норм в устной речи? Академик Л.В. Щерба писал: «Когда чувство нормы воспитано у человека,



тогда-то он начинает чувствовать всю прелесть обоснованных отступлений от нее». Чтобы воспитать в себе чувство нормы, нужно следить за тем, как ее соблюдают авторитетные в этом отношении люди: писатели, дипломаты, дикторы; внимательно и требовательно относиться к собственной речи; почаще заглядывать в словари и справочники.

**Каких ошибок следует избегать** Приходится иногда слышать такое мнение: «Ну, скажу я средства, а не средства — и что же, все равно меня поймут». С таким отношением к языку нельзя согласиться. Когда мы слышим слово в непривычной форме, процесс восприятия вдруг прерывается: нужно дополнительное время на ее осознание, что создает дискомфорт. Если ошибки встречаются часто, это раздражает примерно так, как пятна на белой скатерти или камни под колесами велосипеда. Если же слушатели сами говорят столь же неправильно, как выступающий, то они утверждают в своих ошибках, и оратор вместо образца нормы становится проводником языкового бескультурья, так как любой человек, выступающий публично, наделен авторитетом.

Непростительна также небрежность речи, вызванная неверным согласованием слов во фразе, употреблением лишних или неподходящих по смыслу слов: «Я с вами солидарен тем, что касается...», «Уровень этих рассуждений поднялся на уровень...», «Он бурлил этими сведениями...» и т.д. (подлинные ошибки из выступлений на конференции). Небрежная, с грамматическими ошибками и неправильно

построенными фразами речь вызывает ощущение болота, в котором тонут мысли, в то время как чистая речь воспринимается как журчащий ручей, который их несет.

Знание ошибок позволяет их избегать. Рассмотрим типичные из них, встречающиеся в устной речи.

### **I. Неправильный выбор слова.** Он связан:

а) с небрежным отношением к слову: «Через два часа езды стало ясно, что мы начали заблуждаться»;

б) с употреблением лишних слов: «отступил назад», «свободная вакансия»;

в) со смешением паронимов (близких по звучанию слов): «сравняем наши результаты» (вместо «сравним»);

г) с непониманием значения слова: «Эта идея мне гармонизирует»; «Я обратно тебе пишу». На этой ошибке следует остановиться подробнее, так как, к сожалению, слово «обратно» нередко употребляют в значении «опять, снова», в то время как «обратно» означает направление в противоположную сторону, назад. К.И. Чуковский вспоминал, в какое недоумение его привело сообщение домработницы Маши о том, что «соседка-то обратно родила!». Неправильное использование этого слова привело к трагическим событиям во время Великой Отечественной войны. Радист регулярно передавал в штаб сообщения о ходе военных действий. Бой заканчивался в нашу пользу и, когда после перерыва в сообщениях в штабе услышали: «Немцы идут обратно!», поняли это так: фашисты отступают, идут назад. Сигналов с поля боя больше не было. Послали разведчиков. И тогда стало ясно, что произошло. Новые силы врага (немцы снова наступали) разгромили советских бойцов, оставшихся без подкрепления по вине погибшего со всеми радиста.

П. **Ошибки в произнесении слов** (орфоэпические ошибки).

Они сводятся к неправильному произношению звуков и их сочетаний и ошибкам в ударении.

Русское произношение смягчает согласный перед «э» в иностранных словах: [те]ма, [ре]йс, [те]рмин и т.д. Есть и исключения: а[тэ]лизм, ин[тэ]нсивность, [тэ]мп и др.

В некоторых иностранных словах встречается ошибка наращивания сложности: произносят «компе[н]тентный» вместо *компетентный*, «э[к]скорт» вместо *эскорт* и т.д.

В условиях белорусско-русского двуязычия встречаются ошибки в произношении слов, вызванные влиянием белорусского языка: правильно *шестьдесят*, а не «шестьдесят»; *решено*, а не «р[э]шана»; *некоторые*, а не «некотОрые»; *детьми*, а не «дЕтьми» и т.д.

Ошибки в ударении нельзя оправдать тем, что «все так говорят». Сразу становится ясно, кто эти «все». Д.Р. Паркинсон в книге «Люди сделают так, как захотите вы» пишет: «Наверное, можно скрыть свое происхождение, образование и прочее, но большинству людей это не удастся — их выдает речь».

В «Орфоэпическом словаре русского языка» под редакцией Р.И. Аванесова есть система помет, которая указывает, очень ли «страшна» ошибка в произнесении слова. Так, в слове *декан* [дэ] допустимо, стоит помета «доп.», а в слове *демократия* [дэ] имеет помету «неправ.»; самое строгое замечание словаря — «грубо неправ.». Оно сопровождает нелитературный вариант «понял» глагола *пОнял* и др.

Вопрос о том, что является нормой, что допустимо, а что недопустимо, решают ученые-языковеды на основе законов языка и речевой практики народа. Заглянуть в словарь перед выступлением не менее важно, чем, глянув в зеркало, проверить, как

выглядишь. По словарю уточняется произношение малознакомых терминов, а также тех, которые будут часто встречаться в речи.

### III. **Грамматические ошибки в словах.**

1. Неправильная форма спряжения некоторых глаголов: «бежи», «подыми», «вылазь», «ложи». Правильно: *беги, подними, вылезай, клади*, но можно сказать: *сложи, положи*.

2. Неправильное склонение числительных.

В выступлениях современных деловых людей встречается много цифр. При склонении составных числительных изменять следует каждое слово, хотя зачастую в них склоняют лишь последнюю часть: «бо--е-восемьсот двадцати человек». Правильно: *более восьмисот двадцати человек*. В датах число склоняется, а название месяца нет: *к седьмому декабря*.

3. Употребление двух сравнительных степеней в одном предложении: «более справедливее» (нужно: *более справедливо* или *справедливее*).

### IV. **Неправильное построение предложений.**

1. Контаминация.

Так называется одна из типичных ошибок устной речи — соединение частей двух устойчивых оборотов речи, близких по смыслу. Например, можно услышать: «это играет большое значение» или «это имеет большую роль».

2. Ошибки в управлении.

Они заключаются в том, что управляемое слово стоит не в том падеже, какого требует опорное слово "выражаю уверенность в победу" (нужно *в победе*) Ошибкой управления является и употребление слова не с тем предлогом или использование предлога там где он вообще не нужен: «расспрашивал про экономическое положение» (верно: *об экономическом положе*

нии); «я вам гарантирую о том, что...» (верно: *я вам гарантирую, что...*).

3. Нагромождение придаточных предложений со словом «который»: «Мы разработали разделы математики, которые касаются очень узких аспектов, которые мы преподавали студентам, которые этим будут заниматься».

4. Неправильный порядок слов в предложении.

Это ошибка, которую слушатели склонны простить оратору, правда, если поймут, что же он хотел сказать: «Студенты прослушали курс лекций по культуре общения доцента Петрова».

5. Неправильное использование деепричастного оборота.

Согласно правилу, обозначаемое деепричастием действие должно относиться к подлежащему. Иначе получается по Чехову: «Подъезжая к станции, у меня слетела шляпа». Сравним: «Проводя расследование, обнаружилась необходимость дополнительных материалов». Следует сказать: *Проводя расследование, мы обнаружили...* или *Во время проведения расследования обнаружилось....*

**Уместность речи** Соблюдение грамматических правил — не достаточное условие хорошей речи. Ее секрет состоит в том, чтобы из всего многообразия «правильных» слов и выражений выбрать самое точное, уместное и выразительное.

Сравним слова: *кушать, питаться, есть, лопать, насыщаться, принимать пищу*. Они означают одно и то же, но уместность того или другого определяется речевой ситуацией. В официальной обстановке, на презентации биодобавок, к примеру, уместнее всего

выражение «питаться». В лекции врача — «принимать пищу» или «питаться». В рассказе о путешествии естественно выражение: «мы поели». «Машенька хорошо покушала», — так говорят о ребенке. Ну, а «лопать» — разговорно-просторечное выражение, не уместное в публичном выступлении.

Подбирая слова для выступления, необходимо все время иметь в виду основную цель своей речи: передать информацию аудитории или воздействовать на нее. И, конечно, помнить о том, что без общения со слушателями никакая цель не будет достигнута. Таким образом, в ораторской речи воплощаются все три функции языка: общение, сообщение, воздействие. Как известно, выполнение этих функций привело к тому, что в языке исторически сложились и оформились отдельные разновидности языка, называемые **функциональными стилями**. Каждый стиль отличается определенной системой языковых средств: лексики, построения предложений, использования художественных средств языка и т.д. Своеобразие каждого стиля языка подробно рассматривается в литературе. Выделяются следующие стили: разговорный (функция общения), научный и официально-деловой (функция сообщения), публицистический и литературно-художественный (функция воздействия). Конечно, эти стили существуют не изолированно друг от друга. Во-первых, в любом стиле можно выделить общеязыковое ядро, во-вторых, специфичные для одного стиля языковые средства могут употребляться

в другом. И все же каждый функциональный стиль языка имеет свою окраску.

Выступление оратора перед аудиторией — разновидность устной речи, и оно должно быть выдержано в разговорном стиле. При подготовке к выступлению оратор обращается к источникам и, в зависимости от темы выступления, читает научную и художественную литературу, деловые отчеты или (и) публицистику. Но язык этих источников — научный, литературно-художественный, официально-деловой или публицистический — построен по законам письменной речи! Нужна очень тщательная работа с выписками, лекторское конспектирование (см. главу 4) для того, чтобы избежать влияния письменной речи на устную, живую речь оратора. Вот примеры, когда это не удалось. Фрагмент выступления о Несвижском костеле студента Политехнической академии для жителей деревни Несвижского района: «В плане Несвижский костел является трехнефной купольной базиликой с одной полуциркульной вытянутой апсидой». Или начало выступления на тему: «Мудрость любви и семейных отношений», подготовленного для студенческой группы: «Любовь, пылкость, страсть... Вечные и все же во многом таинственные чувства. Их описанием и толкованием поэты и художники всегда занимались больше, чем ученые, ибо казалось, что это область, недоступная точному и строгому научному анализу». Нетрудно догадаться, что авторы этих текстов, почерпнутых из книг, вынуждены были их читать, так как длинные и сложные предложения не запоминаются. Но они и не воспринимаются слушателями! Эффект от вышеприведенных выступлений был скорее комичным, чем тот, на который рассчитывали ораторы.

Выступление на собрании иногда превращается в озвучивание текста, написанного языком официально-деловых документов, что неизменно вызывает одну реакцию — скуку.

У всех этих ораторов не выработан свой стиль речи. «Язык предоставляет в распоряжение говорящего богатейший запас своих стилистических средств. Из этого запаса надлежит сделать выбор» для того, чтобы облечь свои мысли в ту форму, которая будет наиболее приемлема для данных слушателей. «Стиль — это способ использования языка, основанный на выборе из многообразных языковых запасов тех средств, которые наилучшим образом обеспечивают общение между людьми в данных условиях».

*Оратор создает свой стиль речи, используя все стилевые возможности языка.*

Индивидуальный стиль оратора зависит не только от того, насколько он способен использовать возможности языка. Неповторимость стиля определяется особенностями темперамента, характера, свойств нервной системы, типом мышления. Ораторский стиль проявляется в манере изложения и поведения оратора, выборе им средств речевой выразительности или отсутствии их, способах построения речи и общения с аудиторией и т.д. Выступление на одну и ту же тему в идентичных аудиториях оратора ярко выраженного рационального типа будет совсем другим по стилю, чем оратора эмоционального.

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

Выбор уместного стиля речи можно сравнить с выбором костюма для какого-нибудь мероприятия. То, что выглядит естественно в одном случае, будет нелепым в другом. Например, вышеприведенное выступление студента Политехакадемии хорошо воспринималось бы на научной конференции.

Рассмотрим фрагмент выступления одного оратора на одну и ту же тему, но с различными целями и в разной обстановке.

Депутат районного совета получил письмо от жителей одной из улиц района с жалобой на экологическую ситуацию: из-за движения автобусов нечем дышать, в районе мало зелени, досаждают выбросы из труб завода. Эту информацию он решил представить на сессию горсовета:

«Экологическое состояние района вызывает серьезную озабоченность жителей. Движение автобусов № 19, 38, и 23 в районе улиц Антоновской, Тимирязева и Заводской привело к загазованности, превышающей в 2 раза допустимые нормы. Неблагоприятную ситуацию усугубляет плохая работа очистных сооружений завода имени Кирова. Площадь зеленых насаждений района на 43% меньше средней по остальным районам города. Я поддерживаю обращение жителей о необходимости принять безотлагательные меры для улучшения экологической ситуации в районе».

Это — пример деловой речи, включающей элементы официально-делового стиля [*серьезная озабоченность, загазованность, безотлагательные меры*]. Его подчеркивает и прямой порядок слов в предложениях, нейтральная лексика, цифровые данные.

Но этот же депутат решил обратиться к жителям остальных улиц района, чтобы убедить их поддержать обращение жителей Антоновской улицы.

«Уважаемые сограждане! Вопрос, который подняли жители Антоновской улицы, касается каждого из вас. Ваши дети дышат выхлопными газами автобусов трех маршрутов, бесперебойно, с раннего утра до позднего вечера, снующих по улицам мимо ваших домов. А ведь от этого можно избавиться, если автобусы с дизельного топлива перевести на газ. А что видят ваши дети? Серое небо в заводских трубах. Очистные сооружения завода давно устарели, и вредные вещества не просто коптят небо — они оседают в ваших легких. В разгаре весна, ожила природа, но напрасно глаза ищут зеленый цвет. Асфальт, грязно-белые дома, бурая земля. Ваши соседи, жители Антоновской улицы, хотят дышать свежим чистым воздухом, гулять с детьми под деревьями, выращивать цветы. Они дорожат каждым прожитым днем и хотят видеть здоровыми и счастливыми своих детей. Хотите ли этого вы? У меня в руках обращение жителей Антоновской улицы к депутату. Поддержите ли вы его? Ваше будущее в ваших руках».

Это выступление выдержано в разговорном стиле с элементами литературно-художественного и публицистического стилей. Такой стиль уместен для речи, побуждающей к действию.

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

Стремясь сделать речь разговорной, нужно следить за тем, чтобы не опуститься до бытового уровня. Разговорность ораторской речи — литературная, а не обиходно-бытовая.

Мешают поверить в искренность оратора штампы — выражения, бывшие некогда оригинальными, но потерявшие всякую выразительность из-за частого употребления. Кого вдохновят такие обращения, как: *развернем работу, возьмем на вооружение, держать руку на пульсе времени* и т.п.?

Не меньшим врагом выступающих являются канцеляризмы — проникающие в устную речь слова и выражения официально-делового стиля, стиля деловых бумаг. Для этого стиля характерны сложные синтаксические конструкции, нанизывание родительных падежей: *Необходимо добиться (чего?) срочного улучшения (чего?) водоснабжения (кого?) населения (чего?) нашего района путем (чего?) выполнения (чего?) решения (чего?) нашего мартовского заседания*. В официально-деловом стиле употребляются сложные предлоги и союзы: *в силу, в целях, в связи с тем что, ввиду того что, вследствие того что*; отглагольные существительные: *оказание (от оказать), рассмотрение, принятие, неисполнение* и т.д. Речь, изобилующую канцелизмами, великий знаток языка К. Чуковский назвал *канцеляритом*. Борьбе с канцеляритом он посвятил главу своей книги о русском языке «Живой как жизнь». Вот примеры К. Чуковского:

- Студент склоняется над плачущей девочкой: «По какому вопросу плачешь?»
- В ресторане посетитель подзывает официанта: «А теперь заострим вопрос на мясе».

Канцелярские обороты делают речь тяжелой, непривлекательной, сухой, архаичной, затемняют

смысл фраз: «Ввиду активизации деятельности конкурентов следует принять неотложные меры для обеспечения непроникновения информации о наших поставщиках».

**Как** Выразительность речи придают **сделать речь** богатство интонационного звучания и использование художественных средств языка.

К таким средствам относятся, в частности, **синонимы**, то есть слова, обозначающие Одно и то же понятие, но относящиеся к различным стилям речи и потому обладающие различной эмоциональной и экспрессивной окраской. Сравните слова синонимического ряда: *недостоверная информация, искажение фактов, ложь, вранье, брехня*. Каждое слово из этого ряда передает разное отношение говорящего к явлению и потому несет дополнительный смысл, а значит, делает речь богаче.

Использование **сравнений** — прекрасный способ сделать речь интересной, доходчивой, запоминающейся. Например: «Задача менеджера такая же, как у дирижера оркестра. Но в предпринимательстве нет репетиций» (из выступления немецкого специалиста О. Лутца). Или: «Лектор без плана подобен слепому, который ведет другого слепого» (Д. Карнеги).

Украшают речь, доставляют эстетическое удовольствие, пробуждают чувства слушателей тропы — средства языковой выразительности речи. **Троп** — это слово в переносном значении. В основе всех тропов лежит сравнение, образ.

Напомним самые распространенные тропы.

**Эпитет** — это образное определение, передающее отношение говорящего к предмету: «Американ-

цы после длительного обращения с нами входят во вкус и, как и мы, отдают безусловное предпочтение *чистосердечному, искреннему* хамству, понемногу отказываясь от *нарочитой, буржуазной* любезности» (из заметки в «Аргументах и фактах»); «На лужайке перед домом носилась *обезумевшая* газонокосилка» (Ф. Саган); «Вот почему я думаю, друзья, что мы способны помочь миру в его *раскаленный час*» (из Нобелевской лекции А.И. Солженицына). Найти «свой», выразительный и яркий эпитет — творческая удача. Встречаются горе-ораторы, которые не утруждают себя поисками слова, а используют ставшие затертыми, ничего не говорящие ни уму, ни сердцу выражения: *горячая поддержка, огромное значение, волнующая встреча, практические мероприятия, важная задача* и т.д. Подобные «эпитеты» убивают всякую мысль и потому опасны.

**Метафору** можно назвать скрытым сравнением. Удачные метафоры позволяют лучше понять суть явлений, сделать их зримыми, вызывают эмоции, надолго остаются в памяти. Оратор постоянно ищет образы тех явлений, о которых он собирается рассказать слушателям. Образы рождаются, когда мы наблюдаем жизнь, размышляем, сопереживаем. Они возникают как синтез нашего эмоционального отклика на какое-то событие и ассоциативной способностей мышления. Примеры метафор: «Душа настоящего человека есть самый сложный, и самый нежный, и самый певучий музыкальный инструмент» (начало речи А.А. Блока «Памяти Комиссаржевской»); «Закон об обеспечении государственного бюджета был костылем, который помог преодолеть трудности только одного года» (из выступления бывшего федеративного канцлера ФРГ К. Киссингера)

**Метонимия** — слово или словосочетание, которое заменяет название предмета на основании определенной связи между ними. Например: «Все решает кошелек» (вместо «деньги»).

**Гипербола** (преувеличение) — непомерное увеличение каких-то качеств явления: «Я почувствовал себя самым счастливым человеком на свете».

**Литота** (преуменьшение) — чрезмерное уменьшение каких-то качеств: «Это можно сделать за одну секунду».

**Ирония** — слово или выражение употребляется в смысле, обратном буквальному, для высмеивания какого-то явления: «Конечно, стоит нам дать рекламное объявление, от клиентов отбоя не будет». Ироничный подтекст ощущается в приведенном выше высказывании о «совершенствовании» американцев в русском языке.

**Олицетворение** — троп, состоящий из перенесения свойств человека на неодушевленные предметы и отвлеченные понятия: «Было бы неблагодарностью не назвать лес в числе воспитателей и многочисленных покровителей нашего народа» (Л.Леонов).

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

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

**Обращение** — подчеркнутое обращение к аудитории с целью привлечь внимание слушателей и выразить свое отношение к аудитории. Сравним: «Господа!», «Уважаемые коллеги!», «Дорогие друзья!» и т.д.

Обращение в сочетании с риторическим восклицанием способно «завести» самую инертную аудиторию. «Друзья! А попробуем пособить мы, если мы чего-нибудь стоим!» (Из Нобелевской речи А.И. Солженицына).

**Риторический вопрос.** Это вопрос, который не предполагает прямого ответа. Выражая утверждение в вопросительной форме, он привлекает внимание слушателей к проблеме. «Найдем ли мы дерзость заявить, что не ответчики мы за язвы сегодняшнего мира?» (А.И. Солженицын). В речи Демосфена против Эсхина в знаменитом споре «О золотом венке» обращение и риторический вопрос позволили Демосфену повернуть течение полемики: «Эсхин! Если ты один предвидел будущее, зачем же не открыл его?»

**Инверсия**—расположение слов в особом порядке, нарушающем обычный, прямой порядок слов, для усиления выразительности речи: «Работать они не хотят, а жить хотят хорошо» (из выступления юриста о правонарушениях молодежи); «Легко верить в Бога, а в человека поверить вы пробовали?» (из выступления).

**Градация** — расположение слов в порядке, при котором их значение постепенно усиливается (реже — ослабляется), благодаря чему создается нарастание (реже — ослабление) производимого ими впечатления: «Человек является образом и подобием Творца и...каждый из нас волен, свободен этот образ в себе раскрывать, очищать и поднимать, или наоборот, затемнять, грязнить и топтать» (из лекции-проповеди Александра Меня). Или: «Насколько все это просто для художника, настолько же непонятно для обывателя, а что для обывателя непонятно, то для него недопустимо, то для него и ненавистно» (из речи А. Блока «Памяти В.А. Комиссаржевской»).

**Параллелизм** — одинаковое синтаксическое построение соседних предложений или отрезков речи.

Эта фигура усиливает эмоциональное воздействие текста. «Есть книги, которые читаются; есть книги, которые изучаются терпеливыми людьми; есть книги, которые хранятся в сердце нации» (Л. Леонов). В этом предложении параллелизм сочетается с другим средством языковой выразительности — повтором.

**Повтор**—многократное повторение одного и того же слова или оборота для того, чтобы выделить самое Существенное понятие во фразе. Разновидность повтора — анафора (повторение начальных слов) и эпифора (повторение заключительных слов). Пример анафоры — отрывок из выступления Александра Меня: "Мы бежим непрерывно, погруженные в суету. Мы все время живем на поверхности жизни, мы все время отдаемся мелочам, иногда совершенно преходящим. Мы не замечаем ни друг друга, ни жизни, ни окружающего мира. Мы как зачумленные, хотя ведь жизнь коротка".

**Период** как риторическая фигура — построение предложения из двух частей: первая представляет собой параллельные синтаксические конструкции, подводящие к определенному выводу, вторая — вывод. Использование периода позволяет сделать особенно значимой мысль, содержащуюся в выводе. «Когда человеческой душе наносятся раны, когда человек в конце концов достигает уже в юности определенного уровня цинизма, когда он перестает подходить к личности, как к священному, когда он уже не знает никаких границ, путей, идеалов, когда он над всем издевается, он является душевной развалиной, душевными руинами, нравственным трупом, — это очень страшно» (из лекции-проповеди Александра Меня); «Если мы взялись за это дело, если мы потратили столько времени и сил на организацию работы, если все надеются на нас, — неужели мы остановимся на полпути?»



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

Как же развить выразительность своей речи? Да, для этого нужно много читать, учиться у мастеров слова, не пропускать выступлений людей творческих профессий, речь которых, как правило, образная. Но главное все же не в этом. «Богатство языка есть богатство мыслей», — писал Н.М. Карамзин. Это суждение поддерживал С.Я. Маршак: «Для того чтобы родились своеобразные и оригинальные обороты речи, нужны оригинальные и своеобразные мысли и чувства».

Нельзя чувствовать и знать слово, если не чувствуешь и не знаешь действительности. Наблюдать, сопоставлять, размышлять, записывать свои мысли, искать наиболее точные и выразительные слова для них, изучать лабораторию слова лучших писателей и ораторов — Таков путь тех, кто хочет, чтобы его живое слово получало отклик.

### В о п р о с ы

1. Как следует понимать выражение «культура речи»?
2. Что ответить человеку, который считает: «Буду говорить как хочу и умею»?
3. Как добиться правильного произношения слов?
4. Назовите типичные случаи неправильного согласования слов в предложении.
5. Какие ошибки связаны с неточным выбором слов?
6. Чем плох канцеляризм?
7. С помощью каких языковых средств можно сделать речь выразительной?

### З а д а н и я

1. Внимательно следите за тем, как говорят другие: обращайтесь внимание на произношение, выбор слов и выражений, выразительность речи.

2. Следите за собственной речью. В случае затруднений обращайтесь к словарям. Правильному произношению слов учитесь у дикторов телевидения.

3. Попробуйте выразить одну и ту же мысль десятью разными способами, предполагая разные цели выступления, добиваясь все большей выразительности.

4. Чем насмешило молодого человека «выступление» на светском вечере героини пьесы Б. Шоу «Пигмалион» Элизы Дулитл:

Миссис Хаггинс (прерывает молчание непринужденным тоном). Любопытно, будет ли сегодня дождь?

Элиза. Незначительная облачность, наблюдавшаяся в западной части Британских островов, возможно, распространится на восточную область. Барометр не дает основания предполагать сколько-нибудь существенных перемен в состоянии атмосферы.

Фредди. Ха-ха! Вот умора!

Элиза. В чем дело, молодой человек? Я, кажется, все правильно сказала.

## ГЛАВА 5

### ПОДГОТОВКА К РЕЧИ-МОНОЛОГУ

*Ораторская речь — это не сумма материалов, собранных из различных источников, а оригинальное, рожденное в творческих муках, произведение.*

*Е.А. Ножин  
(теоретик ораторского искусства)*

Монолог — такая речь, которую начинает и ведет один человек. Ясно, что монологом она будет лишь по форме. Ведь любое высказывание, обращенное к слушателям, предполагает взаимодействие, диалог с ними и по существу таковым и является.

Подготовка к выступлению начинается с определения и уточнения *темы*. Любая тема является частью большей проблемы и представляет собой одну из ее сторон. Важно осознавать это и не стремиться в одном выступлении объять необъятное. Можно посочувствовать оратору, взявшемуся за тему: «Компьютеризация нашего отечества» или «Компьютер — окно в мировую культуру».

Выбирая тему выступления, следует руководствоваться критериями:

- 1) вы осведомлены в этом вопросе лучше, чем слушатели;
- 2) то, о чем вы собираетесь говорить, может вызвать их интерес;
- 3) это актуально, значимо для них.

*Название* выступления должно отвечать двум требованиям: отражать его суть, то есть в лаконичной форме выражать основную идею выступления, и носить рекламный характер: быть занимательным, при

влекать внимание, затрагивать интересы тех, для кого предназначено, будить воображение. Пробуждает интерес название, содержащее вопрос или острую постановку проблемы: «Духовный бизнес — это возможно?» Сравним два названия; рабочее, содержащее основную идею выступления, и рекламное: «Правильный образ жизни как основа длительной трудоспособности» и «Как жить не старея». Второй вариант не только привлекает внимание, но и создает положительную установку на восприятие темы. И еще пример. Рабочее название: «Самоанализ — важнейший способ определения жизненной стратегии». Рекламное, для выступления — «Как выбрать мужа».

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

Чтобы выступление достигло цели, задавайте себе три вопроса:

- 1) Кому я буду говорить?
- 2) Для чего?
- 3) Что должны уяснить слушатели?

Предварительная *информация о слушателях* — одна из гарантий успеха. Разумный водитель не сядет за руль автомобиля, если не знает особенностей этой марки. Трудно рассчитывать на успех, если не представляешь, насколько осведомлены слушатели в данном вопросе, чем именно он их может заинтересовать, как соотносится с их насущными проблемами.

Найти то, что нужно данным слушателям — не просто. Неопытные ораторы и начинающие деловые люди говорят обычно о том, что кажется важным им самим. «Чтобы дойти до сердца слушателей, нужно выйти из футляра своих представлений и взглянуть на

тему ее (аудитории) глазами». А для этого, советует Р. Хофф, нужно как можно ближе узнать своих будущих слушателей, «повариться» в их среде. Знание будущей аудитории позволяет подготовить выступление так, чтобы удовлетворить ее потребности.

*Назначение выступления в том, чтобы удовлетворить какую-то потребность слушателей.*

**Определение цели и основной идеи** В зависимости от отношения слушателей к вопросу определяем цель выступления:

- проинформировать;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;
- побудить к действию;
- воодушевить и т.д.

Обычно выступление преследует одну главную цель, а остальные ей подчинены.

С древнейших времен в зависимости от основной цели выступления различают следующие *виды речей*

1. Информационные (повествовательные, описательные, объяснительные).
2. Агитационные (воодушевляющие, убеждающие, побуждающие к действию).
3. Развлекательные.
4. Сокровенные.

Определив цель выступления можно сформулировать его основную идею и название. Чем короче

выступление, тем важнее подчинить его раскрытию основного тезиса — «царствующей мысли», как выражался М.М. Сперанский. Вызывает сочувствие человек, который долго пробивается к трибуне, получает, наконец, свои десять минут, что-то сумбурно доазывает, а услышав, что его время истекло, кричит: «Так я же не сказал, что хотел!»

Выбор цели и основной идеи выступления определяет стратегию всей дальнейшей работы. Этот военный термин очень точно отражает суть проблемы: неверная стратегия — словесные залпы окажутся холостыми. Стратегию выступления удобно сформулировать одной фразой, которую называют задачей выступления (некоторые авторы предпочитают выражение «целевая установка»). Формулировка задачи выступления содержит его цель и основную идею. Например: «Рассказать о том, что...», «Убедить в том, что...», «Заинтересовать тем-то» и т.д.

*Задача выступления = цель + основная идея*

Задача выступления состоит в том, чтобы как можно лучше удовлетворить потребности аудитории.

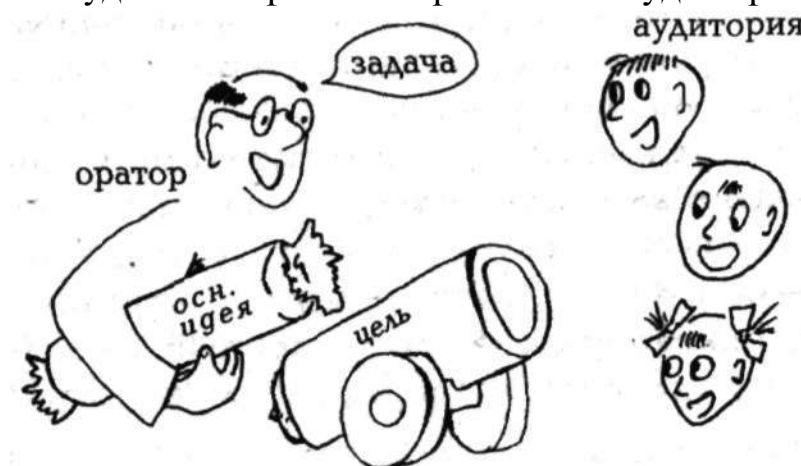


Рис. 2. Задача выступления — удовлетворить потребность аудитории

Р. Хофф описывает такой случай: «Как-то я спросил одного своего бывшего начальника, для чего он подготовил речь, которую собирается произнести. Он сказал: «А, я просто хочу освежить им мозги». Прекрасно. Замечательно. Восхитительно. Только мало кто сидит и ждет, когда ему освежат мозги. Люди рассчитывают, что вы сообщите им какую-нибудь мысль, которая может оказаться им полезной...»

Если меняется цель выступления, меняется и его основная идея и, естественно, задача. Это можно проиллюстрировать на таком примере.

В районе открылась юридическая консультация, обслуживающая частные фирмы. Ее руководителю представилась возможность выступить на совещании, где собрались директора фирм. Цель выступления — проинформировать аудиторию о появлении юридической консультации. Основная идея выступления — существует такая-то служба, услуги которой могут вам понадобиться. Задача выступления — рассказать о том, что в районе появилась полезная собравшимся служба. Представим теперь сотрудника юридической консультации в кабинете директора фирмы, который уже знает о существовании консультации и ее услугах. Задача «выступления» юриста — убедить собеседника в том, что пользоваться услугами консультации удобно и выгодно. В кабинете директора фирмы, имеющего печальный опыт сотрудничества с какой-то юридической службой, сотруднику консультации придется поставить себе цель переубедить потенциального клиента. Он построит свое выступление

вокруг следующей идеи: «Сотрудничество с нашей организацией заставит вас забыть неудачу. Мы работаем по-другому, и нам молено доверять».

Процесс определения основной идеи выступления в зависимости от характера аудитории можно условно изобразить с помощью рисунка 3.

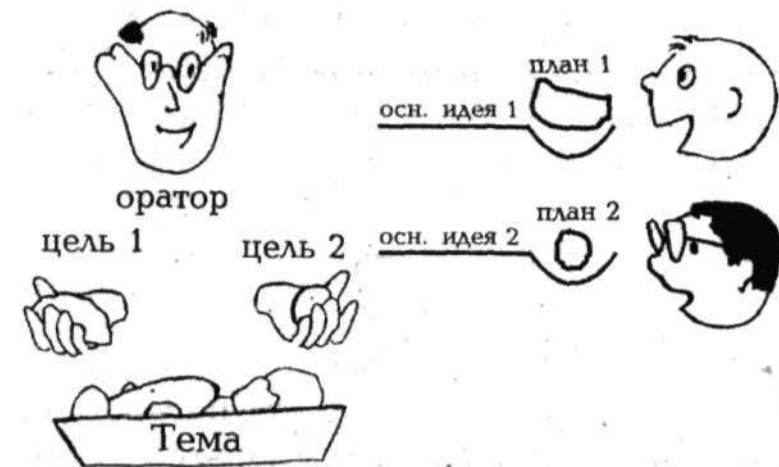


Рис. 3. Зависимость основной идеи выступления от характера аудитории

Блюдо (условно — с овощами) символизирует тему выступления. «Повар» (выступающий) из этих овощей для одного потребителя готовит салат, для другого — винегрет, для кого-то может приготовить борщ: кому что нужнее и полезнее в данный момент. Блюда (разное содержание выступлений) подаются разными ложками (для каждого выступления — своя основная идея, которой подчинен план).

Когда выбран аспект рассмотрения темы, установлены цель и основная идея выступления для конкретной аудитории, можно наметить его предварительный план и приступить к подбору материала.

**Предварительный  
план экономит  
время**

Выступление без плана можно сравнить с путешествием без карты — неизвестно, куда можно прийти.

Хорошим считается такой план, который полно и последовательно раскрывает тему, позволяет слушателям без труда понять логику изложения, облегчает изложение материала. План выступления составляется заранее. В процессе работы над темой он корректируется, и окончательный план может значительно отличаться от предварительного.

Цель *информационных* выступлений — показать сущность какого-то предмета или явления, то есть раскрыть содержание понятия, будь то более эффективный метод работы, новый вид услуги или деятельность фирмы. План такого выступления должен подчиняться логическим правилам деления темы на вопросы (см. главу 2).

Информационные выступления могут происходить на трех уровнях. Выбор того или иного уровня определяется целесообразностью и характером аудитории. В ряде случаев достаточно простое информирование — описание того, что собой представляет данное явление или предмет (ответ на вопросы: что? где? когда?). Более высокий уровень — комментирование — толкование, объяснение явления или ситуации (ответ на вопросы: как, каким образом?). Наконец, высший уровень — анализ, разбор явления или проблемы (ответ на вопросы: почему? Закономерно или случайно? Положительные и негативные стороны? Что из этого следует?). Анализ и последующий синтез позволяют подвести слушателей к практическим выводам.

План выступления, содержащего анализ проблемы, в этом случае будет включать:

- 1) описание самой проблемы или явления;
- 2) причину возникновения проблемы или явления;
- 3) связь этого явления с другими, закономерно оно или случайно;

4) взаимосвязь и взаимодействие различных сторон этого явления;

5) перспективу развития явления или разрешения проблемы;

6) практический вывод или предложение.

Напомним, что в выступлениях, носящих *убеждающий* характер, вслед за информированием должна идти аргументация; а если нужно переубедить слушателей, то и опровержение противоположных взглядов. Только после этого слушатели придут к выводу о пользе или значимости данного явления и смогут принять решение о необходимости действий.

На деловых совещаниях нередко приходится выступать с предложением об улучшении работы отрасли или предприятия. П. Сопер рекомендует следующую схему такого выступления.

1. Существующее положение дел требует определенных перемен.

2. Суть моего предложения по улучшению работы отрасли (предприятия) состоит в следующем.

3. Мое предложение приведет к таким-то положительным изменениям.

4. Возможные отрицательные последствия моего предложения и как их можно избежать.

5. Насколько выполнимо мое предложение.

6. Что нужно сделать, чтобы его реализовать.

Можно предположить, что изложение по такой схеме, сделанное увлеченно, грамотно, живым языком, вызовет встречный энтузиазм.

<p><b>Как подобрать материал для выступления</b></p>	<p>С подбора материала по предварительному плану начинается непосредственная подготовка к выступлению.</p>
--	--

Основное содержание делового выступления обычно составляют собственные соображения по пробле-

ме. Но нередко приходится привлекать газеты, книги, журналы, документы. Можно использовать и информацию о деятельности других фирм, ссылаться на опыт отечественных и зарубежных партнеров.

Подобрав литературные источники, не спешите делать выписки из того, что ближе под рукой. Рекомендуем следующие **этапы работы с литературой**.

**1. Чтение-отбор.** Его итог — список литературы.

Досконально проработать всю имеющуюся литературу по теме невозможно, да и не нужно. Чтобы отобрать самые подходящие книги, следует познакомиться с их аннотациями, прочитать предисловие, просмотреть оглавление, первую и последнюю главы, обратить внимание на язык изложения. Составление списка литературы поможет потом делать ссылки.

**2. Чтение-ознакомление.** Его итог — разметка материала в разных книгах.

Это внимательное чтение выбранных книг, чтобы определить, в каком источнике, на каких страницах можно найти нужный материал. В процессе ознакомления с литературой предварительный план, как правило, уточняется. Разметка материала осуществляется с помощью закладок или другими способами.

**3. Чтение-изучение.** Его итог — выписки из книг по вопросам предварительного плана.

Основополагающие работы по теме выступления рекомендуется проработать полностью, делая выписки.

Выписки из литературных источников не всегда должны быть дословными. *Фактографическое* конспектирование необходимо, когда важно передать слово в слово содержание постановления, нового закона, рекламной информации и т.д. Такой материал подразумевает прочтение перед аудиторией. В иных случаях рекомендуются другие виды работы с источниками.

*Свободное конспектирование* — передача содержания текста своими словами. *Оценочное конспектирование* — критический разбор содержания, когда наряду с суждениями автора приводятся собственные. При *творческом конспектировании* мысли автора дополняют, развивают, обобщают. Наконец, *лекторское конспектирование* — это представление материала на бумаге так, как он будет звучать в аудитории, для чего нужно преобразовать письменную речь в устную.

Владение разными формами работы с источниками необходимо. Ведь все, что говорит оратор, должно быть им «пропущено» через себя. Иначе зачем брать слово?

**Как собирать материал.** Делать выписки в тетради или на больших листах бумаги неудобно. Появляется новый источник информации (статья, книга, наблюдение, разговор с авторитетным человеком и т.д.), и возникает проблема: куда и как вставить новую запись?

Поэтому лучше использовать листы небольшого формата — карточки. Вверху каждого листа записывается, пусть кратко, название вопроса, к которому относится выписка. Это позволит собрать информацию по одному вопросу из всевозможных источников. При необходимости ее будет легко ввести в компьютер.

Ведение записей на карточках требует аккуратности. Не забывайте указать источник информации, а если это цитата — еще и автора. На каждом листке записывается одна законченная мысль, пример или цитата. Карточки с информацией, относящиеся к одному утверждению, помечаются одинаковой цифрой и разными буквами. Это позволяет всё время дополнять и обновлять материал, выбирать подходящие примеры. Конспект, составленный из отдельных листков, называется *рассыпным*. Образец листа рассыпного конспекта представлен на рисунке 4.

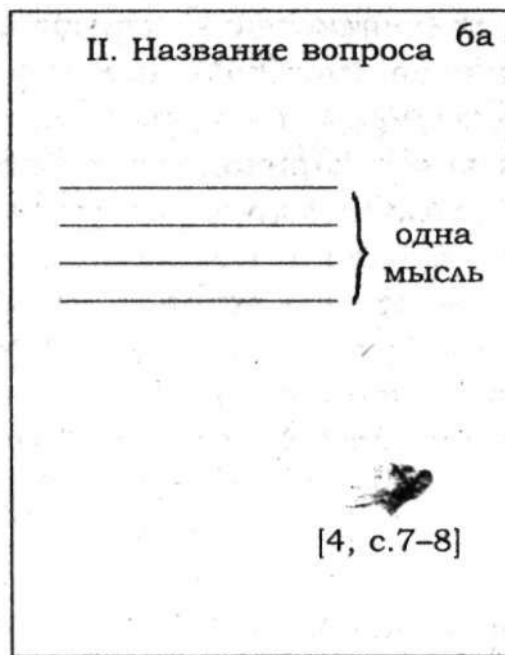


Рис. 4. Образец листа рассыпного конспекта

**Как нужно использовать вспомогательный материал.** Документы, цифры, примеры, цитаты, иллюстрации в виде фотографий, рисунков или схем являются ценным вспомогательным материалом, позволяющим сделать изложение более понятным, наглядным, убедительным, запоминающимся. Но это не значит, что вспомогательного материала должно быть как можно больше. Цифры и примеры не должны уводить от существа дела. В этом заключается главное правило использования вспомогательного материала — включать в изложение только то, что раскрывает или подтверждает основную мысль.

**Как подавать цифры.** Если цифра необходима для подтверждения какой-нибудь мысли, например о росте частного предпринимательства, саму цифру лучше не называть, а для большей убедительности нужно сравнить число предпринимателей за последние месяцы. То есть рекомендуется цифры давать в

сравнении, например: количество частных предпринимателей в городе за девять месяцев этого года увеличилось на 30%.

Если цифра приводится ради самой себя, ее нужно округлить, чтобы она легче воспринималась на слух.

Для неспециалистов цифру нужно сделать «зримой», то есть показать, что она означает. Например, директор фирмы называет цифру убытков за месяц из-за неуплаты клиентами по договорам. Чтобы сотрудники ясно представляли, велика ли эта сумма, можно сообщить, что она составляет 10% месячного дохода, и ее потеря заставила уменьшить премию каждому сотруднику на столько-то.

Естественно, сравнивать можно сопоставимые величины. В этом примере нельзя сравнивать убытки за месяц с квартальным доходом.

Выступающий должен быть уверен, что слушатели понимают смысл тех показателей, которые он приводит в цифрах. Нелишне пояснить, что такое инфляция, покупательная способность, потребительская корзина и т.п.

Итак, нельзя выхватить из документа и привести «голую» цифру. Работа над цифровым материалом не только необходима, но и способна принести удовлетворение и творческую радость оратору и пользу его слушателям.

**Пример в выступлении.** Пример в выступлении должен быть ярким и лаконичным, без лишних деталей. Он может использоваться для *иллюстрации* сказанного, *пояснения* сложного материала, в качестве *аргумента*. Так, иллюстрацией к утверждению о том, что все приходит с опытом, может быть описание первых шагов в маркетинге ведущего менеджера: его волнение перед первой встречей с клиен-

том, неудачная презентация услуги, извлеченный опыт и т.п.

Утверждение «в религиозных обрядах есть много психологически оправданных действий» требует пояснения. Примером может служить исповедь, во время которой человек, рассказывая о том, что его тяготит, испытывает облегчение.

Многочисленные примеры разных людей, испытывающих затруднение при выступлении перед аудиторией, а затем ставших хорошими ораторами, подтверждают мысль Д. Карнеги о том, что оратором при желании может стать каждый.

Опытные ораторы приводят также шуточные и воображаемые примеры. Например, преподаватель, обучающий будущих лекторов, в своей лекции о взаимоотношении оратора и аудитории сказал: «Вообразите себе состояние взрослых людей, которых принудительно кормят незнакомой и невкусной пищей. Эти люди будут не в лучшем положении, если их заставить слушать то, что им вовсе не нужно».

К каждому выступлению можно подобрать множество примеров. Отбирая их для выступления, следует придерживаться следующих критериев:

- а) насколько этот пример нужен;
- б) Типичен ли он;
- в) уместен ли в данной аудитории;
- г) какие чувства вызывает у слушателей.

Не следует пояснять слушателям, для чего мы приводим тот или иной пример. Но он должен попадать в цель, чтобы они это понимали сами.

Пример часто оказывается полезным для «разрядки» уставшей аудитории. Сразу обостряется внимание. Но неопытные ораторы, вдохновленные повышенным интересом слушателей, нередко начинают

увлекаться, приводят пример с такими подробностями, что у кого-то из присутствующих обязательно возникает попутный вопрос. Выступающий с удовольствием отвечает, к обсуждению подключаются остальные, разговор уходит в сторону от темы, и спустя некоторое время все спохватываются: «О чём это мы говорим?»

Приводя примеры, необходимо помнить о главном правиле использования вспомогательного материала. Отступать от него можно лишь тогда, когда этого требует ситуация.

**Использование наглядного материала.** **Диаграммы,** рисунки, иллюстрации, фотографии, плакаты, различные предметы также предъявляются для подтверждения или пояснения основных положений выступления.

Важно выбрать нужный размер наглядного пособия и исполнить его как можно красочней. Не следует уподобляться горе-ораторам, которые, показав аудитории рисунок или схему размером с листовку, горячо поясняют изображение, время от времени дразня слушателей словами: «Как видно на схеме...» Можно представить эффект от такой демонстрации!

Наглядный материал предъявляется лишь тогда, когда он нужен. Нельзя развешивать плакаты заранее, как на защите диссертации, и следует тотчас убирать то, о чём уже сказано. Только тогда наглядные пособия будут вызывать нужный интерес.

**Высказывания авторитетных людей (цитаты).** Цитаты служат той же цели, что и прочий вспомогательный материал: подтверждают мысль, делают изложение более ярким и впечатляющим. Их тоже не



должно быть слишком много, они нужны не для красного словца, а по «поводу». Меткие высказывания, удачные и уместные, оживляют выступление, вызывают симпатию к оратору.

Как уже отмечалось, подготовка к выступлению — дело не одного дня. Выписки на листочках удобно делать везде: на совещании, в ожидании встречи, в дороге... Сразу не запишешь — потом не вспомнишь. Поэтому «пригвоздим» мысль или пример к бумаге, сверху листа напишем название вопроса, к которому нужно отнести запись, затем пронумеруем листок — через некоторое время сами будем удивляться тому, как много набралось материала, и встанет проблема его отбора. Начнутся муки творчества, но как же без них?

Итак, после первого этапа подготовки к выступлению мы примерно представляем, *что* будем говорить.

**Построение выступления** Мы должны ответить себе на вопрос: *как построить* выступление, если хотим облегчить слушателям восприятие материала. Это можно сделать, выбрав занимательный ход повествования или, если тема этого не позволяет, интересную последовательность изложения.

Следует продумать **композицию** выступления — расположение материала и соотношение его отдельных частей.

Психологически и логически оправдана трехкомпонентная структура выступления: вступление, основная часть и заключение.

**Вступление** необходимо для установления контакта с аудиторией и подготовки слушателей к восприятию темы. Основное содержание вступления — введение в тему. Вступлению отводится 5—10% времени всего выступления. В нем говорится о проблеме,

кооторой посвящена тема, может прозвучать задача выступления, даются определения понятий, иногда сообщается план предстоящего разговора и т.д.

Вот как начал свое выступление после небольшого зачина бывший посол Республики Беларусь в Иране: «Посол может покинуть страну в одном из трех случаев: первый — когда его отзывает правительство пославшей страны; второй — когда его высылает страна пребывания; третий — когда его убивают. За десять лет своей службы в Иране я мог оказаться во всех этих ситуациях и сейчас вам об этом расскажу». Естественно, слушатели с интересом ждали продолжения рассказа. При этом они усвоили главную мысль выступающего: профессия посла сложна и опасна.

**В основной части** излагается сама тема. Композиция основной части должна отвечать логическому требованию *последовательности* (см. главу 2).

Второй принцип композиции — *усиление воздействия*. Материал должен располагаться так, чтобы интерес слушателей постоянно нарастал.

Третье требование к композиции — *экономия средств*: достичь цели выступления за минимальное время, привлекая лишь самый необходимый материал. Способ изложения темы зависит от ее содержания, цели выступления, вкуса оратора, специфики аудитории и других факторов. Здесь все дело в фантазии, вкусе, общей культуре оратора, который должен руководствоваться двумя принципами:..

1. Минимальными средствами донести до слушателей основную идею выступления.

2. Держать всё время слушателей в напряжении.

Существуют следующие основные **способы изложения**:

1) ступенчатый — материал очередного вопроса базируется на предыдущем;

2) концентрический — рассмотрение данного явления со всех сторон;

3) спиральный — переход от общего, относительно поверхностного изложения вопроса к повторному, более детальному и глубокому анализу;

4) хронологический — рассмотрение процесса или явления в становлении;

5) логический — системно-структурный подход к явлению, без обращения к его истории;

6) дедуктивный — переход от общих положений к конкретной ситуации и вывод на основе этого;

7) индуктивный — переход от анализа фактов, явлений к обобщениям;

8) сравнение, сопоставление явлений, процессов или событий;

9) анализ проблемы.

На практике эти способы изложения материала переплетаются, определяя композицию конкретного выступления.

Монолог оратора легче воспринимается, если в нём используются различные **приемы ведения речи**: обзор, описание, информация, пересказ, повествование, характеристика, размышление, пример, цитирование, обоснование и т.д. Эти композиционные приемы различаются манерой и темпом речи, ее стилистической и эмоциональной окраской, глубиной изложения, характером связи с аудиторией. Особенно ценны те приемы изложения, которые способствуют непосредственному взаимодействию со слушателями: прямые и риторические вопросы; обращение к собравшимся; вопросно-ответный ход, когда оратор задает вопросы, на которые сам же отвечает.

Интересен прием диалогизации, при котором выступающий имитирует диалог с воображаемым оппонентом: «Мне могут возразить...» или «Иногда

спрашивают...» Имитация диалога оживляет речь, стимулирует внимание слушателей, позволяет разъяснить сложные моменты.

Хотя композиция выступления и приемы изложения материала продумываются заранее, надо быть готовым к тому, что в реальной ситуации, возможно, придется отказаться от домашних заготовок и ориентироваться на состояние слушателей: задать вопрос, привести пример и т.п.

Один из показателей удачного построения выступления — сам характер материала. Если, к примеру, оратор говорит о чем-то совершенно новом для слушателей, такую речь будет трудно воспринимать и осмыслить. Сплошные теоретические выкладки утомляют слушателей, а выступление, перегруженное фактами, по словам Д.И. Менделеева (который был замечательным лектором, много размышлял и даже экспериментировал в области ораторского искусства), напоминает костер, до того заваленный дровами, что он начинает затухать.

Бывает, что выступающий все время «бьет по чувствам» собравшихся и в конце концов начинает их раздражать. Тот же, кто вовсе забывает, что перед ним живые люди и демонстрирует строго рациональный подход к проблеме, может вызвать неприязнь и скуку.

Следует иметь чувство меры и при подборе фактов, примеров, направленности выводов. Негативная информация вызывает пессимистическое настроение, а одна лишь позитивная — недоверие слушателей.

Одним словом, важно соблюдать *композиционную соразмерность материала*: разумно сочетать старое и новое, теоретический и практический материал, позитивную и негативную информацию, рациональное и эмоциональное в выступлении.

**З а к л ю ч е н и е** придает завершенность повествованию. В нём делается обобщение сказанного, формулируются частные и общие выводы. «Конец — разрешение всей речи... конец должен быть таким, чтобы слушатели почувствовали (не только в тоне лектора, это обязательно), что дальше говорить нечего»<sup>1</sup>. Заключение занимает примерно 5% времени всей речи.

Самые распространенные композиционные недочеты выступления:

- 1) нет вступления или оно слишком затянуто;
- 2) изложение не подчинено главной идее;
- 3) непоследовательно или неинтересно построено изложение;
- 4) используется всего один-два приема изложения;
- 5) несоразмерность материала выступления;
- 6) нет заключения или, наоборот, оратор никак не может остановиться, время от времени обнадеживая слушателей словами: «Заканчивая свое выступление...»

Второй этап подготовки к выступлению завершается составлением его окончательного плана, в основе которого лежит предварительный план, преобразованный с учетом выбранной композиции. Окончательный план отражает внутреннюю структуру выступления, а композиция — его воплощение в написанной или прозвучавшей речи.

### **Работа над текстом выступления**

Известный русский судебный оратор П.Пороховщиков (П.Сергеич) считал, что «не исписав .. аршин бумаги вы не скажете сильной речи по сложному делу». Работа над текстом необходима, если оратор неопытен или ему предстоит сложное выступление. Письменный текст позволяет упорядочить материал и *лучше* усвоить его, поработать над выразительностью речи.

Это третий этап подготовки выступления. К написанию текста следует приступать, когда собран весь материал и составлен окончательный план выступления. При этом план и рассыпной конспект выполняют ту же роль, что для строителя чертеж дома и его блоки.

Работая над текстом выступления, используйте слова и обороты устной речи. Да-да, устной, так как в аудитории вам предстоит говорить, а не читать. Вот и нужно писать текст так, чтобы каждая фраза отлично воспринималась на слух.

Начинайте писать текст с введения в тему. Зная будущих слушателей, нетрудно представить, как их лучше подвести к теме.

Далее следует продумать и записать фразы, позволяющие перейти к основной части выступления.

Проявите изобретательность в использовании различных приемов ведения речи! При этом обращайтесь мысленно к своей аудитории, старайтесь выбрать такое изложение, которое ее заинтересует, и тот стиль речи, который наилучшим образом соответствует теме выступления и характеру аудитории.

Еще раз продумайте, какие цифры, примеры, цитаты следует привести для яркого и убедительного раскрытия основной идеи выступления, как их подать.

Обратите внимание на связки — продумывайте переходы от одной части к другой, к заключительной части выступления.

В заключении информационного выступления обычно подводят итог сказанному, делают выводы или кратко повторяют материал. А в агитационных речах перед слушателями ставятся конкретные задачи или обращаются к ним с призывом. Завершить выступление помогает концовка — пожелание слушателям, яркая цитата, в которой звучит основная мысль выступления, афористичное высказывание и т.д. Хорошо воспринимаются и запоминаются выступления, в которых зачин (первые фразы) связан с концовкой — это так называемая рамочная структура выступления.

Возможно и юмористическое окончание выступления. Вот пример, который приводит П. Сопер. Доклад на тему «День в Конгрессе» был завершён такой шуткой: «Невзирая на всю сложность и несовершенства, Конгресс вполне доступен для непосредственного наблюдения, и в конце концов он таков, каким его создал народ. Не следует приходить в отчаяние от одного высказывания бывшего капеллана сената США Хэйла. Кто-то спросил его: "Доктор Хэйл, а вы молитесь за сенат?" "Нет, — ответил он, — я смотрю на сенаторов и... молюсь за страну!"». Юмористическая концовка хороша в том случае, если она подготовлена общей тональностью выступления и приводится не «для юмора», а для того, чтобы лучше донести «соль» всей речи.

Пример неудачного заключения — банальные общие фразы, ради которых не стоило бы и собирать аудиторию, так как это и так всем известно.

**Как выступать без текста** Подготовка выступления завершает усвоение материала. На этом этапе окончательно отработанный текст следует прочитать несколько раз, чтобы запомнить логику развития темы и подобрать верную интонацию. Не надо

стараться выучить текст наизусть, иначе возникнет соблазн воспроизвести его дословно, и выступающий будет выглядеть неестественно. Достаточно лишь помнить, что за чем предполагается говорить.

Напомнить о последовательности изложения может развернутый план выступления. Он строится по образцу планов школьных сочинений (вопросы, подвопросы и т.д.) и вполне помещается на небольшом листке. Эту «бумажку» слушатели всегда простят оратору.

На листки того же формата выписывается необходимый вспомогательный материал: цитаты, примеры, цифры. Все это аккуратно складывается в планшет для выступления. Развернутый план должен все время быть перед глазами, а вспомогательный материал — появляться в подходящий момент. Соответствующие пометки в развернутом плане напомнят выступающему, когда следует показать слайд или таблицу, привести цифру или прочитать цитату.

Можно написать тезисный план, состоящий из утверждений по каждому вопросу, которые записываются на карточках. Этими карточками можно воспользоваться во время выступления. Не затруднит контакт с аудиторией и конспект из ключевых слов и фраз.

Для того чтобы лучше запомнить материал и спокойно выступать без текста, Р. Хофф советует выписать основные положения в нужной последовательности, затем на другом листе каждое положение проиллюстрировать, соединив их в карту-схему речи. Хорошая идея для наделенных воображением людей! Лист с «маршрутом» речи с картинками может быть перед глазами во время выступления, давая дорогу импровизации и не позволяя при этом сбиться с пути.

Проговаривая текст, не забывайте делать паузы. Самые большие паузы отделяют вступление от основной части и основную часть от заключения. Должны

быть паузы и между пунктами. Интонационные паузы обычно получаются естественно, если оратор переживает то, о чем он говорит. А вот логическим паузам между смысловыми частями выступления нередко не придают значения, хотя они значительно облегчают слушателям восприятие материала.

Завершает подготовку *прогон материала*, то есть воспроизведение выступления мысленно или вслух. Полезно будет составить по памяти конспект выступления. Не следует пренебрегать любым видом прогона, так как он позволяет обнаружить слабо усвоенные фрагменты. Ответственное выступление советуем прорепетировать — рассказать какому-нибудь слушателю-добровольцу. Это позволяет устранить недочеты до того, как их обнаружит аудитория, и снижает волнение перед выступлением.

Тщательно следует отработать использование вспомогательного материала: проверьте, не забываете ли вы привести цифру или цитату в нужный момент, удобно ли вам пользоваться листками и карточками. Проконтролируйте качество наглядных пособий и работу технических средств (диапроектора, кодоскопа, магнитофона), если собираетесь их применять. Если предполагаете пользоваться доской, подготовьте хороший мел.

Желательно побывать заранее в той аудитории, в которой предстоит выступать.

Закончить подготовку к выступлению рекомендуется за несколько дней до выступления, чтобы материал успел отложиться в памяти и было время для обдумывания и обсуждения его фрагментов.

Итак, повторим основные этапы подготовки выступления:

1. Подбор материала по предварительному плану. Отвечает на вопрос: «Что говорить?»

2. Составление окончательного плана с учетом композиции выступления. Отвечает на вопрос: «В каком порядке говорить?»

3. Работа над текстом. Отвечает на вопрос: «Как лучше сказать?»

4. Усвоение и прогон материала.

**Оперативная подготовка** Нередко деловые люди вынуждены оперативно подготовить небольшое сообщение, чтобы выступить на совещании или собрании. Можно рекомендовать такую схему подготовки. Сначала ответить на вопросы:

1. Кто будет в зале?
2. Чего ждут от меня?
3. В чем состоит задача моего выступления?

Затем следует подумать, какие ключевые понятия будут затронуты в выступлении и выписать их на отдельных карточках. Составить план выступления. Расположить слова в нужной последовательности, то есть той, которая поможет слушателям понять главную идею сообщения. Следует продумать введение и заключение и весь текст в целом. Успех может быть гарантирован, если удастся проговорить все выступление, ориентируясь на план и ключевые слова. Это программа минимум. Если же позволяет время, к каждому ключевому слову на карточке следует добавить соответствующий тезис, раскрывающий его смысл. Например, на карточке написано слово «экономия». Ниже поясняем: «Экономия средств за счет использования более дешевых материалов — реальный способ снижения себестоимости нашей продукции».

### В о п р о с ы

1. Что такое главная идея выступления и как ее определить?
2. Назначение рассыпного конспекта. Как его составить?
3. Как построить композицию выступления?
4. Зачем необходимо использовать разнообразные приемы изложения материала?

5. С какой целью используется вспомогательный материал? Как его применять?

6. Для чего нужна работа над текстом выступления? Каковы общие требования к его содержанию?

7. Как усвоить материал, чтобы успешно выступить?

### З а д а н и я

I. Подготовьте этот отрывок для выступления в аудитории (лекторское конспектирование), включив прием «диалогизации речи»: «Конфликты, возникающие по любым причинам, протекают особенно остро, если стороны не владеют элементарными психологическими познаниями и пренебрегают великим искусством общения. Знание приемов предупреждения и разрешения конфликтов полезно не только для хороших служебных взаимоотношений, но и для семейных, в частности супружеских. Ведь семейно-бытовые конфликты по статистике наиболее часты. И это несмотря на то, что подавляющее большинство людей вступает в брак по любви. Как известно, почти каждая третья пара разводится.

Существуют методики предупреждения и разрешения семейных ссор и конфликтов, которые издавна привлекали внимание писателей, социологов, психологов. Были разработаны многочисленные рекомендации по этим вопросам, знать которые полезно каждому человеку. Рассмотрим некоторые из них». (По Я.А. Лупьяну «Барьеры общения, конфликты, стресс» Мн., 1986, С. 138.)

II. Представьте эту информацию, используя различные приемы изложения: постановка проблемы; размышление; обоснование, описание, диалог с аудиторией: «Для поддержания жизни нужна вода. Обычно населенные пункты располагаются по берегам рек, которые одновременно используются для водоснабжения и спуска сточных вод. Находящиеся в них бактерии могут явиться причиной инфекционных заболеваний. Для предотвращения эпидемий необходима санитарная охрана водоемов»<sup>1</sup>.

III. Выберите тему для выступления в студенческой группе или компании друзей. Определите цель и главную идею выступления, наметьте предварительный план, выберите материал, составьте композицию и окончательный план выступления, сочините текст и прорепетируйте выступление.

Примерные темы для выступления в студенческой группе.

Информационные выступления:

1. Место, где мне хотелось бы побывать еще раз.
2. Время, которое мне приятно вспомнить.
3. Это было со мной впервые в жизни.
4. Как научиться успевать все делать.
5. Лето, которое я не забуду.
6. Эмоции и здоровье.
7. Что значит быть современным.
8. Мое представление об идеальном муже (идеальной жене).
9. Как избавиться от лени.
10. Как дарить цветы.
11. Как воспитать силу воли.
12. Как надо (не надо) готовиться к экзаменам.
13. Надо ли готовиться к семейной жизни.
14. Как можно готовить себя к будущей профессии.
15. Можно ли сохранить любовь.
16. НЛО и современная наука.
17. Как сохранить здоровье.
18. Самосовершенствование — путь к счастливой жизни.
19. Мое любимое место в городе.

Агитационные выступления:

1. Занимайтесь спортом!
2. Берегите дружбу.
3. Фильм, который стоит посмотреть.
4. Ищите путь к себе.
5. Наша судьба — в наших руках!

IV. Развивайте умение быть интересным собеседником. Записывайте впечатления дня: свои мысли, чувства, занимательные события. Делитесь этим с друзьями.

## ГЛАВА 6

### СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

*Красноречие—это дар, позволяющий  
нам овладеть умом и сердцем собесед-  
ника, способность втолковать ему или  
внушить ему все, что нам угодно...*

*Ж. Лабрюйер  
(французский писатель XVII в.)*

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

**Как установить контакт с аудиторией** Чтобы почувствовать радость от общения с аудиторией, «встречный ток», как говорил К.С. Станиславский, удовлетворение от того, что сказанные слова возымели действие, нужно не только иметь, что сказать и знать, как строить выступление. Главное — *желание общаться со слушателями* и уверенность в том, что это получится. Тогда и речь будет доходчивой, и глаза будут искать ответный отклик в глазах, устремленных навстречу, и доводы найдутся именно те, которые нужны в данный момент. А после выступ-

ления наступит ни с чем не сравнимое чувство удовлетворения и окрыленности.

Успех речи во многом зависит от того, удастся ли сразу же найти подход к слушателям, установить с ними контакт.

Что может мешать установлению контакта? Чаще всего возникновение барьеров восприятия. -

Чтобы не возник *барьер установки*, когда предвзятое отношение к выступающему мешает объективно воспринимать его слова, желательно еще до выступления создать у слушателей благоприятное мнение о себе, положительную установку. Если вас некому представить, придется начать выступление с саморекламы, конечно, без неуместного хвастовства.

Очень важно продумать свой имидж. Внешний вид, манера держаться, интонация первых фраз должны импонировать собравшимся. Способствует этому соблюдение такта. В деловом красноречии неопытный оратор порой начинает выступление решительным, запевальным тоном. Но кому же захочется во что-то вникать «под давлением»?

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

Если накануне выступления произошло какое-то из ряда вон выходящее событие, которое расстроило или, наоборот, возбудило людей, если вы общаетесь с аудиторией в неудачное время, например в конце напряженного рабочего дня, когда все устали, может возникнуть *барьер отрицательных эмоций*. Понимая, что это не исключено, нужно заранее узнать обстановку и продумать форму установления **эмоционального контакта** со слушателями. Возможно, вначале придется посвятить несколько слов

произошедшему накануне событию, которое произвело такое впечатление, а может быть, поднять настроение собравшихся забавной историей. Во всяком случае подходить к своей теме можно лишь после того, как у слушателей появилось рабочее настроение.

Теперь уже от предварительной подготовки оратора будет зависеть, не появятся ли *познавательные барьеры*, возникнет ли *познавательный контакт*, при котором только и возможно интеллектуальное взаимодействие.

Важнейшее условие возникновения познавательного контакта — интерес к теме выступления. Интерес неизменно вызывает внимание и тем самым — контакт с оратором. Говорят, что внимание — ворота познания, а открывает их ключик по имени интерес. Чтобы его пробудить и начинают с продуманного заранее введения в тему, стараясь установить личностный и эмоциональный контакт с аудиторией.

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

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

*Весь секрет успеха выступления — говорить со слушателями, а не при них.*

Ощущение того, что ваши слова нужны людям и вам есть что сказать, гораздо сильнее естественного страха перед выступлением. А если волнение все же велико, сосредоточьтесь на своих ощущениях и, если есть возможность, скажите вслух:

«Я знаю то, чего не знают слушатели!

Я хочу им об этом рассказать!»

А чтобы окончательно снять напряжение, походите; разомните кисти; рассмотрите себя в зеркале; «помычите», чтобы подготовить голосовой аппарат; подышите глубоко, с удовольствием, минуты две; оглядите еще раз материалы, которые вам понадобятся во время выступления.

Для того чтобы вызвать интерес и к себе, и к теме выступления, надо постараться с первых минут завладеть вниманием слушателей.

<p><b>Виды внимания аудитории</b></p>	<p>Вниманием считают направленность познавательных психических процессов на какой-то объект действительности с одновременным отвлечением от других объектов. Если слушатели внимательны к словам оратора, их мышление и память работают в направлении сказанного. При этом они даже могут не слышать того, что говорит сосед. В коре головного мозга возникает очаг возбуждения, где активно протекают познавательные психические процессы.</p>
---	---

В том случае, когда очаг возбуждения, а следовательно, и внимание возникают независимо от воли, сознания, говорят о *непроизвольном внимании*.



Непроизвольное, или неволевое, внимание возникает всякий раз, когда:

1) человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным;

2) в поле зрения или слуха человека попадает то, что его волнует, заботит, соответствует практическим интересам и потребностям;

3) действует сильный, меняющий свою интенсивность или контрастный раздражитель.

Непроизвольное внимание не утомляет, так как оно возникает «само» и не требует нервных затрат. Однако оно неустойчиво, легко переключается на другой объект.

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

Произвольное, или волевое, внимание возникает при выполнении обязательной, но неинтересной работы. Оно сопровождается нервными затратами, утомляет, хотя и характеризуется относительной устойчивостью. Если говорить о слушании, произвольное внимание зависит от сложности вопроса и физического состояния слушающих.

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

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

«Секрет» успешных вариантов начала выступления состоит как раз в том, что они вызывают непроизвольное внимание слушателей. Неожиданный вопрос, необычный факт, интересная цифра, пример или зарисовка «из жизни», завораживающая инто-

нация — все это способно сразу же захватить внимание аудитории. Но непроизвольное внимание неустойчиво. Для того чтобы вызвать волевое внимание, которое только и обеспечивает активную работу аудитории, необходимо, чтобы слушатели поняли, почему им нужно слушать это выступление. Этой цели служит введение в тему.

**Начало выступления** Обычно у оратора есть возможность оказаться заранее в том месте, где ему предстоит выступать, оценить наполненность аудитории, расположение собравшихся и мысленно выбрать то место, где его будут видеть все и он всех, где ему удобно будет пользоваться вспомогательным материалом, если он есть. Прийти заранее важно и для того, чтобы оценить состояние слушателей и решить, нужно ли использовать какой-либо способ установления эмоционального контакта с ними или же собравшиеся готовы воспринимать информацию и будут вполне удовлетворены доброжелательной интонацией.

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

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

После начальной паузы и приветствия обычно в зале еще есть некоторое напряжение, подобное тому, которое бывает, когда в комнату входит посторон-

ний человек. «Какой он? Что скажет? Чего от него ожидать?» — думают присутствующие. Представьте теперь, что вошедший заговорил официальным тоном, стоит как деревянный и ни на кого не смотрит. Все убегают от такого гостя. А что делают в таком случае слушатели? Замыкаются в своих мыслях или находят себе какое-нибудь занятие. Поэтому «первые слова лектора, — говорил выдающийся судебный оратор А.Ф. Кони, — должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны (должны отвлечь, зацепить внимание)». Причем произносить их надо не в пустоту, а глядя на какого-нибудь симпатичного вам слушателя. Как только вы увидите его ответный доброжелательный взгляд, нужно перевести свой взгляд на другого человека и установить контакт с ним. Атмосфера в зале потеплеет. Начало взаимоотношений положено!

Первые фразы, которые позволяют установить эмоциональный контакт с аудиторией, называют зачином.

Зачинов, этих своеобразных зацепляющих «крючков» вступлений, существует множество: «...что-нибудь неожиданное, какой-нибудь парадокс, какая-нибудь странность, как будто не идущая к делу (но на самом деле связанная со всей речью), неожиданный и неглупый вопрос и т.п.»<sup>2</sup>

Зачином может служить обращение к непосредственным интересам слушателей, привлечение внимания к рекламному названию выступления, оригинальная цитата, интригующее описание, интересный факт, впечатляющая цифра, вопрос или даже цепоч-

ка вопросов, ссылка на газетный материал или книгу (например, «в одном из последних номеров газеты «Аргументы и факты» был напечатан...»), прием сопереживания (например, «недавно я стал свидетелем такого разговора...»), комплимент собравшимся, шутка или остроумное замечание и прочее, можно также использовать предмет или наглядное пособие.

Выбор варианта зачина — увлекательная творческая задача. Он должен быть занимательным, соотноситься с содержанием речи, а главное — создавать эмоциональный контакт с аудиторией. Домашние заготовки желательны, но они не всегда подходят к моменту, и тут от выступающего потребуются те качества, которые М.Ломоносов считал необходимыми дарованиями оратора: остроумие, быстрота мышления. Обычно контакт устанавливается, если выступающему удастся заговорить о том, что людей волнует, и затем искусно перейти к теме своего выступления. Другой беспроегрывный вариант — заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы и т.п. Выражение эмоций всегда вызывает внимание, но здесь важно чувствовать меру.

Неопытные ораторы часто начинают с извинений за то, что они не готовы выступать, обещают долго не задерживать внимание собравшихся и т.п. Это самый неудачный вид зачина. Если сам оратор низко оценивает себя и своё выступление, то как к нему будут относиться слушатели? «Это уж последнее дело — объявлять во всеуслышание о своей несостоятельности. Беда в том, что, чего доброго, это удастся доказать», — цитирует П. Сопер юмориста Дж. Эди.

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

Образец плавного перехода от зачина, которым служит красочное описание, к введению в тему, в

котором сообщается о плане предстоящего выступления — вступление к популярной лекции профессора М.А. Мензбира «История Средиземного моря, рассказанная его берегами, волнами и их обитателями», которую он прочитал 13 декабря 1884 г. и Политехническом музее:

«Представьте себя путником, который впервые подъезжает к Средиземному морю, впервые видит синеву его волн, окутанные дымкой далекие береговые скалы, пышную зеленую растительность, и позвольте дать вам краткую характеристику современного нам средиземного побережья, начавши с его географического очерка».

Такое же искусство начала выступления проявил академик Б.В. Гнеденко в лекции «Научно-технический прогресс и математика», прочитанной для рабочих завода имени Лихачева:

«Товарищи! Для меня большая радость встретиться с рабочими всемирно известного завода имени Лихачева. Ваша продукция пользуется большим успехом не только в нашей стране, но и во многих странах мира. И хотелось бы, чтобы моя лекция была не хуже той продукции, которую производите вы.

Передо мной стоит очень сложная задача: в нескольких словах, без доски рассказать о значении математики в наши дни, в период ускорения научно-технического прогресса». Здесь зачин — комплимент собравшимся, а введение в тему — сообщение о задаче выступления.

Итак, в общем случае вступление состоит из двух частей: зачина и введения в тему. Задачи вступления — вызвать интерес к выступлению и овладеть вниманием аудитории, добиваясь при этом, чтобы произвольное первичное внимание переросло в сознательную сосредоточенность; установить взаимо-

понимание и завоевать доверие слушателей, подготовить их к восприятию темы. Как писал Г.А. Апресян, вступление в искусстве публичного слова всегда трудно. Оно — своеобразный камертон, настраивающий аудиторию на слушание того, что затем последует в речи. Оно — программа, нередко предвещающая нечто интересное и весьма важное. Оно — и своеобразная самохарактеристика говорящего, которая затем выявится в ходе публичной речи.

**Способы удержания внимания** Вступление способно захватить слушателей. Но как же сохранить и поддержать их внимание в течение всего выступления, чтобы «...избежать ситуации, когда четверть слушателей занята «перевариванием» содержания выступления, а три четверти борются со сном»?

Прежде всего сохранению внимания способствует **логическая организация речи** (последовательность, непротиворечивость, обоснованность). В этом случае оратор ведет мысль аудитории за собой. Слушателей привлекает такое построение изложения, по ходу которого возникают вопросы, а ответы на них рождаются в процессе совместного поиска или последующего Изложения. Поддержанию внимания аудитории способствует **проблемная ситуация** в речи, подача фактов или идей в противопоставлении.

Слушатели с напряженным вниманием следят за таким выступлением, при котором в излагаемом материале все время раскрывается новое содержание. Если выступление не содержит ничего нового, оно

только остается без внимания, но и вызывает у слушателей ощущение досады и раздражения. Поэтому важнейшее условие поддержания внимания к выступлению — его **содержательность**, то есть новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы.

Изложение должно быть **доступным**, что во многом обусловлено, как уже говорилось, культурой речи оратора. Включение терминов, способы определения понятий продумываются заранее. Сделать выступление понятным и доходчивым помогает использование примеров и наглядных пособий, художественных средств языка, рациональное сочетание теоретических положений с фактами, паузы для осмысления услышанного.

Способна заморозить слушателей **выразительность** речи оратора — меняющаяся интонация, красочные словесные образы, оригинальные сравнения, меткие выражения. Сопоставим, к примеру, два высказывания: «Лектор должен учитывать настроение, характер внимания и уровень понимания каждого слушателя, стараясь корректировать по ходу изложения материал своего выступления, не отходя от замысла в целом» и, об этом же, А.П. Чехов: «Хороший дирижер, передавая мысль композитора, делает сразу двадцать дел: читает ноты, машет палочкой, следит за певцом, делает движение в сторону то барабана, то скрипки... То же самое и я, когда выступаю. Передо мной полтора лица, не похожих одно на другое, и триста глаз, глядящих мне прямо в лицо. Цель моя — победить эту многоголовую гидру. Если я каждую минуту, пока читаю, имею ясное представление о степени ее внимания и о силе понимания, то она в моей власти... Каждую минуту я должен

иметь ловкость выхватывать самое важное и нужное и также быстро, как течет моя речь, облекать свою мысль в такую форму, которая была бы доступна разумению гидры и возбуждала бы ее внимание, причем надо зорко следить, чтобы мысли передавались не по мере их накопления, а в известном порядке...»

Кроме того, поддерживают внимание разнообразные **приемы изложения**, рассмотренные ранее. Они произносятся с разной интонацией, и это тоже оживляет речь. Диалогизация речи, вопросно-ответный ход, обращение к слушателям настолько эффективны, что способны спасти положение, когда аудитория начинает засыпать.

О. Эрнст советует применять и **драматизацию** речи: эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий. Этот прием использовал Древнегреческий оратор Эсхин в своей речи против Демосфена в знаменитом споре о Золотом венке: «...Представьте себе: стены рушатся, град падает, дома в пламени, старцы и жены, забывая навеки, что были некогда свободными, и правильно негодуя не столько на орудия, сколько на виновников бед их, вопиют к вам, молят вас со слезами: не давайте венка губителю Греции...»<sup>2</sup>.

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

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

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

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

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

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

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

Оратору, обладающему чувством **юмора**, не приходится прибегать к специальным приемам для поддержания внимания. Юмористическая окраска эпизодов, остроумные замечания в процессе содержательного выступления позволяют слушать такого

оратора как угодно долго. Однако чувство юмора — природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознавать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смешит сам себя. Говорят, что юмор — как ходьба по канату. Никогда не знаешь, чем это закончится.

Более безопасны в этом смысле юмористические зарисовки — парадоксальные примеры, забавные истории из жизни великих людей, исторические анекдоты и т.п. Впрочем, их тоже нужно уметь рассказывать. Обычно они вызывают оживление, снимают усталость, заставляют слушать. Например, характеризуя особенности фатического (формального) общения, лектор привел историю из жизни Марка Твена, большого любителя подшутить. Как-то раз писатель сильно опоздал на званый ужин. Извинился перед присутствующими и виноватым тоном продолжал: «Я просто вынужден был забежать к моей тетушке и задушить ее». Его выслушали с любезными улыбками и стали утешать: «Ну, ничего, не стоит так оправдываться».

Постоянный **зрительный контакт** позволяет следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием. «Глаза не только «слушают» — они и «отвечают», — замечает Р. Хофф. Если почувствуется непонимание или равнодушие в ответном взгляде, есть возможность спасти положение, пояснив сказанное или сказав нечто, что заденет слушателей за живое. Если же оратор смотрит куда-то вдаль, разглядывает носки своих ботинок или уткнулся в свои записи — он и не заметит, что слушатели «отключились» и его выступлению грозит провал.

Говорить и смотреть нетрудно. При условии, что вы свободно владеете материалом и хотите, чтобы этот, и этот, и вон тот человек поняли вас и вам поверили. Если контакт установлен с какой-то частью зала

по закону эмоционального заражения он охватывает всех. А контакт без взгляда не устанавливается. Поэтому из всех перечисленных компонентов хорошего выступления, пожалуй, именно этот больше всего «держит» аудиторию. «Ваши глаза должны помочь в претворении в жизнь главной цели: ваши мысли должны достичь слушателей, ваши глаза должны соединиться с глазами слушателей, как твердое рукопожатие друзей», — советует Ф. Снелл.

Во время выступления нередко наступает момент, когда внимание слушателей ослабевает. А.Ф. Кони образно назвал невнимание утомленным вниманием. Для **мобилизации внимания** существует целый арсенал приемов.

При первых признаках утомления аудитории следует воспользоваться приемами, стимулирующими непроизвольное внимание. Проще всего **изменить звучание голоса**: интонацию, темп речи, силу звука. Этой же цели служит пауза.

Можно привести пример, затрагивающий непосредственные интересы слушателей, или рассказать короткую забавную историю (анекдот). Так называемые **«освежающие отступления»** звучат неожиданно и потому позволяют слушателям отдохнуть.

Советуем время от времени переключать внимание слушателей, это мобилизует его, оно как бы получает толчок. **Переключение внимания** происходит, например, когда оратор умело завершает один вопрос и называет следующий. Еще больший эффект дает показ наглядных пособий, а также предложение что-то записать, ответить на вопрос, сделать несложное вычисление, сопоставить два мнения — словом, любая работа слушателей.

**Диалог с аудиторией** инициирует все виды внимания.

В некоторых случаях помогает **прямое указание** на то, что рассматриваемый вопрос очень важен, пригодится в дальнейшем и т.п. Этот прием стимулирует волевое внимание, однако злоупотреблять им, конечно, не стоит.

**Как завершать выступление** Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту раньше, чем позже. Если лектор затягивает выступление, слушатели в Италии поглаживают подбородок (выросла борода, пока ты говорил). В Японии есть залы, оборудованные так, что лектора, превысившего регламент, «увозят» на транспорте вместе с трибуной или опускают под сцену. Если выступление подходит к концу, и слушатели проявляют признаки утомления, лучше не «взбадривать» их различными Приемами, а подумать о завершении выступления. Пауза, слова: «итак», «заканчивая выступление» и т.п. переключают внимание, оно получает дополнительный импульс и в зале обычно устанавливается тишина. «Обязательно возвещай о том, что скоро закончишь, иначе со слушателями может случиться удар от неожиданной радости», — писал юморист.

Бывает, однако, что, стремясь все сказать, оратор так увлекается, что доводит слушателей до изнеможения или бурного протеста. Тут уж не до заключения, как бы удалиться поприличнее! Некоторые выступающие в таких случаях бодро желают всем здоровья или бросают реплику: «У меня все». Звучит это банально и гасит впечатление от всего выступления. Ведь известно, что последнее впечатление самое сильное и если заключения нет или оно не связа-

но с темой выступления — суть выступления ускользает от слушателей.

Достаточно типично для информационных речей заключение, в котором подводится *итог сказанному*. А вот как закончила свое выступление на съезде предпринимателей директор одной крупной фирмы: «Я думаю, что приведенных мной примеров достаточно, и вы, уважаемые члены правительства, поняли, что я хочу сказать: «Для того, чтобы мы были законопослушными, законы должны быть предельно конкретны и не иметь обратной силы». Это пример *заключения-вывода*. *Краткое повторение сказанного* используется обычно в обучающих выступлениях.

В агитационных речах заключение несет большую нагрузку. Ведь надо, чтобы слушатели не только осмыслили, но и эмоционально «пережили» сказанное, чтобы это воодушевило их, подтолкнуло к действиям. Поэтому в убеждающих речах в заключении может еще раз прозвучать основная идея выступления — то, в чем оратор убеждал аудиторию, — но в яркой форме. В речах, побуждающих к действию, заключение обычно представляет собой постановку конкретных задач, как в выступлении на Съезде народных депутатов СССР Д.С. Лихачева: «Должна быть долгосрочная программа развития культуры в нашей стране... Только тогда у нас не будет национальных споров, свидетельствующих о низкой культуре, зато будет нормальная экономическая жизнь, понизится преступность...»

В агитационных речах особенно тщательно продумывается концовка — последние слова выступления. Оратор старается сформулировать главную идею своего выступления так кратко и выразительно, чтобы это надолго осталось в памяти, запало в душу, побудило к действиям. Концовкой обычно служит яркое

афористичное высказывание, призыв или пожелание. Завершение лекции для первокурсников академика А.А. Ухтомского «О знаниях»: «Итак, в добрый час! Огорчения и преграды пусть забываются ради радости знать, знать все больше и глубже!»

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

Главное — заключение должно быть непосредственно связано с главной идеей выступления, быть естественным, подчеркивать связь оратора с аудиторией, быть мажорным, оптимистичным по духу.

Пример неудачного окончания выступления — неожиданное заявление: «Ну, у меня все!», а также извинения за то, что задержал, плохо подготовился, не знал, кто придет слушать и т.п. Заключение должно быть подарком слушателям.

Хорошо воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Если такое заключение «ложится» на настроение аудитории, оно вызывает эстетическое ощущение высокого искусства слова. Вот как закончил упоминавшуюся лекцию о Средиземном море профессор М.А. Мензбир: «...Если бы кто-нибудь из присутствующих, попав на берега Средиземного моря, под пальмы Бордичеры или оливки Сорренто, вспомнил их историю, слышанную в стране далекого севера, в неприглядный вечер серого декабрьского дня, это было бы лучшее, на что я смею рассчитывать, оставляя аудиторию».

**Реакция слушателей на выступление** «В 90-е годы XX века, когда все привыкли с легкостью изменять ход событий одним нажатием на кнопку дистанционного управления телевизором, ничего не может быть хуже для оратора, чем мелькнувшая в голове у слушателя мысль: «Как скучно. Ничего не происходит. Пойду-ка я отсюда». Такой оратор безнадежно устарел!»<sup>1</sup>

У слушателей естественны и такие мысли:

- Стоило ли мне сюда приходить?
- Скажет ли он хоть что-то, чего я не знаю?
- Интересно, что он вообще за человек?
- Искренен ли он или говорит потому, что так надо?
- А может быть, ему просто выгодно это говорить?
- Что думают обо всем этом другие?
- Стоит ли мне записывать?
- Интересно, что они строчат (или почему они не пишут)?
- А пригодится ли мне это?
- Я действительно его понимаю, или мне это только кажется?
- Сколько еще времени это будет тянуться?
- А не вздремнуть ли мне?
- Кажется, что-то интересное пропустил... Что он сказал?
- А в общем-то он ничего.
- Во дает! Точно...

Эти мысли внимательный оратор читает во взгляде и позах слушателей. Язык телодвижений называют подсказкой для оратора. (О том, как его читать, см. главу 9.) В зависимости от того, удалось ли оратору

ру убедить аудиторию в справедливости своей точки зрения, различают положительную и негативную реакции слушателей.

К *положительной* реакции относятся:

- 1) одобрение позиции оратора;
- 2) переход на его позицию;
- 3) открытое выражение несогласия — конфликтная реакция, которая тоже желательна, так как дает возможность переубедить слушателя-оппонента.

Важно различать и *негативные* реакции. Это проявление недоброжелательного отношения к оратору и соглашательская реакция — формальное согласие, когда вас вроде бы и слушают, но ни интереса, ни протеста не проявляют. В этом случае информация усваивается пассивно, а точка зрения самого человека не меняется.

Существуют способы классификации реакции слушателей и по другим основаниям, например: по отношению к воспринимаемой информации; по умению понять смысл сообщения.

Наконец, возможно *отсутствие* всякой реакции на слова выступающего. Например, из-за состояния здоровья слушателя или потому, что он попал на выступление случайно. Направлять всю силу воздействия на таких слушателей не имеет смысла.

Об искусстве оратора судят по тому, сумел ли он «соглашателей» превратить в оппонентов, а оппонентов — в союзников. Последнее можно сделать, обратившись к слушателям с вопросом, побуждающим их высказать свое мнение. Иногда для выявления скрытой позиции провоцируют тайного оппонента на спор. Конечно, такой прием надо применять осторожно,



лишь прекрасно владея искусством полемики, имея в запасе убедительные аргументы и будучи уверенным в том, что у собеседника спокойный характер.

В большой аудитории обычно наблюдаются все виды реакции, так как всегда есть вероятность того, что на выступление попал человек, которого эта тема вообще не интересует. Поэтому, если кто-то открыл книгу, или усиленно что-то пишет, хотя вы ничего, что следовало бы записать, не говорите, или погружен в свои мысли, не удивляйтесь и не корите себя. Выступление можно считать неуспешным, лишь если значительная часть собравшихся равнодушно молчит или откровенно мешает оратору. Представим себе и такую ситуацию: подавляющее большинство слушателей согласно кивают. Может быть, им все это хорошо известно? Зачем тогда было выступать?!

**Ответы на вопросы** Об эффективности выступления свидетельствует количество вопросов и их содержание. Обычно вопросы задают после выступления. Но позволительно это делать и в ходе его.

*Ответы на вопросы могут исправить или испортить впечатление от выступления.*

Уяснив вопрос, не спешите отвечать на него, не пытайтесь сообщить слушателям все, что вам известно по данному поводу. Нельзя превращать свой ответ в дополнительную лекцию! Ответ на вопрос должен быть предельно кратким.

Прежде всего определите, почему возник тот или иной вопрос.

*Уточняющие* вопросы задают любознательные слушатели с целью соотнести имеющиеся знания с новыми.

*Разъяснительные* вопросы возникают из-за не-точности изложения или непонятливости слушателей.

*Дополнительные* вопросы выходят за рамки темы. Они свидетельствуют о том, что у слушателей появился интерес к проблеме.

*Полемические* вопросы обнаруживают несогласие с позицией выступающего. Они ценны тем, что позволяют изменить мнение одной из сторон.

Наконец, под видом вопросов некоторые слушатели высказывают свою точку зрения по какому-нибудь поводу.

Чтобы правильно реагировать на поставленный вопрос, необходимо уяснить его суть. Если вопрос сформулирован неясно, многословно, переформулируйте его и повторите вслух, предварительно уточнив: «Вы хотите узнать...» Если вопрос задан четко, но тихо, его необходимо повторить для всех.

Уточняющие вопросы всегда приятны.

На разъяснительные вопросы отвечать следует обязательно. Конечно, недопустимы реплики: «Я же об этом говорил!» или, что еще хуже: «Как же вы не поняли!»

На дополнительные вопросы ответить желательно. По крайней мере подскажите, где можно найти информацию.

Ответ на полемический вопрос иногда переходит в дискуссию. Если у оппонента есть единомышленники, дискутируйте в аудитории. В противном случае можно поспорить наедине. Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию оратора. Ответ обязателен! Только сохраняйте выдержку и чувство юмора!

Если слушатель воспользовался правом задать вопрос для того, чтобы высказаться, нужно, спокойно

выслушав его, сказать примерно следующее: «Спасибо за ценное дополнение».

Любые вопросы свидетельствуют о том, что выступление слушали. А это уже хорошо!

**Анализ проведенного выступления** Хорошим оратором невозможно стать, только лишь освоив теорию из учебника.

Самообладание, способность к импровизации, умение «читать» состояние слушателей и быстро реагировать на него, искусство отвечать на вопросы — все это совершенствуется от выступления к выступлению.

И помогает в этом доскональный, по возможности объективный самоанализ каждого выступления. Его лучше вести в общей тетради, куда следует записывать все выступления.

Схема анализа выступления может быть такой:

- Место и время выступления.
- Тема.
- Уложился ли в отведенное время.
- Удачное в проведении выступления.
- Почему я считаю это удачным.
- Недостатки в проведении выступления.
- Почему возникли?
- Выводы (соотношение удач и недостатков).
- Реакция аудитории; реплики слушателей. Выводы.
- Вопросы.
- Мои ответы.
- Мой ответ, который может мне пригодиться в дальнейшем.

• Как бы я сейчас ответил на вопрос, с которым не справился в аудитории.

- Оценка выступления в целом.
- Мое настроение после выступления. А сейчас?

• Что мне следует делать, чтобы следующее выступление было еще лучше.

Любопытно читать свой дневник через некоторое время. Он дышит жизнью! Он учит жить, то есть совершенствовать себя.

### В о п р о с ы

1. Что способствует установлению контакта со слушателями?
2. Какие компоненты выступления стимулируют внимание слушателей?
3. От чего зависит выбор конкретного приема мобилизации внимания?
4. Почему нежелателен первый вид положительной реакции аудитории?
5. Почему вопрос слушателя рекомендуется повторить?
6. Почему предпочтительнее отвечать на вопросы кратко?
7. Что дает самоанализ выступления?

### З а д а н и я

1. Используйте любую возможность, чтобы рассказать о прочитанной книге, телепередаче, интересной встрече и т.д.

2. Выступите в компании друзей или коллег с интересным сообщением. Следите за реакцией слушателей, управляйте их вниманием. Какое впечатление, по вашему мнению, произвело ваше выступление? Почему? Что следует учесть в дальнейшем?

## ГЛАВА 7

### КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПОЛЕМИКИ

*Два человека, стремящиеся по-настоящему понять друг друга, должны сначала противоречить друг другу: Истина — дочь дискуссии, а не дочь симпатии.*

*Г. Башляр  
(французский философ XX в.)*

В деловом общении нередко возникают ситуации, когда при обсуждении какой-либо проблемы приходится отстаивать свое мнение, то есть спорить. В существовании разных взглядов на одну и ту же проблему нет ничего удивительного: любое явление многогранно, множеством связей соединено с другими, и одному человеку трудно учесть все его стороны. Споры чаще всего потому и возникают, что партнеры обращают внимание на взаимоисключающие стороны одного явления, и каждый из них по-своему прав. Иногда спор ведут партнеры, каждый из которых заботится только о своих интересах. Рассчитывать на достижение истины в таком случае не приходится.

Самый благородный вид спора — тот, который ведется для выяснения и сопоставления различных точек зрения, *поиска истины*. Свою позицию собеседники логически обосновывают, с уважением и вниманием относятся к аргументам противоположной стороны. Такой спор называется *дискуссией* (от латинского *discussio* — исследование, рассмотрение, разбор). В дискуссии победителей нет. В процессе поиска истины выигрывают все.

Если же цель спора — *защитить, отстоять свое мнение и опровергнуть мнение оппонента*, такой

спор называют *полемикой* (древнегреческое *polemikos* — воинственный, враждебный). К победе в полемике можно прийти путем *убеждения* оппонента. Но нередко к ней стремятся любой ценой, буквально *заставляя* противника признать свою неправоту. В этом случае идут в ход уловки, запрещенные приемы. Такой спор, рассчитанный на победу любой ценой, часто называют *эристикой*.

Искусство спора известно с глубокой древности. Оно было широко развито в Древнем Китае и Древней Греции. Греческий философ Зенон называл спор с целью убеждения оппонента тактикой раскрытой ладони, а спор ради победы — тактикой сжатого кулака.

*Деловая полемика* может совмещать обе цели: спор ради истины и для убеждения оппонента. Не исключает она и использование различных приемов, облегчающих победу в споре. Преимущество оказывается на стороне того, кто не только глубже и всесторонне знаком с проблемой, но и умеет использовать эти приемы, а также противодействует уловкам и запрещенным приемам, то есть владеет культурой ведения полемики.

**Когда не надо спорить**      Культура ведения полемики проявляется и в том, чтобы не вести полемику с человеком, который не разбирается в данном вопросе, и тогда, когда это нецелесообразно (например, если политический вопрос, который задал слушатель, интересуется только его одного). В последнем случае лучше поблагодарить слушателя за высказанное мнение и продолжить разговор с ним наедине.

Дорого может стоить полемика с начальником. Не стоит спорить по несущественному для дела вопросу.

Наконец, встречаются люди, спор с которыми, по выражению Г.В. Плеханова, хуже зубной боли. Это лица, уверенные в том, что могут существовать только два мнения: их собственное и неправильное. Не все способны понять и принять другую точку зрения. Есть и любители словесных поединков, для которых победа в споре — самоцель, и любители работать на публику...

Обречен на неудачу спор с человеком, который настроен против личности своего оппонента.

Крайне трудно переубедить партнера, если он *заинтересован* в противоположном выводе.

Не имеет смысла спорить о далеком предмете, известном понаслышке, и о близком — о том, что задевает человека непосредственно.

Добавим, что немаловажное значение для принятия решения о продолжении спора имеет обстановка ведения спора: подходящее ли место, достаточно ли времени для обсуждения вопроса, нет ли нервозности и накала страстей у спорящих сторон, есть ли свидетели спора.

Поэтому, если выяснилось, что у собеседника противоположное мнение, прежде чем начинать полемику, нужно задать себе следующие вопросы:

1. Что произойдет, если партнер останется при своем мнении?

2. Хочу ли я обсудить вопрос или непременно доказать свою правоту? \

3. Может быть, не прав я?

4. Позволяет ли обстановка вести полемику?

5. Готов ли я к спору? Достаточно ли разбираюсь в этом вопросе, чтобы обосновать свое мнение и опровергнуть противное? Владею ли собой, доброжелательно ли отношусь к партнеру, чтобы достойно вести полемику?

6. Достаточно ли я знаю своего собеседника, чтобы спорить с ним: смогу ли подобрать те доводы, которые на него подействуют?

7. Способен ли он принять другую точку зрения, в состоянии ли цивилизованно вести спор?

8. Нет ли у партнера личной заинтересованности в том, что он утверждает?

9. Являюсь ли я для него авторитетом?

Приступать к полемике можно, лишь хорошо продумав ее целесообразность и взвесив свои шансы на успех. Они выше, когда есть время подготовиться к спору: проанализировать проблему, продумать свои аргументы, возможные возражения и доводы оппонента.

Следует учесть, что люди нечасто испытывают благодарность к тем, кто доказал их неправоту. Победа в споре может испортить отношения. Не случайно многие авторитеты, такие, как Л.Н. Толстой, Д. Карнеги, были противниками споров. Но если, все взвесив, вы решились «на бой», пусть ваша уверенность в своей правоте и уважительное отношение к мнению партнера помогут вам убедить его.

**С чего начинается полемика** Полемика начинается с *уточнения пункта разногласия*. Следует вдумчиво проанализировать свое утверждение и утверждение оппонента: быть может, они касаются различных сторон явления или относятся к разным моментам времени и не исключают друг друга? О чем же тогда спорить?..

Если суждения противоположны, возможен третий вариант. Например, партнер А утверждает, что рентабельность данного предприятия высокая, а

партнер Б — что это предприятие нерентабельно. Вполне возможно, что оно работает с нулевой рентабельностью. Если же вы уверены в своей правоте, необходимо *продумать способ обоснования своего утверждения* (способ аргументации — дедуктивный или индуктивный).

Особый интерес представляет тот случай, когда суждения оппонентов взаимоисключающие, то есть представляют собой тезис и антитезис. Например: «Важные для республики вопросы нужно решать путем референдума» и «Важные для республики вопросы не нужно решать путем референдума». В таких случаях опровержение можно построить определенным образом, о чем речь пойдет ниже.

#### **Порядок ведения полемики**

Продуктивнее обсуждение, к которому стороны готовятся заранее. В деловом общении по-

лемика нередко возникает спонтанно, причем в ней могут одновременно принимать участие несколько человек, и у каждого — свое мнение. Если никто не возьмет на себя роль организатора обсуждения, оно может превратиться в обычную перепалку.

Определенный порядок ведения полемики дисциплинирует ее участников, позволяет найти истину в споре.

Легче всего вести спор между двумя оппонирующими сторонами. Сформировав две команды, следует выбрать в каждой главных оппонентов.

Присутствие независимых экспертов, их анализ аргументов и возражений обеих сторон облегчают поиск объективного решения вопроса.

Можно реализовать такой сценарий ведения полемики (в подготовке опровержения участвуют все члены команды):

1. Ведущий называет тему обсуждения, представляет его участников, объявляет регламент выступлений.
2. Выступление первого оппонента с убеждающей речью.
3. Вопросы к нему членов противоположной команды.
4. Выступление второго оппонента с опровержением или возражением.
5. Вопросы к нему.
6. Заключительное выступление первого оппонента.
7. Убеждающая речь второго оппонента.
8. Вопросы к нему.
9. Выступление первого оппонента с опровержением или возражением.
10. Вопросы к нему.
11. Заключительное выступление второго оппонента.
12. Эксперты оценивают обоснованность позиции каждой из сторон.
13. Ведущий подводит итог обсуждения.

#### **Особенности полемической убеждающей**

Убеждать легче в благоприятной атмосфере. Польскому логика Н.Пщеловскому принадлежит такое наблюдение: «Как химическая реакция в ряде случаев протекает быстрее при повышенной температуре, растения растут быстрее в тепле, так и убеждать людей легче в атмосфере симпатии».

Такой атмосфере способствует вежливое, уважительное обращение к оппоненту (по имени или имени-отчеству), приветливое выражение лица. Зачем смотреть на несогласного как на личного врага? Ведь «уважение к чужим убеждениям — не только при-

знак уважения к чужой личности, но и признак широкого и развитого ума».

Теплую атмосферу может создать начало речи. Его задача — расположить слушателей к оратору, вызвать их благожелательное внимание.

Искусным ораторам может помочь в этом шутовское или насмешливое замечание, уместное в том случае, если есть надежда, что слушатели склонны стать на вашу сторону. Американский политик-демократ блестяще использовал это во время предвыборной кампании. Вот окончание зачина его выступления: «Я люблю людей; люблю даже республиканцев, особенно если они готовы голосовать за меня».

В ситуации, когда взгляды и установки собравшихся противоречат позиции полемиста, целесообразно создать примирительное настроение.

Всегда можно найти то, что вызовет у оратора и слушателей родственные чувства, например: показать, что вас связывают общие интересы; сказать, что вам понятна позиция собравшихся, так как и сами ранее придерживались таких взглядов; признать правомерность других представлений и пояснить свою позицию, которая заключается не в навязывании своего мнения, а в стремлении обсудить вопрос. Наоборот, пробуждают неприязнь заявления о том, что слушатели *должны* проникнуться убеждениями.

Заканчивается вступление четкой формулировкой своего утверждения. Она должна быть предельно ясной и значимой для противоположной стороны. Все понятия, входящие в тезис, должны быть оп-

ределены, чтобы не возникало лишних споров из-за их различного толкования двумя сторонами. Затем идет более подробное изложение своих взглядов и их обоснование.

В деловом общении, например на деловом совещании, когда нужно убедить коллег согласиться с данным предложением, эффективно использовать две категории доводов:

1) факты или соображения, свидетельствующие о том, что данное предложение позволит получить какие-то выгоды;

2) факты или соображения, говорящие, что данное предложение позволит избежать таких-то неприятностей.

Иногда в полемическую убеждающую речь включают опровержение взглядов оппонентов.

Хорошим заключением убеждающей речи являются яркий пример или цитата, которые подтверждают основную мысль выступления и способны вызвать у слушателей сильные чувства.

Ответы на вопросы после речи могут дискредитировать или, наоборот, усилить позицию «нападающего».

### **Выступление оппонента**

От оппонента требуется особое искусство, если у него не было возможности подготовиться заранее и продумать возможные доводы «за» и «против». В любом случае он должен тщательно следить за выступлением убеждающей стороны, записывать все ее аргументы и готовиться к опровержению или возражению.

Опровергнуть оппонента — значит разбить его тезис. Лишь в этом случае противник считается побежденным.

**Способы опровержения** сводятся к следующему.

1. Опровержение тезиса путем доказательства антитезиса (опровержение от противного).

Оно применяется лишь тогда, когда утверждения сторон взаимоисключающие, то есть права или одна сторона, или другая, третьей возможности нет. В этом случае можно не беспокоиться о разоблачении тезиса оппонента — достаточно доказать свой тезис. Например, чтобы опровергнуть утверждение о том, что соблюдение этикета тормозит прогресс, достаточно доказать, что соблюдение этикета способствует прогрессу общества. Если это сделано безупречно логично и психологически убедительно, противнику останется признать свою неправоту.

2. Опровержение путем указания на несостоятельность следствия (сведение к абсурду).

Оно строится так: предполагается, что оппонент прав и его утверждение соответствует действительности. Но тогда наблюдались бы определенные следствия. А раз их нет, значит утверждение оппонента неверно. Например, утверждение, что кодирование излечивает всех желающих от алкоголизма, можно опровергнуть так: предположим, что это верно, но тогда все алкоголики, прошедшие кодирование, стали бы трезвенниками, однако известны случаи возврата к прошлому, значит, кодирование не излечивает от алкоголизма.

В некоторых случаях выступление оппонента представляет собой возражение. **Возразить** — значит покритиковать аргументы или способ аргументации партнера. Так как тезис при этом не опровергнут, победой над оппонентом это считать нельзя. Однако неопытные или недостаточно подготовленные полемисты, оставшись без своих аргументов, «выходят из боя». Напрасно!

О логических ошибках в доказательстве рассказывалось в главе 2. При определенном навыке можно без труда подметить «ложное основание», недостаточность аргументов, «круг в рассуждении», «ложное или поспешное обобщение» и т.д.

Однако прямо заявлять об обнаруженной логической ошибке не следует. Люди готовы признать что угодно, но только не то, что у них плохо с логикой. Кроме того, прямая критика рассуждений партнера воспринимается как нападки на его личность, так как ход мыслей отражает позицию человека, а позиция входит в систему жизненных ценностей человека.

Чтобы при возражении не нарушить доброжелательную атмосферу обсуждения, а главное, прийти к конструктивному результату, рекомендуется следующее.

1. Возражать по формуле «Да — но»: начало фразы содержит слова согласия, например: «Действительно, эти события имели место, однако...», «Вы, конечно, правы, но позволяет ли это делать вывод о ...», «Все это, конечно, так, но не получается ли здесь у нас круга?», «Вы правы, но если взглянуть с другой стороны, то...», «Хотелось бы принять ваш довод, но информация, которой я располагаю...» и т.д.

2. Подчеркивать те моменты, по которым ваши взгляды совпадают.

**Вопросы к выступающим** задают в корректной форме: «хотелось бы уточнить», «интересно узнать» и т.п. Часто необходимо уточнить какое-либо понятие из речи, позицию оратора или его доводы. Высокомерный или поучающий тон противопоказан! Импонирует искренняя заинтересованность.

Бывают ситуации, когда по поведению собеседника видно, что его убедили соображения партнера. Требования этики в таких случаях сводятся к следующему.

1. Победитель не должен показывать свое торжество.

2. Не следует заставлять партнера открыто признать свою неправоту.

3. Побежденный должен сохранять чувство собственного достоинства, поблагодарить оппонента за полезный разговор.

В ходе полемики обе стороны по очереди берут слово. Иногда каждый при этом слышит только себя, некоторые критикуют не столько позицию оппонента, сколько самого оппонента. Нередко полемисты переходят от одного спорного вопроса к другому, так ничего и не выяснив до конца. Чтобы полемика была продуктивной, необходимо придерживаться некоторых принципов и правил.

<b>Принципы ведения спора</b>	Принципы ведения полемики определяют подход, отношение участников полемики к спору и друг другу. От полемизирующих сторон требуется следующее:
---------------------------------------	--

1. Уважение к точке зрения партнера, стремление его понять.

2. Готовность отказаться от личных амбиций ради интересов общего дела, умение взглянуть на проблему с точки зрения партнера, объективный подход к решению проблемы (необходимо в дискуссии).

3. Равная безопасность — запрещение унижать или высмеивать партнера, применять психологические способы давления на него (запрещенные приемы).

<b>Правила ведения полемики</b>	1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком и слишком далеком.
---	---

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора и порядок ведения полемики.

3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Не допускать приемы психологического давления: переход «на личности», обвинение партнера в недостойных мотивах ведения спора и др.

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

Без соблюдения этих правил полемика может превратиться в перебранку.

Чтобы легче добиться успеха в споре, опытные полемисты используют определенную тактику и применяют специальные приемы.

<b>Тактика ведения полемики</b>	Рекомендуем такую тактику ведения полемики:
---	---

1. Аргументы располагают в следующем порядке: сильные — в начале аргументации, а самый сильный — в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, так как затрагивает его чувства, его интересы. В споре ради истины — это неопровержимый логический аргумент.

2. Разоблачение возможных доводов оппонента, предвосхищение аргументов. Это позволяет разоружить противника еще до нападения. Такой прием



использовал в споре с митрополитом А.И. Введенским атеист, нарком просвещения, А.В. Луначарский: «Мой оппонент в своей речи почти наверное будет говорить весьма высокие слова о том, какая прекрасная вещь бессмертие... Но, чем эти уверения сильнее, тем сильнее в них сила обмана, которая заставляет полагаться и уповать на нереальное, несуществующее — на древнюю, но хрупкую сказку». Естественно, развенчание доводов оппонента должно быть весьма убедительным, иначе можно себе лишь навредить.

3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.

4. При выступлении в качестве оппонента, если трудно возразить на довод, применяют «оттягивание возражения» или «ответ издалека» — рассуждения по поводу услышанного, для того чтобы собраться с мыслями и подготовиться к возражению. Иногда с этой целью партнеру задают вопросы как бы для уточнения довода.

5. В споре для победы полезно эффективное опровержение второстепенных аргументов (возможно, партнер решит, что больше спорить не о чем, это его смутит, и он поспешит признать свою неправоту).

**Полемические приемы** В полемике применяются следующие приемы:

1. Выяснение принципиальной позиции оппонента по спорному вопросу. Это облегчает поиск нужных для убеждения оппонента аргументов, а иногда делает дальнейшую полемику бессмысленной. Например, за-

чем спорить о том, нужны ли Беларуси два государственных языка, с человеком, который, как выясняется, вовсе не против, чтобы белорусы как нация исчезли с лица земли.

2. Использование психологических доводов:

а) довод к человеку (обращение к личным качествам или поступкам того лица, чья идея или предложение обсуждается);

б) довод к публике (апелляция к чувствам свидетелей спора с целью склонить их на сторону говорящего);

в) ссылка на авторитет (на высказывание или действия человека, пользующегося влиянием).

Доводы к человеку и к публике могут оказать сильное психологическое воздействие. В рассказе А.П. Чехова «Случай из судебной практики» описывается курьезная ситуация, когда использование этих приемов привело не только к сильным, но и неожиданным результатам: после выступления адвоката расчувствовались не только присяжные и публика, но и сам подсудимый, который к изумлению защитника признал свою вину.

3. Сопоставление утверждения оппонента с его поступками. Этот прием оказывает сильное давление и, по словам С.И. Поварнина, является одним из видов «зажимания рта». Поэтому он не уместен в споре за истину. Так, например, в романе И.А. Гончарова «Обломов» описывается спор между Ильей Обломовым и Андреем Штольцем. Обломов критикует петербуржцев за пустую жизнь, ничегонеделание. Он утверждает: «Надо идти своей тропинкой, трудиться...» Спор заканчивается вопросом Штольца «А ты?..»

4. Обращение доводов оппонента против него самого — прием, называемый «возвратным ударом». В упоминавшейся дискуссии А.В. Луначарского с А.И. Введенским оба оратора использовали различ-

ные полемические приемы, в том числе и этот. Так, в ответ на довод А.И. Введенского: «Религия — некоторая ценность, хотя бы из порядка опиатов, ибо сколько слез она иссушила, сколько ран исцелила...» А.В. Луначарский заявил: «Да, это верно, но мы хотим не облегчать страдания, а лечить болезнь».

5. Применение юмора, иронии, сарказма. Так, например, в этой же дискуссии А.И. Введенский сказал: «Я заметил, что в громадном большинстве случаев лучшие антирелигиозники создают свое понимание религии и потом победоносно его разрушают. Такая борьба с ветряными мельницами своего воображения о религии Христа давно описана в бессмертном произведении Сервантеса».

6. Перехват инициативы у оппонента, атака вопросами.

**Уловки в споре и способы защиты от них** Как отмечалось выше, К победе в споре можно прийти с помощью хитрости, используя уловки и запрещенные приемы. Это было известно еще в древности, у персидского поэта и мыслителя Саади читаем:

Глупец с ученым в спор вступает  
И даже побеждает иногда.  
Бесценную жемчужину, бывает,  
Булыжник разбивает без труда.

Обидно проиграть не идее, а такому человеку. Поэтому нужно знать, какие уловки применяются в споре и как защищаться от них.

Уловки в споре — это тактика и приемы ведения спора, назначение которых — затруднить оппоненту обоснование своих идей.

Определенная тактика и использование полемических приемов облегчают победу в споре. Но эти же приемы превращаются в уловки, когда их используют для психологического давления на партнера или для его обмана.

Так, например, тактика «опровержения второстепенных аргументов» может стать уловкой *«игнорирование довода»*, когда делают вид, что сильного довода не было. Или идут еще дальше — объявляют довод несостоятельным. Эта уловка называется *«отводом довода»*. Выслушав оппонента, ему заявляют: «Вы это серьезно?» или «Ну и что?». В таких случаях, не смущаясь, нужно решительно сказать: «Я не считаю это возражением по существу».

Уточняющий вопрос с целью выиграть время для размышления может стать уловкой *«чрезмерное уточнение»*, когда требуют ответа на вопрос, не имеющий смысла. Например, после утверждения: «В армии матери нередко теряют сыновей» спрашивают: «Какие матери? Вы можете назвать их фамилии?» Пытаться отвечать на подобные вопросы не имеет смысла. Лучше сказать: «Это не имеет значения» или «Вы требуете невозможного».

Опровергая аргумент выступающего, оппонент может до такой степени преувеличить какую-то сторону его утверждения, что оно становится нелепым. Такая уловка называется *«сведение к абсурду»*. Нейтрализовать ее можно, заявив: «Не будем преувеличивать» или «Не надо утрировать».

Прием *«апелляция к публике»* превращается в уловку, если вместо конкретной ссылки заявляют: «По мнению большинства...» или «По мнению народа...». Можно ответить: «Если это и так, у меня есть свое мнение».

Прием «ссылка на авторитет» может стать уловкой, если ссылаются на неизвестное оппоненту высокое лицо или, подняв палец вверх, многозначительно говорят: «Есть мнение...» В подобных случаях рекомендуется ответ: «Я очень ценю это мнение, но, к сожалению, оно ничего не доказывает».

Самыми серьезными из уловок, которые могут значительно затруднить спор неопытному полемисту, считаются *уловки, нарушающие правила ведения полемики*:

1. *Уход в сторону*, навязывание своего предмета обсуждения.

В этом случае стоит сказать: «Это очень интересно, но вернемся к нашему вопросу» или «Мы не о том говорим! Ваш вопрос заслуживает отдельного разговора».

2. *Обсуждение личных качеств* или поступков оппонента.

Не нужно радовать непорядочного полемиста и начинать оправдываться. Лучше сказать: «Простите, мы сейчас не обо мне говорим».

3. *Искажение смысла высказывания*,

Выглядит эта уловка так: тезис оппонента искажается, потом его без труда опровергают и делают вид, что победили в споре.

В свое время газета «Известия» опубликовала материал, призывающий пересмотреть отношение к людям, попавшим в плен во время Великой Отечественной войны. В полемику вступила газета «Красная звезда». Начала она так: «Газета "Известия" публикует материалы, цель которых — представить позор плена доблестью и геройством».

Заметив фальсификацию, нужно установить истину, а если первоначальное утверждение не записа-

но или нет свидетелей и сделать это невозможно, то переключиться на обсуждение утверждения противоположной стороны.

4. Приписывание оппоненту побочных мотивов ведения спора (уловка «*чтение в сердце*»). Например: «Вам лишь бы спорить» или «Вы хотите оказаться умнее всех». Сердиться и оправдываться в этом случае не нужно. Лучше сказать: «Оставим в стороне наши намерения, вернемся к вопросу о...»

5. *Обсуждение частных моментов*, не имеющих значения для решения основного вопроса. Это нужно тактично, но решительно пресекать.

Применяются и *психологические уловки*, основанные на знании слабостей человеческой натуры.

1. «*Ошарашивание*» — быстрая, со множеством сложных терминов речь, самоуверенный, не допускающий возражения тон. Чтобы оно не сбilo с толку, нужно понимать, что все это — психологическая атака. Следует не поддаваться на уловку, сохранять спокойствие. После «залпа» попросить повторить все сначала и помедленнее.

2. «*Подмазывание аргумента*», или лесть, например: «Вы как человек умный (или интеллигентный и т.п.) должны согласиться, что...»

Нейтрализация уловки простая — услышав подобное, после «комплимента» скромно сказать «Спасибо».

3. *Ставка на ложный стыд* — делается расчет на то, что собеседник примет довод без возражения, постеснявшись проявить свою неосведомленность. Начинают убеждение примерно так: «Неужели вы не знаете, что...», «Как известно...». Не поддаваться на уловку несложно, ответив: «Представьте, мне это неизвестно» и дав тем самым понять, что свое утверждение оппонент должен обосновать. Если в споре использу-

ют непонятные термины, ссылаются на незнакомые вам теории, рекомендуется не делать вид, что все понятно, а к досаде оппонента сказать: «Поясните...»

4. *Ссылка на свой возраст, образование, положение*, например: «Я как человек, имеющий два высших образования, утверждаю, что...» или «Как человек, который вам в отцы годится...» и т.п. Защита от такой уловки — ответ: «Я знаю и ценю ваш опыт (или образование, или возраст и т.п.), но это не аргумент».

5. «*Карманный аргумент*» — переход с рассуждений об истинности утверждения на подчеркивание выгоды его для оппонента в надежде на то, что когда отчетливо видна польза, трудно разглядеть истину. Например, в райисполкоме идет совещание по вопросу о том, нужна ли району новая АТС. Сторонник подписания соответствующих документов намекает своим оппонентам, что такое решение понравится вышестоящему начальству. Если для человека его личная выгода дороже интересов дела, он не сможет противостоять «карманному аргументу». В противном случае спокойно ответит: «Это не имеет отношения к делу».

*Логические уловки* проявляются в основном в умышленном нарушении логических требований к аргументам:

1. *Ложное основание*. Большая посылка дедуктивного умозаключения — правдоподобное суждение, верное для некоторых случаев. Оппонент преподносит его как аксиому, например: «А так как изменить человеческую натуру невозможно, то...» или «Как известно, старый конь борозды не портит, поэтому...». Уловив, что утверждение, истинное в конкретной ситуации, преподносится как истина при всех условиях, надо заметить: «То, что это справедливо в данной ситуации, не означает, что это верно вообще».

2. *Предвосхищение основания*. Этой уловкой часто пользовался И.В. Сталин, например: «Нечего и говорить, что превосходство колхозов над индивидуальным хозяйством станет еще более бесспорным». Если мы не заметим этих ошибок в аргументах, придется «проглотить» и вывод, а в результате признать свое поражение в споре.

3. Оппонент приводит верные доводы, которых, однако, явно *недостаточно* для отстаиваемого им утверждения. На это и надо ему указать.

4. «*Круг в доказательстве*» — какая-либо мысль доказывается с помощью ее же самой, только высказанной другими словами.

5. Критикуя оппонента, используют его слова и термины, но вкладывают в них иной смысл и за счет этого *искажают* первоначальную идею. Нейтрализовать эту уловку несложно: заметив использование ваших терминов в ином смысле, нужно уточнить исходные понятия.

6. Общей тенденции противопоставляют *отдельные факты*, например: «А вот я знаю случай...». Прервать рассуждение можно словами: «Отдельный факт еще ни о чем не говорит».

7. Выдвигают тезис, но его ничем *не обосновывают*, а просто заявляют: «А что вы, собственно, имеете против этого?» Если оппонент поддастся на эту уловку и станет приводить различные аргументы «против», выискивают в них недостатки, переместив тем самым центр спора. Чтобы не поддаться на эту уловку, нужно спросить оппонента: «А почему *вы* так считаете?», вынудив тем самым партнера самому обосновывать свое утверждение.

8. «*Сияющие обобщения*» — сказанное оппонентом относительно какой-то стороны или частного проявления явления переносится на все явление в

целом, например: «Вы что, против реформ?» или «Так и скажите, что вы против рынка!» Оправдываться — не лучший выход. Лучше наступать! Скажите, например, следующее: «Вы делаете слишком смелые обобщения!»

9. «*Навязанное следствие*» — после прослушивания доводов оппонента делается собственный вывод, совершенно не следующий из его рассуждений. Защита от этой уловки: «Я бы такой вывод делать не стал» или «Из моих рассуждений это не следует».

Течение полемики предполагает **ответы на вопросы**. Это может быть использовано для следующих уловок:

1. Требование ответа «да» или «нет» там, где однозначность может привести к неправильному пониманию сути проблемы. В ответ на это следует сказать: «Здесь однозначный ответ невозможен».

2. Игнорирование вопроса или ответ вопросом на вопрос, что позволяет оппоненту взять инициативу в свои руки. Нейтрализация этой уловки: «Позвольте, был мой вопрос!»

3. Отрицательная оценка самого вопроса, например: «Это всем известно!» или «Это не вопрос» и т.п. Нейтрализация уловки: «Хотелось бы слышать *ваше* мнение».

Для того чтобы нейтрализовать уловки, надо, во-первых, их знать, во-вторых, быть очень внимательным, чтобы их обнаружить, и, наконец, обладать решительностью и быстротой мышления.

**Запрещенные приемы ведения полемики** Бывают ситуации, когда одна сторона в споре пытается буквально сломать другую, используя для этого приемы, которые в словесной борьбе считаются запрещенными.

Такие приемы нужно немедленно разоблачать и пресекать, напомнив правила ведения полемики. Если противник не останавливается, полемику прекращают, так как словесная баталия теряет смысл. «Как и везде, в полемике также бывают необратимые процессы», — считает автор книги «Стратегия делового успеха» В.И. Курбатов.

Вот некоторые запрещенные приемы ведения полемики:

1. Приклеивание ярлыков — обзывание оппонента, например: «Да вы догматик!» или «А вы консерватор!» и т.п. «Подобные доводы, — пишет В.И. Курбатов, — прямой симптом того, что спор выродился в перепалку. Самый рациональный выход из такого положения — прервать обсуждение из-за нежелания подвергаться оскорблениям и непродуктивности дальнейшего спора». Возможно, однако, что противник изменит свою тактику после разоблачения этого приема словами: «Пожалуйста, без ярлыков!», хотя надежда на это невелика.

2. «Расстрел» красивыми фразами, например: «Так рассуждать может человек, который не любит Родину (или свой народ, или родной язык)». Ответ: «Оставим красивые фразы!» или «Только без фраз!» может образумить не каждого, но попытаться стоит.

3. Ложь (ссылка на несуществующий источник, вымышленный факт, собственную «цитату», усеченное цитирование, подтасовка фактов). Убедительно соврать может не каждый. Заподозрив неладное, нужно попытаться установить истину или прекратить разговор. Разоблачить этот прием можно лишь при отличном знании вопроса.

4. Зажимание рта (запугивание), «палочный аргумент», например: «Вы можете, конечно, оставаться при своем мнении, но тогда...» Услышан подобное, можно сказать: «Это аргумент кулака» или «Это аргументация силой». Если такое разоблачение приема на оппонента не подействует, стоит, видимо, вспомнить совет В.И. Курбатова: «Спор, в котором появилась тенденция к обмену угрозами, лучше всего прервать, пока он не зашел слишком далеко. Необходимо остудить страсти. Приступить к дальнейшему можно лишь после совместного осуждения подобных доводов».

5. В споре с женщиной — ссылка на несовершенство женской логики. Ответ: «Это известный аргумент. Давайте говорить серьезно».

6. Выведение из терпения — противник все время посмеивается, или подмигивает, как бы намекая, или насвистывает, постукивает по столу, быть может, создает другие помехи разговору с целью вызвать раздражение оппонента. На человека, владеющего собой, этот прием не подействует. Наоборот, его невозмутимый вид способен успокоить «озорника». Если же тот не останавливается, полемику прекращают.

7. Дискредитация — противник вспоминает о порочащих оппонента эпизодах его жизни. Если таких нет, придумывает их. Дискредитация проводится с целью подорвать доверие людей к доводам оппонента («раз он такой»). Этот запрещенный прием считается самым серьезным, так как перенести «разоблачения» труднее всего. Если обвинение справедливо, становится неловко, а если нет — мы возмуща-

емся напраслиной. Но лучше не поддаваться эмоциям, а принимать решение, которое зависит и от того, есть ли свидетели спора. И если это разговор наедине или в присутствии единомышленников, вполне оправданно прекратить полемику. Раз человек пошел на дискредитацию, истина его не интересует, убеждать он не намерен, а слушать вряд ли захочет. Но если полемика возникла в ходе совещания, собрания или переговоров, не реагировать на обвинение нельзя: может пострадать репутация.

Ответ оппоненту следует начать с осуждения самого факта «воспоминаний», не имеющих отношения к предмету спора. Нужно ясно показать, что это уход от обсуждаемой проблемы, способный испортить отношения. Возможно, ваши слова, спокойствие и чувство собственного достоинства произведут впечатление на окружающих и, главное, на оппонента, и тот поспешит изменить тактику. Если же этого не произойдет, придется отвечать на обвинение, заметив, что вы *вынуждены* это делать.

Следует спокойно обдумать возможные варианты защиты в том случае, если обвинение справедливо, и способы опровержения обвинения, если то, о чем говорит партнер, — вымысел. Последние рассматривались выше. Остановимся на приемах защиты.

**Как отвечать на обвинения**      Отношения между людьми, увы, или к счастью, мало изменились за тысячелетия. Способы защиты от обвинений разработаны еще Аристотелем. Данные приемы сформулированы с учетом его рекомендаций.

## 1. Прием «Ну и что?»

Признать, что действительно, происшествие имело или имеет место, но оно не такое страшное (вредное и т.п.), как это изображает оппонент. Или оно не имеет таких размеров, таких последствий и т.п. Или же: «Да, это было некрасиво (малодушно, несправедливо и т.п.), но зато...» — и покажите, что, поступив плохо, вы избежали худшего зла или ваш поступок привел к таким последствиям, которые вполне его оправдывают.

## 2. Прием «Роковая случайность».

Объяснить свой поступок стечением обстоятельств, которые вынудили вас поступить против желания. Или вы сделали (поступили так) по ошибке, нечаянно.

## 3. Прием «Я не хотел этого!»

Поступок оказался именно таким помимо вашей воли. Хотели одного, а получилось другое. Вы сами при этом пострадали.

## 4. Прием «Сам не лучше!»

Обратите внимание на самого обвинителя, утверждая, что прежде он сам или кто-то из его единомышленников делал нечто подобное. Этот прием нейтрализует впечатление от обвинения, но может породить новую волну упреков и накалить обстановку.

## 5. Прием «Вы сами виноваты!»

Показать, что в том, что вы так поступили или поступаете, виноват сам обвинитель. Например, если человека обвиняют в том, что он не выполнил работу в срок, он может вернуть обвинение, напомнив, что обвинитель позже обещанного предоставил для этого материалы и, следовательно, сам виноват в том, что так получилось.

## 6. Прием «Я стал другим»

В ответ на воспоминание о вашем некрасивом поступке можно спокойно заметить, что это было дав-

но, с тех пор вы во многом изменили свои взгляды, научились чему-то.

Трудно сказать, будет ли иметь смысл продолжать полемику после нейтрализации обвинений, но репутацию, скорее всего, удастся сохранить.

Поучительную иллюстрацию того, как не надо спорить, дает Дж. Лондон в романе «Морской волк». Главному герою романа пришлось жить в кубрике с китобоями, большими любителями поспорить. «Они спорили о пустяках, как дети, и доводы их были крайне наивны. Собственно говоря, они даже не приводили никаких доводов, а ограничивались голословными утверждениями или отрицаниями. Умение или неумение новорожденного тюленя плавать они пытались доказать просто тем, что высказывали свое мнение с воинственным видом и сопровождали его выпадами против национальности, здравого смысла или прошлого своего противника. Я рассказываю об этом, чтобы показать умственный уровень людей, с которыми принужден был общаться. Интеллектуально они были детьми, хотя и в обличье взрослых людей».

В заключение отметим, что искусство ведения полемики может быть постигнуто лишь в многочисленных словесных боях.

## В о п р о с ы

1. Почему спор часто рождает ссору?
2. Что нужно для того, чтобы в споре родилась истина?
3. В чем разница между полемическими приемами и уловками?
4. В каких случаях люди прибегают к уловкам и запрещенным приемам?
5. Как оградить себя от запрещенных приемов в споре?

## З а д а н и я

1. Внимательно следите за полемикой по телевидению, в печати: за соблюдением правил ведения полемики, применением полемических приемов и уловок.

2. Используйте все возможности для тренировок навыков спора. Последовательно отрабатывайте приемы ведения полемики. Выявляйте уловки оппонента и нейтрализуйте их.

## ГЛАВА 8

ВОСПРИЯТИЕ И ПОНИМАНИЕ  
ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ

*Ничто не поверхностно для глубокого наблюдателя! В мелочах выдает себя характер.*

*Э. Булвер-Литтон  
(английский писатель  
и политический деятель XIX в.)*

Достижение желаемого результата в общении с партнером зависит от того, насколько вы сможете предвидеть его реакцию на ваши слова и поступки и построить в связи с этим свое поведение.

Для этого, очевидно, нужно иметь правильное представление о партнере и уметь взглянуть на ситуацию с его позиции. Важно учитывать характер, привычки, убеждения, интеллектуальный и культурный уровень собеседника, его образ жизни. Все это, составляя внутреннее содержание человека, проявляется внешне: в его манере одеваться, походке, позах, жестике, выражении лица, звучании голоса, интонации.

Наблюдательные люди часто с первого взгляда определяют, что за человек перед ними, как с ним нужно держаться, чего от него можно ожидать. О таких людях говорят, что они проницательны. Проницательность зависит от внимательности человека, его знания жизни, силы воображения. Порой проницательность может приобретать остроту инстинкта, как у О. Бальзака: «Не пренебрегая телесным обманом, она (проницательность) разгадывала душу — вернее сказать, она так схватывала внешность человека, что тотчас проникала в его внутренний мир, она позволяла мне жить жизнью того, на кого была обращена...»



Чтобы иметь верное представление о человеке, нужно, во-первых, уметь наблюдать, во-вторых — исключить возможные ошибки восприятия.

**Приоритетные каналы восприятия** Как известно, существует три канала поступления информации в сознание человека:

1) визуальный (внешняя и внутренняя информация представляет собой комплекс зрительных образов);

2) аудиальный (информация представляет собой комплекс звуков);

3) кинестетический (информация представляет собой комплекс ощущений: вкусовых, осязательных, обонятельных, ощущений тела).

Каждый человек способен принимать и перерабатывать информацию, используя все три канала. Но при этом, как убедительно показано в теории нейролингвистического программирования<sup>1</sup>, у каждого из нас есть один канал, через который мы прежде всего воспринимаем, думаем, вспоминаем. Такой канал называется приоритетным. Говорят, что каждому человеку присуща своя модальность (от лат. *modus* — способ, качественная характеристика ощущений).

В соответствии с этим всех людей можно условно разделить на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Внимательно наблюдая за собеседником, можно определить, к какому типу он относится. Различия проявляются в звучании голоса, особенностях жестикуляции, направлении движения глаз, преимущественном употреблении определенных слов, отражающих

модальность образов, присутствующих в его сознании. По этим словам, называемым предикатами, легче всего определить тип человека. Так, например, аудиал часто вставляет в разговоре: «Послушайте», «Как говорится», «А я вам говорю». Визуал: «Посмотрите», «Неужели вы не видите, что...», «Как вы сами видите» и т.п. Это не удивительно: ведь у аудиала — слуховые образы и ассоциации, а у визуала — зрительные. От кинестетика можно услышать: «Я чувствую...», «У меня все похолодело» и пр.

#### **Распознавание типа модальности собеседника по основным показателям**

Показатель	Тип модальности		
	Визуал	Аудиал	Кинестетик
<b>Предикаты</b>	вижу, представьте, в перспективе, в фокусе, ясный, мне кажется	говорю, послушайте, логично, тихо, громко, звучит	легко, тяжело, почувствуйте, приятно, удобно, вкусно
<b>Тональность голоса</b>	высокая	средняя	низкая
<b>Темп речи</b>	торопливый, аритмичный	ровный, размеренный	замедленный, певучий
<b>Жесты рук</b>	на уровне лица	на уровне пояса, локти прижаты к бокам	могут отсутствовать или на уровне таза и бедер
<b>Направление движения глаз</b>	вверх прямо, вверх влево, вверх вправо, прямо перед собой	направо, налево, вниз направо	вниз прямо, вниз влево

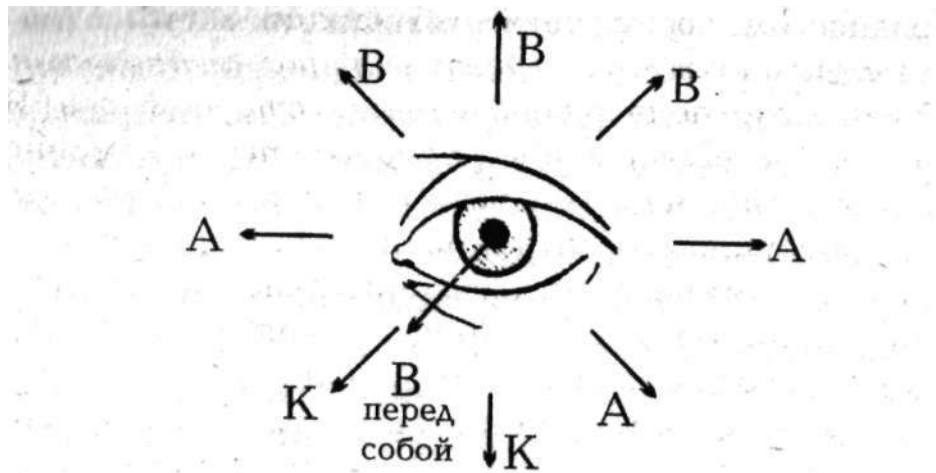


Рис. 5. Направление взгляда партнера (со стороны наблюдателя):  
В — визуала, А — аудиала, К — кинестетика

Определение модальности собеседника требует наблюдательности и навыков. Для того чтобы было легче говорить на языке собеседника, рекомендуем потренироваться: один день употреблять в своей речи визуальные предикаты, другой день — аудиальные, третий — кинестетические.

Полезно поработать также над развитием своих каналов восприятия. В идеале у гармоничной личности все они равнозначны.

**Особенности восприятия человека человеком** Глядя на человека, мы обычно воспринимаем его в целом. Впечатление от одного и того же человека у разных людей, как правило, различно. Бывает, что преступника трудно найти потому, что фотороботы, составленные по описаниям свидетелей, разительно отличаются друг от друга и от истинного лица.

Почему же восприятие субъективно?

Прежде всего у людей разные *возможности восприятия*, что связано с особенностями зрения и слуха,

природной или воспитанной наблюдательностью. У людей различны также *приоритетные каналы восприятия*.

Восприятие подвержено влиянию *стереотипов* («Я таких людей знаю») и *предыдущего опыта*. Именно опыт позволяет нам заметить в человеке то, на что порой не обращают внимание другие.

На результат восприятия значительно влияет *установка* (предварительная информация о человеке). Широко известны эксперименты, описанные психологом А. А. Бодалевым, в которых двум группам студентов предъявили фотографию одного и того же человека, представив его по-разному: в первом случае говорили, что это известный ученый, во втором — матерый преступник. Любопытно сравнить впечатления в обоих случаях. Вот характерные ответы: «Взгляд и выражение лица ученого говорят о том, что он напряженно и мучительно решает какую-то проблему», «Этот зверюга что-то хочет понять», «Очень злой взгляд» и т.д. Установка повлияла на результат восприятия примерно трети испытуемых.

Ваше *состояние в момент общения* с партнером также влияет на то, каким вы его воспринимаете. Раздражение, усталость и даже радостное возбуждение — плохие помощники. Расстроенный человек видит мир через «черные» очки, радостный — через «розовые».

Ваша оценка может быть необъективна также из-за того, что вы *пристрастно относитесь* к партнеру. Плохие учителя по-разному оценивают одинаковые по правильности ответы любимых и нелюбимых учеников. Для матерей их дети — самые красивые. Выдающийся поэт античности Лукреций Кар писал об ослепленных любовью мужчинах: «Дылду они назовут величавой, достоинства полной, мило щебечет заика для них, а немая — стыдлива».

Существует известный **закон восприятия**, согласно которому в любом объекте восприятия мы выделяем нечто главное, а все остальное служит фоном.

*От того, что именно мы считаем главным, а что фоном, зависит впечатление от объекта в целом.*

Впечатления разных людей об одном и том же человеке и различаются в основном потому, что у каждого это главное — свое. Оно определяется тем, что для человека важно в данный момент: его интересами, желаниями, надеждами, опасениями.

Восприятие внешнего вида и поведения человека зависит также от усвоенных в детстве и юности этических, эстетических и социокультурных *норм* и правил, представлений о том «что такое хорошо и что такое плохо».

Наконец, как это ни странно на первый взгляд, восприятие другого человека зависит от нашего *представления о себе*. Например, неуверенный в себе начальник активное поведение подчиненного может воспринимать как проявление вызова, угрозу своему влиянию.

Итак, восприятие другого человека зависит от *наших*, установок, *нашего* опыта и воспитания, *наших* желаний и опасений, и поэтому

*Наблюдение и восприятие другого человека содержит информацию и о нас самих.*

Зная, что есть причины, приводящие к необъективности восприятия, можно попытаться учесть их влияние.

Опираясь на изложенные особенности восприятия, деловому человеку можно посоветовать:

1. Развивать наблюдательность, обращать внимание на все особенности внешнего облика и психоло-

гического склада человека. (Чтобы не получилось потом: «А я и не заметил!»)

2. Стремиться получить полную информацию о человеке (чтобы не домысливать).

3. Давать по возможности полную информацию о себе (чтобы не было слухов).

4. Говорить с партнером на его языке (учитывать его приоритетный канал восприятия).

5. Беседовать с сотрудниками и партнерами в удобном месте, в спокойной обстановке и в спокойном состоянии.

6. Не поддаваться влиянию предварительной информации о партнере.

7. Пояснять свои действия. Говорить подчиненным о своих ожиданиях (чтобы не было разочарований и претензий).

8. Не считать свое представление о нормах поведения единственно возможным.

9. Делать для других не то, что ты считаешь нужным, а то, чего бы они хотели, чтобы ты делал для них. Только тогда они будут воспринимать это положительно.

10. Быть таким, каким хочешь, чтобы тебя видели. Чтобы оценка партнера была объективной, старайтесь наблюдать, оценивать и делать выводы беспристрастно.

<b>Механизмы восприятия и понимания</b>	Основные механизмы восприятия — стереотипизация и индивидуализация. Они включаются одновременно, но в зависимости от ситуации общения, наших склонностей и профессии у нас больше работает тот или другой.
---	--

**Стереотипизация** — сопоставление образа данного человека с имеющимися в сознании стереотипа-

ми: образами представителей различных социально-демографических групп, психологическими типами, к которым, на наш взгляд, относится этот человек. Существуют стереотипные представления об учителях, студентах, бизнесменах, стариках, подростках, старых холостяках, цыганах, американцах и т.д. Мы относим человека к какой-то группе на основе того *общего*, что объединяет данного человека и существующий образ. Зная особенности поведения этой группы людей, можно в какой-то мере предвидеть поведение партнера.

**Индивидуализация** — восприятие человека во всей его неповторимости, со всеми присущими ему особенностями. При этом мы обращаем внимание на *отличия* нашего собеседника от представителей той социальной группы, к которой он относится или может относиться, на его психологические особенности.

В деловом общении важны оба механизма. Каждый человек относится к какой-то социально-демографической группе, психологическому типу и имеет свои, неповторимые черты. Восприятие и правильная оценка общего и особенного, присущего вашему партнеру, позволяет прогнозировать его поведение.

Общаясь с партнером, мы, конечно, не просто наблюдаем за ним, а вместе проживаем те минуты. В процессе общения люди проникаются чувствами друг друга (эмпатия), способны рассуждать с позиции другого человека (рефлексия), отождествлять себя с ним (идентификация). Понимать партнера — значит представлять, как он рассуждает и что чувствует в данной ситуации.

«Главное, с чего начинается понимание других людей, — это формирование у человека такой направленности, при которой другие люди стояли бы не на периферии, а непременно в центре складывающейся у него системы ценностей. Что в этой системе будет —

гипертрофированное «я» или «ты» — это оказывается вовсе не безразлично для проявления нашего умения глубоко проникать в другую личность и правильно строить с ней взаимоотношения», — пишет А.А. Бодалев в работе «Восприятие и понимание человека человеком».

**Можно ли  
предвидеть  
поведение  
партнера**

Слова «Я от него этого не ожидал», к сожалению, нередко можно услышать в деловом общении. Обычно их произносят с недоумением и обидой. Еще бы! За ними может стоять несостоявшаяся сделка, неожиданный переход сотрудника в другую фирму, переговоры с конкурентами и тому подобные неприятные сюрпризы. Между тем, если спросить «непредсказуемого», почему он так поступил, с его точки зрения все окажется логичным и порядочным. Способность взглянуть на события глазами другого человека называется децентрацией. **Децентрация** — это «механизм преодоления эгоцентризма и означает преобразование собственных образов, понятий и представлений путем принятия в расчет возможных точек зрения других людей»<sup>1</sup>.

«Стать другим» на время удастся не всем. Эта способность зависит от эмоционального склада личности, ее склонности к сопереживанию, навыков общения, воспитания и жизненного опыта. Развитые эмпатия и рефлексия помогают децентрации. А вот отождествление себя с другим человеком может сослужить плохую службу в том случае, если этот человек не похож на нас. Если мы ставим себя на место другого человека и ждем от него таких поступков, которые свойственны нам, в этом случае нас может ждать глубокое (и естественное) разочарование.

Неумение встать на позицию другого человека может привести к непониманию и конфликтам. Р.Фишер и Г.Юри в книге «Путь к согласию или Переговоры без поражения» приводят в качестве примера отношения хозяйки и квартиросъемщика. Хозяйка считает, что студент должен ценить ее отношение к нему: она берет небольшую плату за комнату, не вмешивается в его дела. Студентом она недовольна: по вечерам у него гремит музыка, о квартплате приходится напоминать. Студент же полагает, что он платит больше, чем следовало бы, и в срок, что он — хороший постоялец, так как по вечерам всегда дома, а хозяйка — сухая и черствая женщина, поскольку никогда ни о чем не спрашивает. Решение хозяйки отказать студенту в квартире он воспринимает с удивлением и возмущением. Она же удивится, не услышав слов благодарности за хорошее отношение.

*Чтобы предвидеть поведение партнера, нужно взглянуть на ситуацию его глазами.*

Когда поведение партнера не удастся предвидеть, мы терзаемся вопросом: «Почему он так поступил?» При этом мы склонны принимать свои страхи и опасения за намерения другой стороны. Чтобы этого не произошло, в поисках причины поведения партнера нужно проанализировать все, что известно о нем, о ситуации и об условиях, в которых он оказался, привлечь на помощь свой жизненный опыт.

Ошибки в прогнозировании поведения партнера в основном вызваны следующими причинами:

1. Мы недостаточно знаем партнера: судим о его характере на основе одного значимого поступка или выстраиваем его образ, представляя лишь отдельные черты.

2. Мы ошиблись, отнеся этого человека к определенному стереотипу.

3. Мы не ошиблись, отнеся этого человека к данному стереотипу, но у нас неверное представление о поведении или характере людей этой группы.

4. Поведение этого человека отличается от поведения стереотипа в силу его индивидуальных особенностей, а мы не учли этого.

5. Мы недостаточно знаем ситуацию, в которой оказался партнер.

6. Мы рассуждаем по схеме: «Я бы на его месте поступил так», вместо того чтобы представлять, как поступит в этой ситуации он.

Плодотворное наблюдение за партнером и понимание его возможны лишь при живом интересе к этому человеку. «Тот, кто не имеет интереса к другому человеку, может спать спокойно — общаться он не научится никогда», — заметил известный психотерапевт В. Леви. Мир бизнеса — это мир деловых контактов, в котором преуспевают наблюдательные, вдумчивые, доброжелательные люди.

### В о п р о с ы

1. Почему иногда впечатление о человеке расходится с предварительным представлением о нем?

2. Что нужно учесть, чтобы сделать правильный прогноз поведения партнера?

3. Почему нелегко взглянуть на ситуацию глазами партнера?

### З а д а н и я

1. Ненавязчиво наблюдая за незнакомцем в автобусе, попытайтесь представить его возраст, профессию, семейное положение, настроение. Попробуйте завязать с ним разговор и проверьте свои предположения.

2. Как вы полагаете, какое впечатление вы производите (ваш внешний вид и поведение)?

## ГЛАВА 9

### КАК «ЧИТАТЬ» ПАРТНЕРА ПО ДЕЛОВОМУ РАЗГОВОРУ

*Образование приобретается чтением книг, но другое, более важное образование — знание мира — приобретается только чтением людей и изучением их различных изданий.*

*Ф. Честерфилд  
(английский писатель XVIII в.)*

Процесс общения наряду с речью обеспечивают и другие формы невербальной коммуникации: жесты, мимика, интонация, взгляд, расположение партнеров в пространстве. Иногда интонация приходит в противоречие со значением слова, и именно по ней мы определяем смысл сказанного. Так же внимательно следует относиться и к другим невербальным формам передачи информации в общении.

**Наблюдение за партнером** Целенаправленным наблюдением за человеком становится тогда, когда знаешь: 1) *на что* следует обратить внимание; 2) *что* это может означать; 3) *что* из этого следует. Вывод можно делать на основе комплексного наблюдения за внешним видом партнера и его поведением.

Полезно вырабатывать в себе осознанную и направленную наблюдательность, и тогда вам многое расскажут о человеке его осанка, поза, походка, жесты, голос и выражение лица.

*Осанка* человека определяется привычным положением корпуса. Она может быть прямой, сутуловатой, гордой и т.д. и зависит от рода занятий человека, его отношения к спорту и внутреннего состояния:

уверенности в себе, самодовольства или, наоборот, растерянности, подавленности и т.п.

О многом может сказать и *поза*. Человек, чувствующий свою зависимость, неуверенность в себе, стремится занять как можно меньше места в пространстве, сидит на стуле согнувшись. Совсем не такая поза у того, кто чувствует себя хозяином положения.

Бальзак назвал *походку* «физиономией тела». Походка может быть уверенной, начальственной, упругой, спортивной, прыгающей, шаркающей, неуверенной, виноватой и т.д. Она также зависит от профессии человека, его культурного уровня, занятий спортом. В ней отражаются и физическое самочувствие, настроение. По походке судят и о характере человека: спокойном или порывистом, самолюбивом или застенчивом и т.д.

Развязные *жесты* не свидетельствуют о большой культуре. Но в отдельных случаях они могут быть вызваны смущением. Скупые жесты наблюдаются у спокойных, уравновешенных людей с флегматичным темпераментом. К такой жестикуляции обязывает и солидная должность. Бурная жестикуляция характерна для холериков. При эмоциональном возбуждении, смущении или беспокойстве у любого человека жесты иные, чем в спокойном состоянии.

*Голос* как один из компонентов облика значительно дополняет образ собеседника. По голосу можно определить возраст, в большинстве случаев и физический тонус человека, его настроение. В звучании голоса отражаются радость, сомнение, недовольство, обида, решительность, неуверенность и т.д.

По *речи* можно судить о социальных корнях человека, его воспитании, культуре, профессии. «Выдает» произношение слов, ударение, длина фраз, конструкции предложений, выбор лексики.

*Выражение лица*, так же как и взгляд, отражает состояние человека и его настроение. По выражению лица можно судить и об отношении собеседника к вам: оно может быть приветливым и отчужденным, признательным или недовольным и т.д. О важности наблюдения за выражением лица писал в свое время А.С.Макаренко: «Можно и нужно развивать зрение, просто физическое зрение... Нужно уметь читать на человеческом лице... Ничего хитрого, ничего мистического нет в том, чтобы по лицу узнавать о некоторых признаках душевных движений».

К.Г.Паустовский советовал: для того чтобы развить в себе это умение, нужно пытаться мысленно написать красками портреты незнакомых и знакомых людей. «И через два-три дня вы убедитесь, что до этого вы не видели на лицах людей и сотой доли того, что заметили теперь. А через два месяца вы научитесь видеть, и вам уже не надо будет понуждать себя к этому».

Наконец, *манера одеваться* отражает отношение человека к себе и окружающим. Есть выражение: «Костюм — это Я-концепция, которую мы носим на себе».

**О чем говорят жесты и позы** Жесты, позы, мимика, являясь невербальными средствами общения, могут дополнять смысл слов, делать их более выразительными, заменять слова, противоречить им, заполнять паузы. Среди жестов и поз выделяют *жесты-эмблемы*, имеющие определенное значение, специфичные для каждой страны<sup>3</sup>. Они используются для выражения физического и душевного состояния

например, в славянской культуре поднятый большой палец — «все отлично», указательный палец правой руки слева направо под подбородком — «сыт по горло»); регуляции межличностных отношений (жесты приветствия, прощания, извинения), оценки чего-либо (когда указательный палец правой руки вкручивается в висок, люди разных национальностей понимают это, как фамильярный жест «ты что, того...»). Если же значения жестов не совпадают, могут наблюдаться курьезные случаи. Русский бизнесмен, гостивший в Японии, желая показать хозяину, что он наелся, сделал вышеописанный жест («сыт по горло»). Тот побледнел и опустил на стул. В японской культуре этот жест означает «Вы уволены», и японец решил, что русский сообщает ему плохую новость.

Среди других жестов, сопровождающих общение, выделяют:

- **иллюстративные жесты**, которые изображают содержание и ход наших мыслей, например: «такой огромный», «с другой стороны» и т.п., обилие таких жестов не свидетельствует о высокой языковой культуре человека;
- **жесты-регуляторы поведения**: «встаньте», «идите сюда», «прошу вас пройти» и т.д.;
- **дирижирующие жесты** — сопровождают речь плохих ораторов, которые вынуждены помогать себе руками («пилят», «рубят дрова», «ввинчивают лампочку»). Аудиторию это забавляет или усыпляет;
- **ораторские жесты** — направлены на возбуждение определенных чувств аудитории, например: «поймите меня», «я к вам взываю» и т.п. Такие жесты были распространены в патетических речах;
- **аффективные жесты**. — выражают эмоциональное состояние человека, его отношение к происходящему (жесты радости, открытости, искренности

или смятения, беспокойства, недоверия). Жесты, выражающие внутреннее состояние человека, как правило, не контролируются.

По мнению ряда исследователей (А.Пиз, Д.Ниренберг, Г.Калеро и др.), большинству людей свойственно выражать свое внутреннее состояние сходным образом, так что можно признать существование особого языка поз и жестов. Понимание этого языка и называют «чтением» партнера. За исключением жестов-эмблем, жесты не однозначны, поэтому выражение «язык жестов» весьма условное. Тем не менее жесты и поза действительно несут информацию, и ее можно научиться понимать.

Для овладения языком жестов нужно время. Поможет наблюдение за поведением других людей в общественных местах, просмотр телепередач без звука, контроль за собственными жестами и позами.

Есть люди, наделенные особым талантом управления своим телом (актеры, политики, аферисты). Стараться подделать язык тела не нужно, но полезно использовать положительные, открытые жесты для создания благоприятной атмосферы общения с деловым партнером. Кроме того, во время проведения делового разговора важно представлять, каково отношение к вам партнера и каковы его намерения, чтобы вовремя повлиять на его решение.

По отношению к вам может проявляться заинтересованность, недоверие, критическая оценка, сомнения в том, что вы говорите, недовольство, отрицание или обратное отношение. Партнер может находиться в затруднительном положении или лгать. Он может прийти к положительному или отрицательному решению по интересующему вас вопросу. Обо всем этом расскажет положение его головы, корпуса, рук и ног, мимика, что иллюстрирует рис. 6.

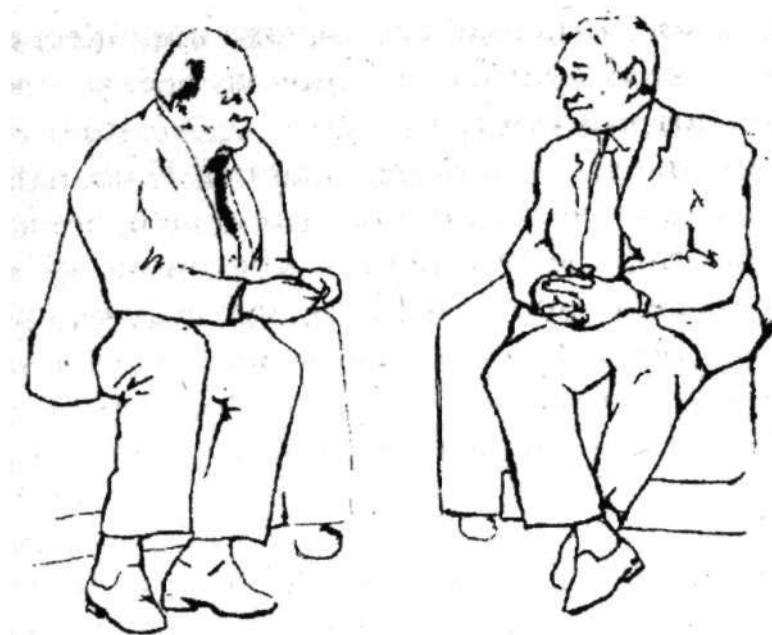


Рис. 6. Деловой разговор

#### **Правила чтения**

Приступая к изучению языка телодвижений, следует помнить, что между конкретной позой или жестом человека и его внутренним состоянием не во всех случаях есть прямое соответствие. Чтобы не допускать ошибки, рекомендуется помнить правила чтения жестов и поз, которые сводятся к следующему.

1. Поза и жесты человека могут быть обусловлены внешними обстоятельствами (холодно, неудобно сидеть и т.д.).

2. Поза и жесты могут быть вызваны причинами, не связанными с настроением человека (болит живот, чешется нос и т.п.).

3. Наблюдать надо за совокупностью жестов. Толкование жеста, «вырванного из контекста», не имеет смысла.

4. Интерпретация поз и жестов зависит от личности того, кто интерпретирует.



Последнее правило сформулировал английский психолог Беннетт, который обратил внимание на то, что один и тот же жест или поза разными людьми толкуется по-разному, а одно и то же толкование может вызвать различные эмоции. Это зависит от настроения, установки психологического склада тех, кто наблюдает. Не всегда то, что человек полагает, соответствует тому, что есть.

Полезно знать общие закономерности соответствия жестов и поз внутреннему состоянию человека, помня о том, что существуют и индивидуальные особенности

**Положение рук у лица** Наклоненная в сторону голова свидетельствует о некоторой заинтересованности. Если кулак при этом подпирает щеку — вас очень внимательно слушают. Если партнер к тому же оценивает информацию, его указательный палец будет вытянут и упрется в висок (рис. 7). Если при этом большой палец поддерживает подбородок — партнер нега-



Рис. 7. Поза заинтересованного и оценивающего человека

тивно относится к вашей информации, а быть может, и к вам (рис. 8). Прямое, с небольшим наклоном вперед положение головы и взгляд исподлобья свидетельствуют о некоторой агрессивности.



Рис. 8. Поза человека с негативным отношением

Когда человек говорит неправду или полагает, что слышит ее, он невольно направляет руку ко рту. Так бывает и при крайней застенчивости. Рот чаще всего закрыт одним пальцем или кулаком, палец может потирать место под носом. В любом случае рука у рта — жест, который партнер может расценить как выражение смущения или недоверия к его информации.

**Положение рук и ног** Наблюдение за руками и ногами собеседника даст вам дополнительную информацию об его внутреннем состоянии. Раскрытые ладони рук говорят об открытости партнера, его доверии к вам. Руки, прижатые к груди, — о стремлении быть искренним.

Беспокойные движения кистей, вращение большого пальца свидетельствуют о нервозности, дискомфорте партнера. Иногда в таком состоянии руки спокойны, а «пляшет» нога.

Переплетенные пальцы рук, лежащих на столе, говорят о том, что собеседник в напряжении, он собран или раздражен, но старается этого не показать.

Скрещенные руки могут быть всего лишь удобной позой. Но в большинстве случаев они говорят об определенной настороженности партнера. Если при этом пальцы сжимают предплечье — партнер находится в напряженном состоянии; если пальцы впились в руки — он уже еле сдерживает себя.

Люди сидят, скрестив ноги, когда им так удобно (рис. 9), в других случаях эта поза отражает напряженное состояние человека (рис. 10).



Рис. 9. Стандартный способ закидывания ноги на ногу



Рис. 10. Женщина выражает свое недовольство

В состоянии напряжения некоторые прижимают друг к другу пятки или перекрещенные лодыжки, в то время как колени разведены.

**Как можно  
повлиять  
на партнера**

Заметив какие-либо негативные позы или жесты, надо постараться повлиять на партнера так, чтобы его состояние или настроение изменилось. Владение языком телодвижений позволяет передать собеседнику свое расположение и доверие и тем самым вызвать у него положительную реакцию.

Если есть возможность выбора места за столом переговоров, лучше не садиться друг против друга, а использовать угловое расположение. Это снижает ощущение конфронтации, неизбежное при расположении напротив, позволяет наблюдать за положени-

ем рук и ног партнера, использовать свой язык телодвижений.

Зная, что информация лучше усваивается, когда собеседник смотрит в глаза, можно использовать ручку, расположив ее на линии, соединяющей ваши глаза и глаза партнера по общению (рис. 11).

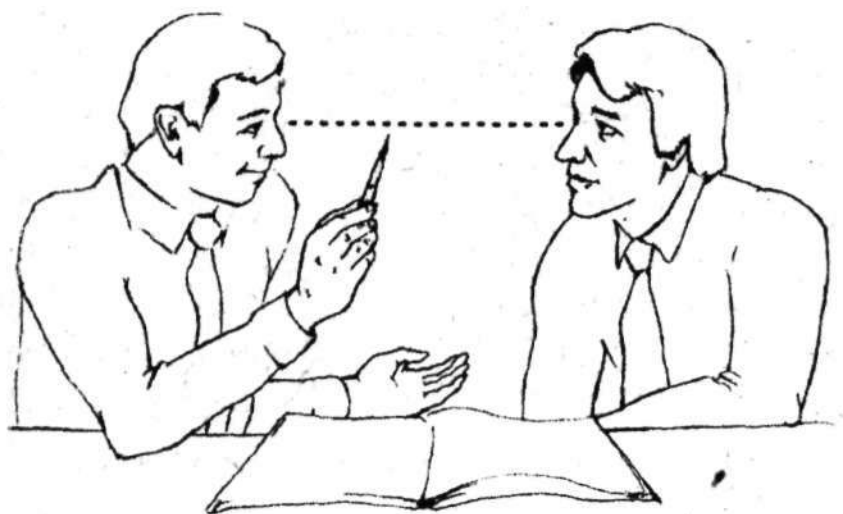


Рис. 11. Способ привлечения внимания собеседника

Психологи установили, что в процессе общения происходит невольное неконтролируемое подражание позам и жестам собеседника. При этом точность и длительность подражания зависят от отношения людей друг к другу: уважения, доверия, понимания, согласия или, наоборот, недоверия, неприятия и т.п. Во втором случае подражание столь слабо, что можно говорить о неподражании. При этом партнер ощущает напряжение, дискомфорт, хотя и не может объяснить его причину. В процессе разговора поза подражания свидетельствует о добром отношении к собеседнику или о подчиненности ему. Принимает ее человек невольно, но ведь можно это сделать и сознательно.

Партнеру при этом станет легче разговаривать, он будет чувствовать себя спокойнее и увереннее, сам не понимая почему. Сознательно копировать можно и жесты (рис. 12), это дает не меньший эффект, чем повторение позы. Навык «отзеркаливания» должен быть отработан, иначе, увлекшись копированием партнера, можно растерять все мысли, и тогда зачем оно!

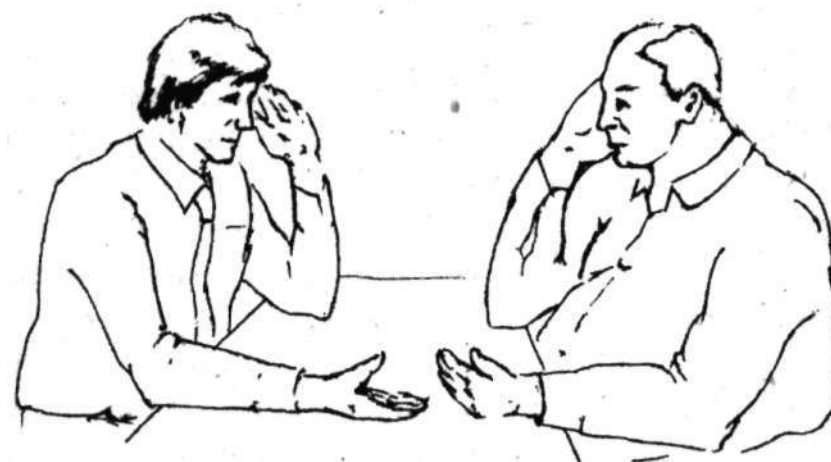


Рис. 12. «Отзеркаливание» жестов

Еще лучше — заставить партнера подражать себе. Это необходимо, если собеседник напряжен и настроен или явно скрывает негативные мысли, свои возражения. В первом случае рекомендуется принять открытую позу, разжать руки. Через некоторое время партнер скорее всего сделает то же самое. При этом его настроение улучшится!

Во втором случае можно с улыбкой чуть приблизить корпус тела к партнеру и, слегка наклонив голову, спросить его: «Я вижу, вы хотите возразить?» или «Какие у вас сомнения?», а затем откинуться на спинку стула. При этом в поле зрения партнера должна быть раскрытая ладонь. Выдержав паузу, вы вынудите партнера высказаться, а это очень важно: ведь если

партнер затаил свои сомнения, он может принять отрицательное решение по интересующему вас вопросу. Если же возражения высказаны, у вас есть шанс их нейтрализовать.

Вы заставите партнера разомкнуть сжатые руки и тем самым добьетесь изменения его состояния, предложив дотянуться до какого-нибудь предмета, например документа, ручки.

**Если партнер говорит не то, что думает**      Случается, что партнер, возражая, говорит неправду. При этом он иногда прячет руки или контролирует их положение. Выдать может взгляд, устремленный в сторону и вниз, иногда — почесывание века или оттягивание воротничка.

Порой человек владеет собой настолько, что говорит неправду, глядя вам в глаза. Его выдадут изломанные линии бровей, напряженные уголки губ, напряженный взгляд, старательно подобранные слова. Уловив ложь, рекомендуется доброжелательно (с легким наклоном корпуса, с улыбкой и открытой ладонью) попросить его: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!» Второй раз эффектно сказать неправду обычно не удастся.

**Когда принимают решение**      В момент принятия решения некоторые люди почесывают переносицу или подбородок, захватывают нос в щепоть. В это время им важно не мешать.

О том, что решение принято, нередко свидетельствуют руки, сложенные в купол. Если вслед за тем следует открытые жесты, решение скорее всего положительное, и можно смело задавать последний вопрос, подводящий итог разговору. Если же последуют негативные жесты, поворачивание лица в сторону,

скрещенные руки, взгляд исподлобья, такой вопрос задавать рано, нужно еще раз поговорить о достоинствах вашего предложения.

Когда все вопросы решены, важно не затягивать разговор. О намерении партнера закончить беседу свидетельствует его поза готовности: кисти рук на коленях или держатся за край стула, корпус наклонен вперед. Если партнеры стоят, о намерении уйти говорят носки ног, направленные к выходу, и слегка развернутый в ту же сторону корпус. Заметив это, лучше попрощаться первым, чтобы не казаться назойливым.

### В о п р о с ы

1. Почему важно понимать язык телодвижений? Как можно научиться этому?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Если партнер не сообщает о своем решении, но видно, что он настроен негативно, что можно предпринять, чтобы изменить его расположение?
5. Почему предпочтительно угловое расположение партнеров за столом переговоров?

### З а д а н и я

1. Наблюдайте за позами и жестами людей во время лекции, перед началом спектакля, в зале ожидания на вокзале, на остановке, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

2. Попробуйте в течение 15 минут посмотреть бразильский (мексиканский) телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

3. В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменением состояния собеседника.

4. Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

## ГЛАВА 10

### ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

*Кто допускает мысли, что он сам — червяк, не должен жаловаться, когда на него наступают.*

*Э.Хаббард  
(американский писатель  
и издатель)*

Английское слово «имиджи (image) означает «образ». Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, то есть образ, который можно назвать индивидуальным имиджем. Но имидж — и социальное явление. В любом обществе всегда существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии — учитель, бизнесмен, директор, политик и т.д. В таких случаях речь идет о социальном и профессиональном имидже. Мы говорим: «Это работает на ваш имидж», «Подумайте о своем имидже» и даже «Вам надо изменить имидж» — в том случае, если впечатление о человеке не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе.

Хорошие актеры и политики тщательно продумывают свой имидж. Ведь от того, импонирует ли он публике, зависит их популярность.

Одно из слагаемых успеха в деловом общении — верно найденный свой имидж. Исходить при его формировании следует из тех требований, которые предъявляются человеку делового мира, и ориентироваться на свою индивидуальность.

Представление о деловом человеке складывается из внешнего впечатления, которое он производит, и оценки его деловых качеств.

Внешнее впечатление	На впечатление, которое производит человек, влияют:
---------------------	---

- 1) его внешний вид;
- 2) окружающие человека люди и вещи;
- 3) речь;
- 4) манеры.

**Внешний вид** делового человека имеет немаловажное значение. «Ваш внешний облик — это символ, который без слов говорит окружающим о том, на какой ступени общественной лестницы вы стоите, к какому предполагаемому кругу профессий принадлежите, каков ваш характер, темперамент, ваши финансовые возможности, ваш вкус, иногда даже, каково ваше семейное положение и многое другое». Оттого, какое впечатление мы производим, в значительной мере зависит отношение к нам.

Как показали исследования, наиболее благоприятное впечатление производят люди среднего или выше среднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашей стране воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надежными партнерами. У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка.

Цвета классической деловой одежды имеют определенную гамму: все оттенки коричневого, бежевого, серого цвета, темно-синий или светло-синий, белый, в исключительных случаях — черный цвет.

**Рекомендуемое цветовое сочетание  
элементов мужской одежды**

<i>Костюм</i>	<i>Сорочка</i>	<i>Галстук</i>	<i>Ботинки</i>	<i>Носки</i>
серый	белая, голубая, розовая, цвета слоновой кости	любого цвета	черные	в тон галстуку
темно-серый	белая, светло-розовая, слоновой кости	красно-черный	черные	черные
темно-голубой	белая, слоновой кости	серо-красно-бордовый	черные, темно-коричневые	серые, бордо
темно-синий	белая	бело-красно-голубой	черные	темно-голубые, темно-бордовые
темно-зеленый	слоновой кости	красно-зелено-коричневый	коричневые	коричневые
песочный	светло-голубой	темно-голубой	светло-коричневые	светло-голубые
светло-коричневый	белая, розовая, табачная	зеленый, бордовый, красно-черный	кофейные, красно-коричневые	бордо
темно-коричневый	белая, бежевая, светло-розовая	зелено-коричневый, красно-черный	коричневые	кофейные, бордо
черный	белая	серебристо-серый, красно-черный	черные	дымчатые, черные, темно-фиолетовые

Установлено, что цвет одежды, форма линий (прямые, жёсткие, волнистые, диагональные и т.д.) и даже фактура тканей оказывают подсознательное влияние на эмоциональную оценку внешнего облика. Имеет значение и сочетание цветов в одежде. Мужчинам можно посочувствовать: сорочка, галстук, костюм, носки... Не будучи визуалом, трудно обойтись без совета в этом вопросе.

Для деловой одежды рекомендуется прямой силуэт. Чем больше силуэт отличается от прямого (расширяющийся, колоколообразный), тем ниже для окружающих социальный статус владельца костюма.

В костюме делового человека предполагаются опрятность, хорошее качество материала и исполнения, соответствие деловому стилю, основные черты которого — строгость, удобство, практичность.

Прическа должна быть не только аккуратной, но и красивой, свидетельствовать об интересе ее владельца к своей внешности.

Деловые люди ходят в удобной обуви, женщины — на каблуках средней высоты.

Макияж подчеркивает достоинства внешности и при этом не бросается в глаза.

Модная дешевая бижутерия в деловом мире неприемлема. Предпочтительны скромные украшения из драгоценных металлов. Кольцо — с небольшим камнем, не отвлекающим внимание.

Окружающие человека люди и вещи не случайны, и их выбор порой больше, чем сам человек, говорит о его жизненных симпатиях, установках, отношении к людям и к себе.

Если вы хотите произвести впечатление солидного, уважающего себя человека, ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть от-

личного качества. Предметы, которые окружают человека, являются как бы его продолжением и слагаемыми имиджа. Для хозяина кабинета эго-протяженными будут и его кресло, и стол, и вся обстановка. Впечатление, которое вы произведете на людей, зависит от дизайна офиса, где работаете, и здания, где находится офис, и даже района города, в котором находится это здание.

**Р е ч ь** делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последовательно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова правильно, достаточно громко и отчетливо, с естественной интонацией, имеет голос приятного тембра и высоты: низкий тенор или баритон — у мужчин, меццо-сопрано или альт — у женщин.

**М а н е р ы** делового человека — это манеры человека воспитанного, естественно следующего правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противопоказаны.

Человек производит благоприятное впечатление, выглядит гармонично и естественно, если его манера поведения, отражающая, как известно, характер, темперамент, воспитание, соответствует его манере одеваться и всему внешнему облику. В этом случае говорят об определенном *стиле*, характеризующем человека.

Сопоставив предпочтения женщин в одежде с особенностями их характера, темперамента, поведения, И. Криксунова в книге «Создай свой имидж» обобщила свои наблюдения, выделив семь наиболее распространенных стилей, каждый из которых по своему привлекателен:

- консервативный;
- классический;
- экстравагантный;

- эротический;
- спортивно-непринужденный;
- загадочный;
- пассивно-женственный.

Зная особенности своего характера и темперамента, можно найти именно тот стиль, который наилучшим образом выразит вашу индивидуальность.

Например, «Если

- вас отличает индивидуализм и независимость,
- вам нравится ощущать свою обособленность,
- в поведении вы можете проявлять смелость и наступательность, а иногда и агрессивность,

— друзья считают вас незаурядной личностью, в таком случае стиль, который наиболее полно выразит вашу индивидуальность, называется Экстравагантным.

Экстравагантный имидж встречается не так уж часто. Большинству людей свойственен конформизм, стремление быть "как все".

Носитель экстравагантного стиля может быть абсолютно уверен: незамеченным он не останется. Впрочем, именно к этому он и стремится — заявить о себе!

Приемы создания экстравагантного стиля:

- выражайте вашу личность с помощью смелых цветосочетаний, активно используйте контраст, нешаблонные фактуры и орнамент тканей (разумеется, в рамках вкуса и элегантности),
- используйте в вашей одежде и прическе энергичные, динамичные, неожиданные линии (диагональные, волнистые, спиральные и т.п.)...

Не все названные женские стили равно приемлемы в деловом общении. Например, носители экстравагантного и эротического стилей могут восприниматься

как люди несерьезные, не заслуживающие доверия. Классический и консервативный стили более уместны в системе деловых отношений. Как же быть обладательницам других стилей? Выбирать область деятельности, наиболее соответствующую не только способностям и образованию, но и характеру, темпераменту, манере поведения. Мир деловых отношений разнообразен. При желании в нем можно найти себе место, не насилуя свою природу и соответствуя при этом оптимальному для данной профессии имиджу.

Вот что требуется, к примеру, от секретаря-референта: «Обладание следующими качествами: четкость, организованность, ответственность, аккуратность — с одной стороны, и исполнительность, мягкость, услужливость — с другой. Наилучший стиль — Классический, Консервативный с введением некоторых элементов Пассивно-Женственного стиля.

Нежелательно применение ярких оттенков теплой гаммы (красный, оранжевый) в одежде. Так же нежелательно подчеркивание эротических моментов внешнего облика (чрезмерно короткая юбка, смелые вырезы, разрезы и пр.), так как они ставят под сомнение приоритет ваших деловых качеств. Подчеркивайте вашу женственность скорее в мягком, пассивном ключе, нежели в эротическом. Не стоит вносить элемент соперничества, не надо забывать, что ваша профессия имеет элемент подчиненности...»

Естественно, профессия бухгалтера или менеджера предъявляет совсем другие требования. И, конечно, среди читателей есть те, кому ближе всего имидж руководителя!..

Какой Я? Чего я хочу? Что могу? Каким меня хотят видеть другие? На эти вопросы приходится отвечать каждому, кто хочет добиться успеха в жизни.

<p><b>Деловые качества</b></p>	<p>Основные положительные качества делового человека — честность, порядочность, компетентность, организованность, обязательность (верность слову, пунктуальность), самообладание, предприимчивость, ответственность, широта и быстрота мышления, воспитанность, коммуникабельность, доброжелательность, интеллигентность. Все они одинаково важны и значимы.</p>
--------------------------------	--

Конечно, трудно представить человека, который обладал бы всеми этими качествами. Но необходимо стремиться к тому, чтобы наш имидж был привлекательным, способствовал успеху в деловом мире.

Прислушаемся к советам специалистов:

- Выполняйте обещание в срок. Если не смогли выполнить — не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с некоторым опозданием.
- Помните, что ничто так не компрометирует бизнесмена, как его растерянность.
- Отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо.
- Умейте слушать, имейте бесконечное терпение.
- Занимайтесь только теми вопросами, в решении которых ваше участие обязательно.
- Никогда не забывайте, что ваше мнение и позиция — не единственные, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие.
- Будьте терпимы к недостаткам других людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу.
- Не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя или промаха.

Трудно производить впечатление доброжелательного, уверенного в себе человека и не быть таковым на самом деле. Совершенствование имиджа означает прежде всего совершенствование себя. Дисгармо-



ния между внутренним и внешним всегда ощущается и вызывает неприятное впечатление фальши. Гармония же, наоборот, располагает к человеку, вызывает доверие к нему.

М.Шуман-Велиховская в книге «Быть женщиной» цитирует американского специалиста по пластической хирургии Максвелла Мальти, который считает, что его пациентам кроме операции на внешних тканях пригодились бы некоторые психологические процедуры.

Чтобы найти свой имидж в деловом мире, нужно обладать развитым вкусом и желанием быть приятным и полезным людям. Нельзя не согласиться со словами японского профессора Г.Осава, обращенными ко всем нам: «Ваша манера держать себя, ваш голос, поведение должны вызывать благодарность тех, кто вас окружает».

**Как сделать  
благоприятным  
первое  
впечатление  
о себе**

От первой встречи с партнером зависит судьба дальнейших отношений с ним. Поэтому так важно произвести хорошее впечатление.

Следует учесть, что при первой встрече партнер может воспринимать вас под впечатлением определённой установки (если он получил предварительную информацию о вас или о вашей организации) и тех стереотипов, которые есть у него. Кроме того, психологи установили, что при первом знакомстве с человеком возникает «эффект ореола», обусловленный действием ряда факторов. Их надо учитывать и умело использовать, чтобы создать о себе благоприятное впечатление.

Действие **фактора преимущества** — человек, который превосходит нас по какому-то важному для

нас качеству (например, эрудиции или умению держаться, внешнему виду и т.п.), кажется превосходящим нас по всем остальным качествам.

В результате действия фактора преимущества партнеру приписываются несуществующие достоинства, и наоборот, если партнер уступает нам в чем-то, мы даем ему заниженную оценку в целом.

Свободная манера поведения человека говорит о его более высоком социальном положении, о действительных или воображаемых достоинствах. «Превосходство» в манере поведения мы ощущаем, если человек ведет себя независимо при различных обстоятельствах, то есть партнер не замечает свидетелей разговора, игнорирует неписанные нормы поведения, заняв, например, определённую позу, и т.п. Конечно, в каком-то конкретном случае это может означать не только уверенность в себе, более высокий статус, но и невоспитанность, высокомерие или развязность.

Действие **фактора привлекательности** — человек, который кажется нам привлекательным, вызывает наше расположение и доверие. Мы склонны считать привлекательными людей с приветливым выражением лица, тех, кто в манере одеваться, причёсываться, вести себя умело подчеркивают свою индивидуальность, больше ориентируясь на свою фигуру и стиль, чем на моду. Положительно оцениваются также усилия, затраченные на создание своего образа: ухоженные волосы, оригинальные детали костюма и т.п. Заботу о своей внешности называют скрытым комплиментом окружающим. Привлекательна простая, непринуждённая манера поведения.

Красивые черты лица ещё не делают человека привлекательным. Бальзак писал: «Милая женщина — наиболее опасная конкурентка красивой». Обаятельный человек всегда привлекателен. В чем же секрет оба-

ния? Что делает людей приятными в общении? Об этом следует подумать.

Действие **фактора отношения к нам** — человек, который доброжелательно к нам относится, кажется нам хорошим и вызывает у нас желание пойти ему навстречу.

Доброжелательность проявляется в том, что партнер не замечает наших мелких промахов в общении, приветливо смотрит и улыбается, часто обращается к нам по имени, придвигается на более близкое расстояние или испытывает желание это сделать, разговаривает обходительно и учтиво. Жесты у собеседника открытые, атмосфера общения комфортная, в беседе звучат скрытые комплименты («поглаживания»). Именно так воспринимаются реплики типа: «Вы правильно заметили» или «Вы правильно сказали», «А я и не знал» и даже «Как у вас здесь красиво».

«Светлый ореол», возникший вокруг партнера в результате первого впечатления, способствует установлению деловых отношений.

### В о п р о с ы

1. Как связаны понятие имиджа и смысл поговорки: «По одежде встречают, по уму провожают»?

2. Что конкретно может стоять за выражением: «Умеет пыль в глаза пустить»?

3. Кто из ваших знакомых имеет имидж, соответствующий его профессии и должности? Кто не имеет? А вы сами?

### З а д а н и я

1. Попросите друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жестикуляции, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом,

запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?

2. Следующая группа вопросов позволит вам получить представление о том, каким человеком вы кажетесь окружающим (по книге Я.А. Лупьяна «Барьеры общения, конфликты, стресс»):

а) Часто ли к вам обращаются на улице с вопросами?

б) Часто ли вас обсчитывают?

в) Часто ли к вам обращаются с сомнительными предложениями?

г) Как к вам относятся: дети; неуверенные в себе люди; старшие?

д) Как к вам относятся в коллективе: снисходительно, на равных, с уважением, с завистью, с подобострастием, с любовью, со страхом, не замечают? Подумайте, что это означает, чем вызвано такое отношение к вам?

## ГЛАВА 11

# БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

*Есть люди свирепого нрава: всюду видят преступления, и не в пылу страсти, а по природной склонности... Наивность, напротив, все извиняет — и не по умыслу, а по недомыслию.*

*Б.Грасиан (испанский философ и писатель XVII в.)*

В деловое общение в отличие от дружеского вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнёрами проходит легко, с иными же лишь интересы дела заставляют продолжать отношения. Ощущение дискомфорта, барьеров общения не способствует плодотворным деловым контактам и может привести к конфликтам.

Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров общения, а если уж они возникли, успешно преодолевать их.

Рассмотрим основные препятствия на пути к плодотворному общению.

**Барьеры взаимодействия** М о т и в а ц и о н н ы й б а р ь е р возникает, если у партнёров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль, то есть каждый из партнёров преследует цели, идущие вразрез с намерениями другой стороны, и не говорит об этом открыто.

Лучше с самого начала выяснить намерения друг Друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Отдельного разговора заслуживает ситуация заключения сделки или делового соглашения, в которой каждый партнер преследует свои цели вступления в контакт. Чтобы никто из партнеров не чувствовал себя «обиженным» после заключения договора, нужно найти решение, удовлетворяющее интересы обеих сторон. Такое решение находят путём переговоров. Рассмотрение этого вопроса выходит за рамки данного пособия (см. рекомендуемую литературу в конце книги).

Э т и ч е с к и й б а р ь е р возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам. Но вот пытаться перевоспитывать или стыдить партнёра не рекомендуется.

Б а р ь е р с т и л е й о б щ е н и я . Как известно, у каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента человека, его характера, мировоззрения. Стиль общения формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии.

Содержание *стиля общения* составляют:

- преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка и т.п.);
- отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость или жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);
- отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т.п.);
- характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Внешнее проявление стиля — это манера поведения и особенности речи, интенсивность и сам характер общения человека.

Если человек ориентирован на дело, он старается не терять зря времени, собран, организован, ценит в людях деловые качества. О таком говорят — деловой человек, у него *деловой* стиль. При этом в деловом общении можно выделить партнерский и непартнерский стили общения<sup>1</sup>. Первый является подлинно деловым, а второй затрудняет и делает неэффективным деловое общение. Различаются они главным образом умением и желанием учитывать позиции, мнения, оценки партнера.

*Партнерский* стиль общения означает высокую степень сотрудничества в выработке общей позиции по обсуждаемому вопросу. Партнера выслушивают, не перебивая, не оценивают его поступки поспешно, стараются понять и быть понятым другими, не навязывают советы и не просят их, а ищут решение проблемы вместе с партнером.

При *непартнерском* стиле общения человек невнимательно слушает или позволяет не слушать себя, игнорирует точку зрения собеседника или безоговорочно принимает ее, навязывает свое решение проблемы или просит совета, побуждает партнера к немедленным действиям или необдуманно поступает сам, словом, сотрудничества нет.

По степени и характеру вмешательства в деятельность и поведение другого человека можно выделить следующие стили общения:

*альтруистический* — человек стремится делать приятное людям, помогает им в осуществлении их целей;

*манипулятивный* — в общении используются средства воздействия, давления и принуждения партнера в своих целях;

*миссионерский* — партнер стремится сохранить дистанцию в общении, соблюдает невмешательство в дела и суждения собеседника, воздействует личным примером.

В зависимости от потребности в общении и ее внешнего проявления нетрудно различить стиль общения экстраверта и интроверта.

*Экстраверсия* — это направленность деятельности сознания и психики на внешний мир, *интроверсия* — внутрь индивида. Экстраверты — очень общительные люди. Они с удовольствием рассказывают о себе и расспрашивают, охотно смеются, но могут быть несдержанны. Интроверты, наоборот, сдержанны и спокойны, мало смеются, замкнуты, тяготеют к уединению. Экстраверсия и интроверсия могут быть выражены у конкретного человека в большей или меньшей степени.

Стиль общения одного человека, выражая его внутреннюю сущность, может быть плохо совместим со стилем общения другого. Если человек, привыкший к партнерскому стилю общения, сталкивается с непартнерским, он при желании и определенных навыках может добиться взаимодействия (этот вопрос подробно рассматривается в главе 14). Но если сталкиваются люди с непартнерским стилем общения — о сотрудничестве говорить не приходится. Это будут отношения по типу господство-подчинение или конфликт.

Печален может быть и результат встреч альтруиста с манипулятором. Часто именно альтруисты становятся «жертвами» последних. Интересно, что манипуляторы терпеть не могут альтруистов: им трудно

поверить, что человек делает все бескорыстно, и они считают таких людей еще более хитрыми, чем они сами. (О том, как противостоять манипуляциям, см. главу 13.)

Обычному человеку экстраверт кажется шумным, несдержанным, назойливо откровенным, а молчаливый интроверт — высокомерным или запуганным. У него может сложиться впечатление, что первый его не уважает, а второй — не любит или боится.

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Следует осознать, что стиль поведения человека — это проявление его глубинных сущностных характеристик; и каково бы ни было наше отношение, его следует принять, если это не мешает делу. Экспрессивного экстраверта легче будет перенести, если смотреть на него как на талантливого актера, который вас развлекает; а молчаливому интроверту можно быть благодарным за то, что он сберегает свою и вашу энергию, а если ее накопится много, «разрядиться» можно с друзьями, родными и соседями.

Полезно осознать собственный стиль общения. И, если последует печальное открытие, что он непартнерский, приниматься за работу над собой: определить свою психологическую позицию в общении (см. главу 14), найти ее истоки, контролировать себя в общении, вести дневник самонаблюдений.

Манипулятору можно посоветовать серьезно задуматься не только о плюсах и минусах своего стиля общения, но и о своей общей жизненной стратегии: чего на самом-то деле больше всего хочется в жизни, и манипуляциями ли это достигается?

Альтруист живет под девизом: «Спешу делать добро!» А всегда ли то добро, которое вы спешите делать другому человеку, идет ему на пользу? Просит ли он

вас об этом, ощущает ли потребность в вашей помощи или вы сами решили, что именно ему нужно сейчас? И потом, не предлагаете ли вы голодному рыбу вместо того, чтобы научить её ловить?

Будем помнить о том, что умение общаться — это умение жить. И если мы хотим жить в согласии с собой и другими, нужно совершенствовать свой стиль общения и помогать в этом тем, кто нуждается.

<p><b>Влияние типов личности на отношения партнеров</b></p>	<p>Как уже отмечалось, существенной характеристикой стиля общения является отношение к людям, которое отражает определенные психологические потребности и, следовательно, разные установки к общению.</p>
---	---

Можно выделить следующие позиции личности по Отношению к партнеру.

**Податливый тип** — характеризуется высокой потребностью в другом человеке, в максимально близкой психологической дистанции, потребностью быть любимым, чувствовать одобрение, внимание, желанием быть важным для другого, особенно для одного определенного человека. Такие люди озабочены отношением к себе окружающих, любят распоряжаться, но и не против того, чтобы ими командовали. Они стараются выбрать профессии, где им обеспечено интенсивное общение, где есть возможность работать с людьми и быть полезным им. Подсознательно все время спрашивают партнера: «Любишь ли ты меня? Позволишь ли мне о тебе заботиться?» В общении проявляют экстравертированный стиль, нередко альтруисты.

**Агрессивный тип** — воспринимает другого человека как соперника. У него очень высока потребность в достижении успеха в любой форме, возможность контроля над другими. Такие люди плохо переносят «проигрыши», часто непроизвольно стремятся к манипулированию другими. Выбирают для себя престижные профессии, обеспечивающие быстрое продвижение. Подсознательный вопрос партнеру. «Сильный ли ты соперник? Чем ты можешь быть мне полезен?» Стиль общения при таком отношении к людям — непартнерский, причем не только командный, но и вторая его разновидность — подчиняющийся, так как в подчинении скрыто враждебное отношение к партнеру, а это составляет сущность агрессивности. Среди людей этого типа много манипуляторов.

**Отрешенный тип.** Стремится сохранить дистанцию (эмоциональную и психологическую) между собой и другими людьми. Его потребность — независимость и уединение. Люди этого типа обычно избегают связей, контактов, обязательств. Подчинение принятым правилам, нормам и традициям нередко вызывает у них отвращение и несогласие. Стремятся к профессиям, где есть возможность творческого и оригинального труда (наука, искусство). Подсознательная установка в общении с партнерами людей отрешенного стиля: «Будешь ли ты покушаться на мою независимость?» В общении проявляют интровертированный стиль.

**Деловой тип.** В мире бизнеса преобладают люди, для которых интересы дела превыше всего, и в от-

ношении к партнеру по общению они исходят из того, насколько этот человек может быть полезен.

Предположим теперь, что вступили в контакт собеседники, один из которых более всего ценит человеческие отношения (назовем его партнер А), а другой — интересы дела (партнер Б). Вот они договариваются о сотрудничестве или обсуждают какую-то ситуацию. Партнеру А партнер Б может показаться «слишком деловым», бездушным. Партнер А может решить также, что он не понравился Б. Партнер Б может посчитать партнера А назойливым, нетактичным. Его внимание к собеседнику может быть истолковано как то, что партнера А мало интересует дело, и на уме у него другое.

А если встретятся «податливый» тип и «отрешенный»? «Податливый» партнер А придет в ужас от «неприветливости» партнера Б. Его нежелание говорить о себе, уклончивые ответы на вопросы, отчужденный вид, пресечение «лишних» вопросов могут быть расценены как невоспитанность, а то и грубость. А партнер Б наверняка с содроганием будет вспоминать встречу с партнером А, который, по его мнению, все время «лез в душу».

Безусловно негативное впечатление производит агрессивный тип. «Податливому», который готов всем помочь, может показаться обидным и несправедливым то, что «агрессивный» увидел в нем соперника. «Отрешенный» же замкнется еще больше и постарается никогда больше не встречаться с таким партнером.

Анализируя все возможные варианты контактов людей разных типов по отношению к партнеру, приходим к выводу, что лучше всего «деловому» с «деловым», а «податливому» с «податливым». Для «агрессивных» деловой контакт приводит к борьбе за влияние, а два «отрешенных» партнера вообще вряд ли договорятся о чем-либо.

Конечно, спектр отношений к партнеру богаче четырех типов, но каждый человек все же тяготеет к тому или другому отношению из описанных выше.

Если вы относите себя к «податливому» типу, у вас наверняка много друзей, в день рождения вы слышите от них много хороших слов о себе. И следует принять как данность, что не все так сердечно относятся к людям, как вы, что это — одна из возможных позиций по отношению к окружающим.

Отнеситесь с пониманием к «отрешенному» типу ему в этой жизни в известном смысле труднее. У него свой мир, и его право никого туда не пускать. И сожалеет он об этом, быть может, только в день рождения. За его столом, увы, далеко не так много гостей.

А «агрессивного» можно и пожалеть. Для него жизнь — сплошная борьба. А ведь в вашем лице он мог бы иметь и друга!

Поймите и «делового» человека. Быть может, вам следует кое-что у него позаимствовать? Ведь вам самому нелегко от того, что вы стремитесь каждый деловой контакт превратить в дружеский и уже не в состоянии помнить и выполнять все свои обязательства?

«Агрессивному» типу можно посоветовать расслабиться, перестать себя есть за «просчеты», не изнурять вариантами «обхода» соперников. Посмотрите вокруг! Мир человеческих отношений гораздо сложнее и богаче. Это не стадион, где на спортивных дорожках все бегут к финишу. Скорее его можно сравнить с танцзалом, где исполняются парные и групповые танцы, и каждый — под свою музыку.

Более всех обособлен «отрешенный» тип. Уважая его индивидуальность, призываем понять, что не только ему нелегко с нами, и нам нелегко с ним! Если вы

относите себя к людям отрешенного типа, будьте приветливее в деловых контактах — это поможет в решении ваших проблем.

«Деловой» тип создан для бизнеса, и успех в нем ему обеспечен. Ну, а в личной жизни как? Не напоминает ли день рождения делового человека совещание?

Барьер отношения к нам один из самых серьезных. Можно назвать счастливыми тех, у кого на пути нет таких препятствий или им удастся легко их преодолевать. «Сердце человека все соткано из его человеческих отношений к другим людям: то, чего он стоит, целиком определяется тем, какие отношения к другому человеку он способен устанавливать».

<p><b>Барьеры восприятия и понимания</b></p>	<p><b>Эстетический барьер</b> возникает в том случае, если партнёр 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 коробит.</p>
--	--

Комфортному общению может препятствовать разное социальное положение партнёров, 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 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 (см. главу 16).

**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, колющий как ёж, нуждается не в осуждении, а в понимании, в 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.

Препятствием к конструктивному общению является **барьер установки**. (Влияние установки на восприятие рассматривалось в главе 8.) 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 двойника** заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждём от делового 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.



**Коммуникативные барьеры** Некомпетентность одного из партнёров 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 партнёр 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 своё умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнёра хоть какую-то информацию.

Плохая техника речи партнёра, невнятная речь, скороговорка, очень тихий или, наоборот, пронзительный голос способны вывести из себя кого угодно. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнёром, придется приспособиться к его манере говорить, да ещё и не показывать вида, что вы чем-то недовольны!

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

**Барьер модальностей.** Незнание того, что у каждого человека есть свой приоритетный канал восприятия (см. главу 8), нередко затрудняет общение. Вот пример неэффективной коммуникации:

Первый собеседник: «Представьте себе...»

Второй собеседник: «Послушайте меня...»

Воистину, они говорят на разных языках!

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 создаёт 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. Рекомендуются 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, запелляционным тоном, настаивает на своем мнении. Попробуйте 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 всё ясно, однако подгонять его нельзя. Эти люди ценны как эксперты или критики идей, и 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. Молчание — далеко не всегда знак согласия.

Уметь вести разговор со всеми деловыми партнерами — не в этом ли показатель высокой культуры общения?

**Если вы  
столкнулись  
С невоспитанностью  
и грубостью**

Невежливость — тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки.

Партнер опаздывает на встречу, или приветствует вас кивком головы, не отрываясь от бумаг, или обрывает на полуслове фразой: «Да что вы говорите?» и пр. Как бы вы ни были огорчены или даже возмущены его поведением, показывать этого нельзя. Замечание по поводу опоздания не поднимет настроение обеих сторон; лучше после беседы выразить надежду на то, что в следующий раз встреча начнется вовремя. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Чувство собственного достоинства должно подсказать, как себя вести в каждом конкретном случае.

Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель — сотрудничество, а не конфликт. Конечно, когда человек груб, возникает желание тотчас же резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Другое дело, если ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника.

Если собеседник возмущается или кричит, рекомендуется применить прием «чужая роль» — войти

в положение этого человека, посмотреть на ситуацию его глазами. Стоит сказать человеку: «Понимаю вас», и появляется возможность конструктивно провести разговор.

Снимает напряженность *сочувственное отношение* к возмущенному партнеру, когда вы поддаете: «Да-да, вы правы». Обычно после этого накал страстей ослабевает.

*Прием самообвинения* хорошо действует, когда партнер кричит, потому что не прав. Вы извиняетесь, и, как правило, партнер в недоумении успокаивается. А то и начинает извиняться сам!

Напряженную обстановку можно разрядить *шуткой*. Но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора.

Перенести резкий тон, а то и несправедливые обвинения спокойно может не каждый. Если дать выход своим эмоциям, возникнет скандал. Терпеть молча, считать до десяти — тоже не выход, так как сдерживание отрицательных эмоций разрушительно для организма. Но ситуация разрешима: «Мы, к сожалению, полностью игнорируем тот очевидный факт, что эмоции как физиологический феномен точно так же поддаются воспитанию и тренировке, как и наши мускулы. Поэтому с психофизической точки зрения речь может идти не о «задержании» эмоций и не об их беспрепятственном выходе во внешнюю деятельность, а об их рациональной трансформации в бесконфликтную полезную деятельность», — считает академик П.К.Анохин. О какой же деятельности идет речь? Можно применить *приемы «отстранения»*: ненавязчиво рассматривать кри-

куна, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме, или разглядывать прическу. Можно размышлять о его семейном положении, возрасте, любимом занятии; рассматривать глаза, изменение цвета лица вследствие крика, фиксировать задержки дыхания. Полезно анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики и интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз. Можно сосредоточиться и на своих ощущениях, дыхании, пульсе, следить за своим состоянием: взорвусь — не взорвусь. Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта, и теперь все зависит от вашего желания, которое определяется потребностью в общении с этим человеком.

Чтобы не возник барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты встречи. Приветливо поздоровайтесь, выразите просьбу в корректной форме, не забудьте поблагодарить за услугу. Если обратились к вам, а вы вынуждены отказать, сделайте это так, чтобы не обидеть партнера. Доброжелательно попрощайтесь после любой встречи.

**Как преодолеть барьеры** Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит в общении тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Для этого необходимо следующее:

1. Уважать собеседника, каким бы он ни был.
2. Стараться понять, чем вызвано поведение человека, которое нам неприятно (см. гл. 8).

3. Иметь чувство собственного достоинства.
4. Уметь контролировать себя в общении.
5. Так построить свое поведение, чтобы уменьшить, или устранить барьер.

### В о п р о с ы

1. Как связаны особенности восприятия с возникновением барьеров восприятия?

Рассмотрите пары: наличие стереотипов в восприятии и барьера установки; зависимость восприятия от состояния воспринимающего субъекта и барьер отрицательных эмоций; отсутствие децентрации и барьер двойника.

2. В каком направлении надо работать над собой, чтобы не стать причиной коммуникативных барьеров?

### З а д а н и я

I. Проанализируйте свои отношения с окружающими. Если в общении с кем-то из них вы испытываете дискомфорт, попытайтесь определить причину этого. Как можно улучшить ваши отношения, сделать общение полезным и приятным?

II. Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении. Ниже приведены вопросы из книги А.Б. Добровича «Общение: наука и искусство».

1. Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?

2. Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?

3. Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?

4. Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?

5. Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?

6. Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось видеть снова?

## ГЛАВА 12 УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

*Кто говорит — тот сеет; кто слушает, тот собирает жатву.*

*П.Буаст  
(французский лексикограф)*

В этом лаконичном высказывании П.Буаста — один из секретов успеха делового общения.

Умение слушать — своего рода искусство, которым не все владеют. Нам мешают слушать собственные мысли, которые или уводят в сторону от темы разговора, или направлены на возражение собеседнику. Порой мы просто перебиваем партнера или договариваем за него конец фразы, потому что «и так уже все ясно». Еще хуже, когда говорящий читает на лице собеседника мученическое терпение, скрывающее равнодушие. Для чуткого человека этого достаточно, чтобы замкнуться. Не умея слушать, мы теряем расположение собеседника, который мог бы стать партнером, а в личном общении — другом.

Что же дает умение слушать в деловых контактах? Оно позволяет понять партнера; получить от него полную информацию; воспринять советы и предложения; сделать общение комфортным для собеседника и, следовательно, произвести на него хорошее впечатление.

Если человек чувствует, что его понимают, он испытывает доверие к собеседнику, а это так важно для плодотворного общения. Кроме того, в деловом общении очень важно получить нужную информацию. Как гово-

рил немецкий философ и математик Г. Лейбниц: «Я прошел бы 20 миль, чтобы выслушать моего худшего врага, если бы я мог что-нибудь узнать у него». Советы и предложения компетентного человека могут быть весьма полезны, так как мы сами не в состоянии выйти за пределы своего видения проблемы, а чем шире спектр ее видения, тем эффективнее принимаемое решение. Наконец приятному собеседнику охотнее идут навстречу в самых, серьезных деловых вопросах.

Полноценное, продуктивное слушание требует определенных сознательных усилий, которые со временем становятся навыками. По сути, умение слушать означает умение общаться.

<b>Стили слушания</b>	Обычно манера слушать не контролируется. Она 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 достоинства и недостатки. Мужской стиль слушания может вызвать у собеседника дискомфорт, а то и помешать ему высказаться; женский стиль в отдельных ситуациях может быть малоэффективен.

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.

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».

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 идти на поводу у эмоций говорящего, заражаться его настроением, нужно сосредоточиваться на информационной стороне разговора. Расположитесь немного дальше обычного от эмоционального собеседника и вслушивайтесь в смысл его слов, а не в интонацию.

<b>Неумение слушать</b>	Оно, к сожалению, встречается у невоспитанных особ вне зависимости от пола. Неумение слушать проявляется в уже упоминавшейся «способности» перебить собеседника в самом неподходящем месте соответствующим рассказом: «А вот я...», или критическим замечанием, или советом: «Ты бы лучше...». Мешает рассказчику отсутствие всяких эмоций на лице собеседника или его
-----------------------------	--

привычка смотреть в сторону. Есть и такой недостаток, чаще свойственный женщинам: преувеличенное отражение чувств собеседника и излишние собственные эмоции по поводу услышанного. И конечно, любой человек способен лишиться вдохновения, читая скептическое отношение на лице партнера.

### Установки эффективного слушания

1. Чтобы лучше понять собеседника, его мысли и чувства, необходимо заранее настроиться на то, что разговор с ним будет полезен и приятен, то есть 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. Это не всегда легко, так как скорость мышления в 3—4 раза опережает скорость речи. Кроме того, есть любители «растекаться мыслию по древу». Когда становится ясно, о чем собеседник хочет сказать, возникает соблазн перебить его или отдаться течению собственных мыслей. Тут-то и можно пропустить нужный момент и прослыть невежей. Чтобы этого не произошло, используйте высвободившееся время, попробуйте определить приоритетный канал восприятия партнера. Попробуйте 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. В деловой информации следует *выделять главное*, самое существенное и отсеивать не относящееся к делу.

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

Добавим, что не следует обращать внимание на разговорные особенности собеседника—неправильные ударения в словах, манеру выражать мысли и вести себя во время беседы. А также не следует стремиться лидировать в разговоре и оставить последнее слово за собой. «Забывая» собеседника своей активностью, мы рискуем упустить то ценное, что могли бы от него услышать.

### Типы слушания

Процесс слушания имеет два этапа. На первом происходит собственно слушание собеседника. На втором этапе после обдумывания и, если нужно, уточнения сказанного высказывается свое отношение к услышанному.

*Пассивный* тип слушания уместен, когда собеседник говорит быстро, волнуясь, или, наоборот, медленно, смущаясь. Вам нужно помочь ему высказаться. Обычно статус человека, нуждающегося в пассивном слушании, ниже статуса слушающего. Например: начальник выслушивает подчиненного, старший младшего, врач пациента.

На первом этапе не следует перебивать говорящего, ограничивая свое участие в беседе короткими репликами типа: «Да, понимаю», «Это интересно». Постарайтесь не переусердствовать, демонстрируя свое внимание: пристальный взгляд в глаза или в рот могут смутить любого, а преувеличенное отражение чувств вызвать недоумение.

Когда собеседник останавливается, уместны слова: «Продолжайте, прошу вас», сочувственное молчание или одобрение высказанного.

Чаще всего в деловых контактах необходимо *активное слушание*. Его цель — получить как можно

больше информации от партнера. Но почему же человека, который хочет нам что-то сообщить, мы не должны выслушать пассивно? Вот причины:

- 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.

*Слушать активно — значит выяснять истинное значение сообщения.*

Активное слушание отличается от пассивного тем, что на первом этапе допускается перебить говорящего *уточняющим вопросом*: «Что вы имеете в виду?», «Простите, я не понял...» и т.п., чтобы выяснить смысл выражения или слова.

Когда собеседник умолкает, уместно задать *наводящий вопрос*, который заставит его рассказать о каких-то не затронутых им сторонах дела.

Стимулировать беседу можно и *побуждением* — прямой просьбой остановиться на таком-то моменте.

К приемам активного слушания относится и *перепарафразирование* — новая формулировка сообщения для проверки его точности. Применяется, если собеседник выражается неясно. Начать перепарафразирование можно так: «Вы хотите сказать, что...» или «Вы имеете в виду, что...». В том случае, когда партнер специально затемняет суть дела, такой прием позволяет выявить его истинные соображения.

Весьма эффективен прием *резюмирование* — подытоживание основных идей и чувств собеседника, например: «Итак, если я вас правильно понял...»

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».

**Как слушать  
в разных  
ситуациях**

Чтобы повысить эффективность получения информации, нужно прежде всего уяснить себе цель речевого воздействия.

О ней мы судим не только по тому, что собеседник говорит, но и по тому, как он это делает.

Если в потоке слов, которые обрушивает на нас собеседник, угадывается желание выразить свои чувства или отношение к событию, не мешайте ему высказаться, применяйте пассивное слушание.

Если собеседник пришел с сообщением или от него можно ожидать советов и предложений, эффективнее активное слушание. Оно полезно также в том случае, когда клиент или партнер не может из-за волнения рассказать о чем-то, весьма существенном для вас. В этом случае рекомендуется сначала слушать собеседника пассивно, дать ему возможность выразить

свои чувства и лишь затем «добывать информацию активным слушанием».

Если собеседник находится в сложном эмоциональном состоянии, нуждается в поддержке, применяется эмпатическое слушание.

Если цель собеседника — просто поддержать взаимоотношения, ваша реакция на его слова и реплики должна быть ритуальной, соответствующей этикету.

Конечно, в процессе одного и того же разговора тип слушания, как и само поведение, может меняться. Для всех типов слушания необходимо отражение чувств собеседника: поза, выражение лица, взгляд должны свидетельствовать о внимании к собеседнику и меняться в соответствии с тем, что и как он излагает.

Второй этап слушания очень ответственен: умолкнув, собеседник ждет, что вы скажете. И здесь нужно проявить все свои лучшие качества — тактичность, быстроту мышления, способность к анализу проблемы.

Если вам это удалось, партнер испытывает удовлетворение — он не зря говорил! Выяснив значение сообщения, вы тоже довольны — не зря слушали!

### В о п р о с ы

1. Почему нужно уметь слушать?
2. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
3. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
4. Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

### З а д а н и я

1. Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

2. Проанализируйте, какой стиль слушания — мужской или женский — вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать.

3. Проведите небольшие эксперименты с близкими друзьями. Попробуйте во время разговора сделать непроницаемое лицо и никак не реагировать на слова собеседника. В другом разговоре попробуйте усердно кивать и преувеличенно отражать эмоции партнера. В третьем случае примите ту же позу, что и собеседник, а когда он разговорится, резко измените ее. Внимательно следите за состоянием рассказчиков во всех экспериментах. Результаты обсудите с ними. Последний эксперимент позволяет прийти к выводу: подражание позе и жестам партнера создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться, неподражание действует наоборот.

4. Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

5. Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.



## ГЛАВА 13

# УМЕНИЕ ВЕСТИ СЕБЯ В ТИПОВЫХ СИТУАЦИЯХ ОБЩЕНИЯ

*Без многого человек может обойтись, только не без человека.*

*А. Бёрне  
(немецкий публицист XIX в.)*

Понятие культуры общения отражает определенный уровень умения общаться. Культура общения не имеет каких-то жестких правил, как, например, культура поведения, соответствующая этикету, принятому в данной стране. Собеседники могут быть взаимно вежливы и расстаться при этом врагами из-за чувства обиды или крайнего дискомфорта, которое вызвал разговор. В то же время друзья могут награждать друг друга нелестными прозвищами и испытывать при этом самые нежные чувства, так что такое общение они будут вспоминать с удовольствием. Можно сказать, что общение бывает разным по «качеству», по характеру, по тому впечатлению, которое оно на нас производит. Чтобы описать это явление, российский психолог А.Б.Добрович ввел понятие *уровня общения*.

<p><b>Уровни общения</b></p>	<p>Общение происходит на <b>примитивном уровне</b>, если партнеры грубы, обращаются друг с другом как с неодушевленными предметами, контактируют только потому, что им друг от друга (или одному из них) что-то надо.</p>
------------------------------	---

Если в отношении партнеров чувствуется неискренность, ощущение какой-то фальши, игры — это общение на **манипулятивном уровне**. Часто бывает так, что один из партнеров оказывается игрушкой в руках другого, хотя он этого до поры до времени не ощущает. В таком случае тоже существует отношение к человеку как к предмету, необходимому для достижения какой-то цели, но обращение с ним может быть весьма пристойным.

Можно говорить о **ролевом (стандартизированном) уровне** общения, если партнеры действуют в пределах своих социальных ролей: например, предусмотренное этикетом поведение в гостях, в транспорте, на работе. Такое общение называют «контактом масок». На этом уровне с партнером общаются как с исполнителем соответствующей роли.

Когда же в партнере видят личность, с настроем и мнением которой нельзя не считаться, стремятся найти оптимальное друг для друга решение проблемы, можно говорить о **конвенциональном уровне** общения, уровне соглашения. Этот уровень общения доступен людям доброжелательным, с высокими моральными нормами и общей культурой.

Общение на **деловом уровне** происходит между партнерами, которых связывают отношения сотрудничества, когда они видят друг в друге товарищей по общему делу.

**Игровой уровень** превосходит предыдущие тонкостью содержания и богатством оттенков. Его называют праздничным общением. Оно часто украшает отношения старых друзей, характерно для влюбленных.

**Духовный** — высший уровень человеческого общения. Партнер воспринимается как личность, носитель духовного начала.

Прослеживается связь между стилями и уровнями общения. Непартнерский стиль общения приводит к общению на примитивном уровне, партнерский — на ролевом и деловом, манипулятивный — на одноименном, альтруистический — на конвенциональном, игровом и духовном уровнях.

Культура общения состоит не в том, чтобы подстраиваться под партнера и говорить то, что он хочет услышать, а в отношении к собеседнику, которое позволяет, уважая его и себя, выйти на конвенциональный и вышележащие уровни.

Культурой общения владеют люди эмоционально, нравственно и интеллектуально развитые. «Их общение — всегда творчество, и высоты, достигнутые в таком творчестве, ничуть не менее ценны, чем достижения в искусстве».

<b>Типовые ситуации общения</b>	Культура общения предполагает умение правильно распознать ситуацию общения и смысл действия партнера и на основе этого построить свое поведение.
---------------------------------	--

Ситуации общения чрезвычайно разнообразны. Но, *исходя из цели*, с которой люди вступают в общение, можно выделить некие базовые, типовые ситуации, для каждой из которых свойственны свои особенности общения.

Целью вступления в контакт может быть стремление добиться от человека определенных действий. Такое общение называют **деятельностным** или **целевым**. К партнеру относятся как к средству для дости-

жения цели. Механизм восприятия партнера — стереотипизация. Общение происходит на примитивном либо на манипулятивном уровне. Для достижения цели манипуляция используется чаще, поэтому эту базовую ситуацию общения часто называют **манипулятивным** общением. На примитивном уровне общения манера

партнера держаться соответствует его культуре. Манипулятор же выбирает себе тот образ, который окажет большее влияние на партнера, то есть он манипулирует не только партнером, но и собой. Поэтому люди, которые преуспевают в манипулятивном общении, со временем часто становятся не способными ни к какому другому общению. Естественно, и способ ведения беседы зависит от уровня общения. Манипулятор может быть не только изысканно красноречивым оратором, но и искусным слушателем. Обсуждение спорного вопроса на примитивном уровне может привести к перебранке, а манипулятор предпочитает избегать споров или, как говорили о Чичикове, «приятно спорить». Если же ему нужна победа в споре, берегитесь! В ход пойдут уловки, а то и запрещенные приемы.

Если в контакт вступают представители разных социальных групп или лица, занимающие разное положение внутри одной социальной группы, с целью подтвердить свое положение в обществе или внутри группы, такое общение называется **социальным** или **межгрупповым**. Оно происходит на ролевом, стандартизованном или деловом уровне и, конечно, здесь возможен (как и в первой базовой ситуации) выход на конвенциональный и вышележащие уровни. Для межгруппового общения наиболее характерен ролевой уровень, поэтому его часто называют **ролевым** или **ритуальным**.

Механизм восприятия партнера при таком общении — стереотипизация, отношение к партнеру —

как к атрибуту, без которого общение невозможно манера держаться — в соответствии с собственной социальной ролью или положением внутри социальной группы. Способ ведения беседы, выбор языковых средств, темы разговора диктуются правилами этикета — бытового или делового. В гостях и в сфере обслуживания разногласия стремятся затушевать, обойти. За праздничным столом не рекомендуется затрагивать темы, которые могут вызвать спор. И случае же возникновения разногласий не следует стремиться сделать всех своими единомышленниками. Запрещены выражения типа: «Неправда», «Вы не правы», «Этого не может быть» и т.п. В крайнем случае, можно сказать: «По-моему, это не совсем убедительно» или «Возможно, вы правы, но мне трудно согласиться с вами» и т.д. В деловом общении дискуссии ведутся открыто. Психолог О.Юрганов назвал спор рабочим инструментом делового общения. Главное — отстаивать свое мнение, не забывая об этике ведения спора, по всем правилам ведения полемики (см. главу 7).

Наконец, в *межличностное*, или *психологическое*, общение вступают ради самого процесса общения. Оно происходит на игровом и духовном уровнях. Механизм восприятия партнера — эмпатия: вчувствование, сопереживание. Отношение к партнеру — как к индивидуальности, неповторимой личности. Такое общение часто называют *дружеским*. В таких контактах ваше положение в обществе не имеет никакого значения, вы представляете сами себя. Манера поведения — естественная, способ ведения беседы зависит от ситуации. Возникающие разногласия друзья стремятся устранить в дискуссиях, которые иногда могут быть весьма горячими, но их отличает уважение к собеседнику и его мнению.

Умение распознать, в какой ситуации общения вы находитесь, и правильно себя вести в ней позволяет избежать многих конфликтов, способствует успеху дружеских и деловых контактов.

Особую сложность представляет манипулятивное общение. Оно заслуживает отдельного разговора.

**Манипуляции и защита от них**      **М а н и п у л и р о в а н и е** или *манипуляцией* назовем такое управление поведением человека, которое совершается ради какой-либо выгоды того, кто управляет.

Конечно, нет человека, который хоть раз не схитрил бы, чтобы добиться желаемого. В каждом из нас с детства сидит манипулятор. Допуская возможность разовой манипуляции, своего рода игры, цель которой — избежать затруднительного положения, американский психолог Э.Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения, "псевдофилософию жизни, направленную на то, чтобы эксплуатировать как себя, так и других". Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках, средства для достижения чужих целей.

Причины манипулирования по мнению Шострома — в слабости человеческой натуры:

1. Не в силах положиться на себя, лучше сделать ответственным за все другого, которым можно управлять и которого можно контролировать. Людей,

преуспевающих в этом, можно назвать *активными* манипуляторами.

2. Если не хватает сил справиться с жизненными трудностями, удобно занять пассивную позицию: «Делайте со мной, что хотите!» (*пассивный* манипулятор)

3. Взгляд на жизнь как на постоянную цепочку сражений и на людей как на соперников и врагов порождает *сореvнующегося* манипулятора, который действует то активным, то пассивным методами.

4. Желая и не находя любви окружающих, можно попытаться добиться власти над ними силой хитрого ума (*активные* манипуляторы).

5. Некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем (*пассивные* манипуляторы).

Итак, основная линия поведения активных манипуляторов — главенство и власть во что бы то ни стало. Стратегия поведения пассивных манипуляторов — приспособленчество, угодничество. Цель деятельности соревнующихся манипуляторов — выиграть любой ценой, несмотря ни на что.

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Как же происходит манипуляция? В партнере находят уязвимое место, струну, на которой можно сыграть. Сильный человек не поддастся искушению, а слабый и наивный может пойти на поводу.

Есть люди, которые с удовольствием следуют совету испанского философа XVII века Б. Грасиана: «К каждому подбирать отмычку. В этом искусство управлять людьми... надо заставить натуру врасплох, нащупать уязвимое место и двинуть в атаку ту самую

страстишку — победа над своевольной натурой тогда обеспечена». Заветные желания человека могут быть вполне естественными: жажда одобрения, поддержки или утешения. Угадав их, манипулятор ведет себя так, как вам бы того хотелось, то есть он навязывает вам ту роль, которая в глубине души вам весьма мила, например, Благородного Человека, Бескорыстного Сотрудника, Мудрого Руководителя, Лихого Предпринимателя, Обольстительной Женщины, Незаменимого Работника, Всеми Обожаемого и т.п. Некоторым предлагаемая роль так нравится, что они долго не понимают, что исполняют ее по сценарию хитреца.

Если вы почувствовали какую-то неискренность, едва уловимую фальшь в отношении к вам весьма милого человека, подумайте, не манипулятор ли перед вами, нет ли у него причин для такого поведения, и проявите сдержанность в отношениях с ним, будьте настороже.

Если всё же ваше поведение дало повод «забросить удочку», попробуйте применить один из **способов защиты от манипуляций**.

1. *Отказ от предлагаемой роли*: «Я не так бескорыстен, как вы думаете», «Простите, я дал повод?», «Вероятно, я не тот, за кого вы меня приняли» и т.п.

2. Манипуляцию можно просто *не заметить*. Молча проигнорировать провоцирующее высказывание, а в случае настойчивости партнера наивно спросить: «Вы это о чем?»

3. *Снизить значимость* того, на что вас толкает манипулятор. Сказать себе: «А зачем мне это нужно?»

4. Принять условия игры, а затем перехитрить самого манипулятора, *переиграть* его так, чтобы привести в замешательство и заставить прекратить недостойную игру.

5. «Чего вы, собственно, хотите?» Таким резким вопросом можно прервать долгие подходы обходительного и настойчивого просителя.

6. Прием «заезженная пластинка» применяется к клиентам, которые не стесняются с обворожительной улыбкой снова и снова просить о том, что вы в силу своего служебного положения выполнить не можете или не хотите. Следует упорно повторять: «Я вас понимаю, но ничего не могу сделать».

Человек, владеющий культурой общения, способен перевести отношения, начавшиеся на манипулятивном уровне, на ролевой, деловой или конвенциональный. Сильный духом человек, как правило, объектом длительного манипулирования не становится.

### В о п р о с ы

1. Что можно сказать о характере и культурном уровне людей, которые преимущественно общаются на уровне:

- а) примитивном;
- б) манипулятивном;
- в) деловом;
- г) конвенциональном?

2. Каждый ли человек способен к духовному общению?

3. Как знание особенностей поведения в различных типовых ситуациях общения может способствовать успешной карьере?

4. В каких случаях манипуляция бывает необходима?

5. По каким признакам можно распознать манипулятора?

### З а д а н и я

1. Проанализируйте, на каком уровне происходит ваше общение с друзьями, родными, знакомыми, преподавателями.

2. Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше или встретиться сейчас. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то что вы предполагаете предпринять сейчас?

## ГЛАВА 14 ПОЗИЦИИ В ОБЩЕНИИ, ВЕДУЩИЕ К УСПЕХУ

*Кто действительно хорошо знает людей, тот ни на кого не будет окончательно полагаться, но и ни от кого не станет отказываться.*

*И.Этвеш  
(венгерский писатель XIX в.)*

Между партнерами по общению всегда есть незримая, однако хорошо ощутимая дистанция. Это как бы расположение партнеров по вертикальной оси в пространстве общения. Партнер, который «давит», располагается на ней выше, а партнеры, ведущие разговор «на равных», — на одном уровне. Если каждый из партнеров стремится оказаться «Повыше», происходит конфликт. Такие позиции в общении видный теоретик театра П.М.Ершов назвал «пристройкой сверху», «пристройкой снизу», «пристройкой рядом».

Понять, какую позицию в общении следует занять, чтобы в разговоре никто не лидировал и вопрос решался конструктивно, помогает трансактный анализ ситуации общения, разработанный американским психологом Э. Берном.

**Понятие** Э. Берн заметил, что каждый человек в различных ситуациях ведет себя по-разному, как бы исполняет разные психологические роли (Родителя, Взрослого, Ребенка),

которые соответствуют его разным внутренним Я, или эго-состояниям.

В состоянии **Родителя** мы думаем, чувствуем, говорим и действуем так, как это делали наши родители или авторитетные для нас в детстве люди: советуем, критикуем, воспитываем, распоряжаемся, заботимся...

В состоянии **Взрослого** мы трезво оцениваем реальность, анализируем информацию: размышляем, сопоставляем, решаем, советуемся...

В состоянии **Ребенка** мы думаем, чувствуем, говорим и действуем, как в детстве: обижаемся, ликуем, жалуемся, протестуем, развлекаемся, любимся...

Все три роли личности ей необходимы. Для того чтобы наша жизнь была полноценной, в нужный момент должен проявляться тот или другой.

«Ребенок — это источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений и радости.

Состояние Взрослый необходимо для жизни. Человек перерабатывает информацию и вычисляет вероятности, которые нужно знать, чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром.

...благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что позволяет сберечь массу времени и энергии. Люди многое делают потому, что "так принято делать". Это освобождает Взрослого от необходимости принимать множество тривиальных решений, благодаря чему человек может посвятить себя решению более важных жизненных проблем, оставляя обыденные вопросы на рассмотрение Родителя».

В каждое из этих состояний мы входим обычно не по своему желанию, а под воздействием ситуации, той социальной роли, которую исполняем. Например, молодая учительница с первоклассниками находится в психологическом состоянии Родителя, в магазине — Взрослого, а дома с родителями — Ребенка. И это именно то, что нужно окружающим.

Большинство людей незаметно для себя меняют психологические состояния. Некоторые, однако, не могут или не хотят «переключаться». Есть начальники и учителя, которые доставляют хлопоты медицинскому персоналу больниц своей психологической позицией Родителя. Психологические позиции Родителя и Ребенка в деловом общении приводят к непартнерскому стилю общения (см. главу 11), что затрудняет решение деловых вопросов.

*В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.*

Чтобы верно определить эго-состояние другого человека, надо учиться улавливать оттенки отношений. К примеру, внешние проявления состояния Родителя-критика и Ребенка-бунтаря порой похожи. Но в агрессивности первого чувствуется спокойное превосходство, а в агрессивности второго — беспомощность.

Полезно научиться различать собственные эго-состояния, а также в конфликтной ситуации попробовать переключиться с одного состояния на другое.

В нижеприведенной таблице, составленной на основе исследований Э. Берна, представлены наиболее типичные психологические позиции и их внешнее проявление.

## Распознавание эго-состояний

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
Руководитель-критик	Руки скрещены, ноги широко расставлены или корпус откинут назад, лоб нахмурен, рот сжат, отчужденное выражение лица, возможно указующее движение рук	Громкая или тихая, твердая, снисжимом, высокомерная, насмешливая, повелительная	«Это следует сделать», «Так нельзя!», «Я знаю, что говорю», «Сколько можно!»	Оценивает, указывает, ищет виновных, обвиняет, наказывает
Руководитель-опекун	Открытые руки, корпус наклонен к партнеру, похлопывание по плечу или поглаживание руки; заботливое, ободряющее выражение лица	Теплая, сочувствующая, успокаивающая, подбадривающая	«С кем не бывает», «Это не страшно», «Я вам помогу», «Хорошо, молодец!»	Утешает, подбадривает, советует, полагает, сочувствует, заботится, покровительствует
Взрослый	Корпус прямой, слегка наклонен к партнеру, жесты подкрепляют мысли, выражение лица меняется, но остается заинтересованным, взгляд открытый.	Спокойная, уверенная, без страстей и эмоций	Высказывания по предмету. Допускает возможность обсуждения: «Возможно...», «Если сравнить...», «Я думаю...» Вопросы: «Как?», «Почему?», «Когда?».	Заинтересованное, внимательное, объективное, поиск вариантов

## Продолжение таблицы

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
Ребенок-бунтарь	Поза напряженная, угрожающая, голова опущена, выражение лица упрямое или угрюмо отсутствующее	Гневная, громкая, упрямая, угрюмая	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что!»	Протест, агрессивность
Ребенок забитый	Поза сауги, плечи опущены, склоненная голова, кусает губы, выражение лица потерянное, с оглядкой на других, тактичное	Нерешительная, подобострастная, покорная, нудная	«Я хотел бы...», «Я попробую...», «Я правильно сделала...», «Что же мне делать?», «Я, наверное, не смогу»	Неуверенное, обиженное, нуждающееся в поддержке, подавленное
Ребенок свободный	Позы свободные, жесты экспрессивные, выражение лица воодушевленное, блеск в глазах, любопытство, слезы	Громкая, быстрая и горячая, эмоциональная, непринужденная	«Я хочу!», «Здорово!», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Ужасно!»	Спонтанное, игривое, раскованное, веселое, забавное, эгоистичное, мечтательное, естественное, творческое



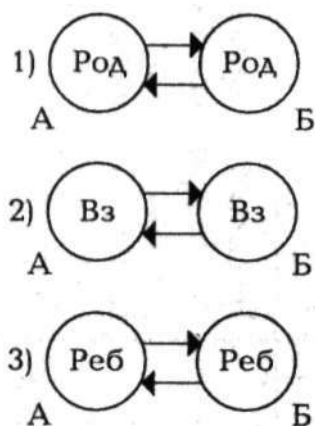
**Типы транзактов** Люди вступают в общение каждый в своем эго-состоянии. То, что при этом происходит, Э. Берн назвал транзакцией (иначе — транзактом). Транзакт состоит из стимула и реакции между двумя эго-состояниями (рис. 13). Реакция, как правило, соответствует стимулу («Как аукнется, так и откликнется»).



Рис. 13. Схема транзакта

Транзакты могут быть (по результатам) бесплодными, конфликтными и конструктивными. Рассмотрим типы транзактов.

1. **Дополнительные, или параллельные, транзакты.** В них участвуют только два эго-состояния (рис. 14 а,б).



А. Что творится у нас в транспорте!  
Б. И не говорите. Пусть, кто может, идет пешком.  
А. Что будем делать, автобуса все нет.  
Б. Позвоним, что можем опоздать.  
А. Может, не пойдем на первую пару?  
Б. А если проверка?

Рис. 14а. Дополнительные транзакты

Это бесконфликтные транзакты. Варианты 1 и 3 часто не конструктивны.

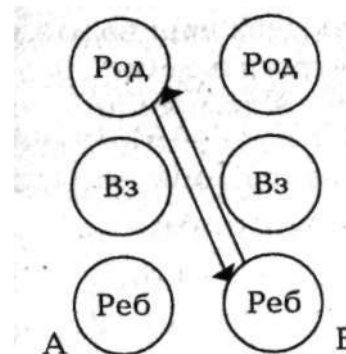
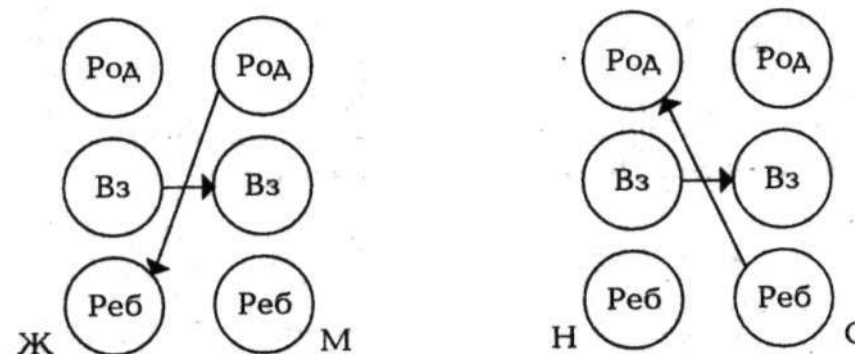


Рис. 14б. Дополнительные транзакты

А. Сколько можно вам повторять?  
Б. Повторите, пожалуйста, еще раз.  
А. Последний раз!  
Б. Обещаю вам!

К конфликту подобное решение не приводит. Но к решению вопросов тоже.

2. **Перекрестные транзакты.** Реакция партнера исходит не из того состояния, на которое был направлен стимул. В коммуникации участвуют 4 эго-состояния. Услышав ответ из неожиданной позиции, собеседник теряется, разговор временно или полностью прекращается (рис. 15 а—г).

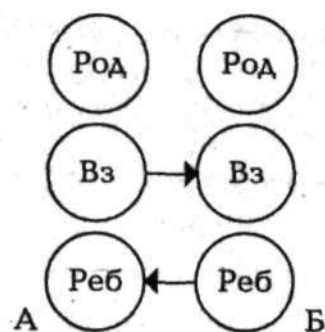


Жена — Мужу: «Ты не знаешь, где наш кипятильник?»  
Муж — Жене: «За такими вещами, кажется, ты должна следить сама».

Начальник—Секретарше: «Кто это звонил нам в шесть часов?»  
Секретарша: «Неужели вы думаете, что я могу все помнить?»

Рис. 15а. Перекрестные пересекающиеся транзакты

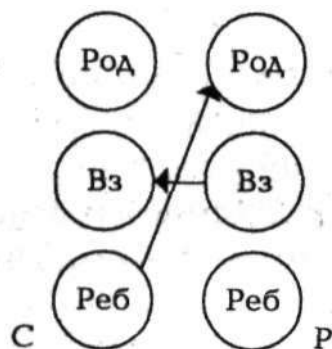




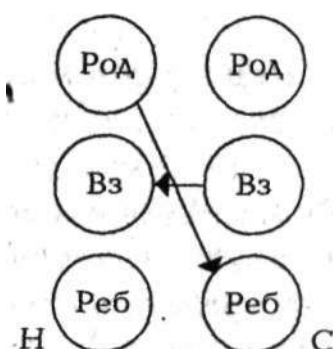
А: Как тебе наш новый зам?  
Б: Встретиться бы с ней где-нибудь в компании...

Рис. 15б. Перекрестные параллельные транзакты

Временное прекращение транзакта может привести и к возобновлению разговора с иных позиций, что будет более конструктивно и приведет к решению вопроса.

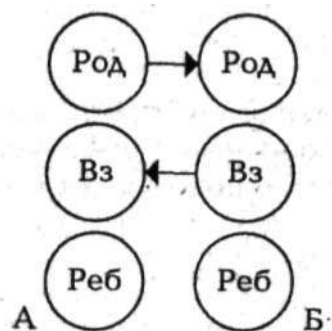


Новая сотрудница — Руководитель: «Я не поняла, как это делать. Объясните мне еще раз», руководитель: «С чего вы сами думаете начать?»



Начальник — Секретарше: «Я этого не потерплю! Вы опять опоздали!»  
Секретарша: «Могу ли я приступить к работе?»

Рис. 15в. Конструктивный перекрестный транзакт



А: Ты посмотри на эту молодежь. Разве мы могли себе это позволить?  
Б: А ты вспомни. О нас говорили то же самое.

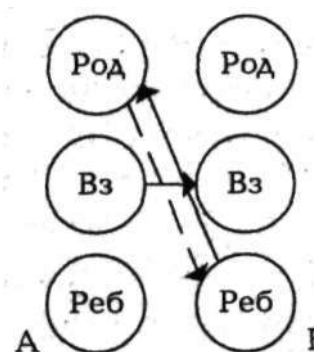
Рис. 15г. Конструктивный параллельный транзакт

## ВЫВОДЫ:

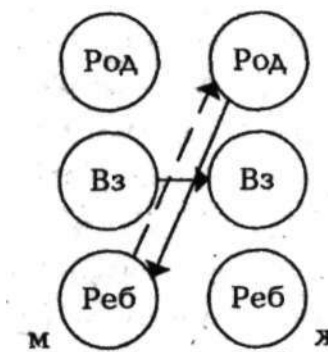
1. Прекращение транзакта, а то и конфликт наблюдается в том случае, когда партнер не реагирует на стимул, направленный в позицию Взрослого, а реагирует из другой позиции.

2. К конструктивному ведению разговора можно прийти в том случае, если удастся проигнорировать стимул, направленный в позицию Родителя или Ребенка, и ответить из позиции Взрослого, стимулируя стояние Взрослого у партнера.

3. **Скрытые (подразумевающиеся) транзакты.** Это коммуникации с подтекстом. Он чувствуется в интонации, взгляде, языке телодвижений. По содержанию стимул направлен из позиции Взрослого в позицию Взрослого. Но личностный смысл сообщения, который угадывает партнер, исходит из другой позиции. Реакция направлена обычно именно на скрытую позицию. Партнер возмущается: «Что я такого сказал?»



А. Где моя папка?  
Б. Почему вы думаете, что она у меня?  
А. С чего вы это взяли? Я просто спросил.



Муж: Сколько у нас осталось денег до зарплаты?  
Жена: Не беспокойся, хватит.  
Муж: А я и не беспокоюсь. Уже нельзя и спросить.

Рис. 16. Скрытые (подразумевающиеся) транзакты

Скрытая позиция раздражает больше, чем явная. Угадав ее, надо вести себя так, будто она явная, стараясь при этом не допустить конфликтной ситуации. Это возможно, если отвечать из дополнительной позиции. Чтобы разговор был конструктивным, надо постараться проигнорировать подтекст и отвечать так, как будто обращение действительно идет из позиции Взрослого и мы, естественно, отвечаем тем же.

Итак, *позиция Взрослого наиболее предпочтительна в деловых контактах*. Именно она формирует партнерский стиль общения.

**Возможные установки в деловом общении**      Занять позицию Взрослого по могаает соответствующая установка. Установки могут быть следующими:

1. У меня не все в порядке — у тебя все в порядке. (Роль просителя; психологическая позиция Ребенка.)
2. У меня все отлично — у тебя не все в порядке. (Роль начальника; психологическая позиция Родителя.)
3. У меня дела идут плохо — у тебя тоже не все в порядке. (Роль неудачника; психологическая позиция Ребенка.)
4. У меня все в порядке — у тебя все в порядке. Возникшие проблемы можно решить. (Роль делового человека; психологическая позиция Взрослого.)

Если бы сотрудники всегда действовали из позиции Взрослого, в коллективе не было бы конфликтов. Нередко конфликт возникает из-за того, что кто-то ведет психологическую игру, которая состоит из последовательности скрытых трансактов. Например, ве-

дется игра: «А что я говорил?» Начальник советуется со специалистом по поводу какого-либо начинания. Специалист его не одобряет. Но начальник настаивает. И тогда специалист заявляет: «Ну, хорошо, сделаем так, как вы хотите», и начинает действовать, как того хочет начальник. Через некоторое время выясняется, что предложение начальника было неверным. Потрачены зря деньги и время. Начальник вызывает специалиста. А тот заявляет: «Я сделал все так, как вы хотели. А я предупреждал...» (психологическая позиция Ребенка).

Чтобы избежать такого финала, руководителям можно посоветовать расстаться с позицией непогрешимого Родителя, внимательно прислушиваться к мнению подчиненных, а сотрудникам — не становиться в позицию Ребенка, изложить свое мнение письменно, показать шефу все «за» и «против» его предложения. Это будет стимулировать у него позицию Взрослого и приведет к обсуждению вопроса, а не навязыванию решения.

Кроме этой, существует еще множество психологических игр, основанных на навязывании партнеру психологической позиции Родителя или Ребенка. По сути дела, эти игры представляют собой манипуляции, цель которых — получение той или иной выгоды в отношениях с партнером по общению. Вот названия некоторых из них: «Дитя на работе», «Меня рвут на части», «Казанская сирота», «Обезьяна на шее». Чтобы оказаться не втянутым в манипулятивную игру, нужно вовремя распознать, какую психологическую позицию вам навязывают и, если вам это не нравится, стимулировать у манипулятора позицию Взрослого, что, конечно же, можно сделать, лишь справившись с собственным желанием опекать, распоряжаться или подчиняться.

## В о п р о с ы

1. Какова связь между социальной ролью и психологической позицией человека?
2. По каким признакам можно распознать психологическую позицию, в которой находится партнер?
3. Какие позиции в общении позволяют избежать конфликта?
4. Почему позиция Взрослого дает возможность решить вопрос?
5. Как нужно настроить себя, чтобы добиться успеха в деловом контакте?

## З а д а н и я

1. Потренируйтесь в умении определять психологические позиции. Проанализируйте типичные эго-состояния членов своей семьи, друзей, коллег, собственные. Попробуйте определить психологическую позицию незнакомого вам человека по его манере говорить и держаться.
2. Рассмотрите семейные и служебные конфликты с позиции транзактного анализа. Что можно было бы изменить в Позициях участников, чтобы избежать конфликта?
3. Заметив, что вы в разговоре занимаете позицию Ребенка или Родителя, попробуйте перейти на позицию Взрослого.

## ГЛАВА 15

ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ  
ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

*Всегда надежней перед делом осмотреться, особенно коль успех не очевиден. Оттягивай время, либо чтобы отказаться, либо чтобы утвердиться, когда на ум придут новые доводы в пользу твоего решения.*

*Б.Грасиан*

Деловая беседа является самой распространенной формой делового общения. В процессе деловой беседы рассматриваются вопросы устройства на работу, ремонта квартиры, предложения о сотрудничестве, совершаются сделки купли-продажи и т.д. Проведение деловой беседы — это проверка нашего умения устанавливать контакт с собеседником, ясно и убедительно излагать свои мысли, слушать и слышать то, что говорит партнер, выбирать наилучшую психологическую позицию в общении, словом, того, насколько мы владеем культурой делового общения.

Из всего многообразия деловых бесед рассмотрим те, в которых мы находимся в положении более заинтересованного лица и хотели бы получить согласие на какие-то условия от хозяина положения (принять на работу, подписать договор о покупке товара, пользовании услугой и т.п.).

Практика показала, что из 10 бесед, которые подготовлены заранее, 7 проходят успешно, а из 10 неподготовленных бесед — только 3. А ведь после неудачного делового разговора сложно вернуться к нему еще раз. Получив отказ, труднее добиться положительного решения, чем при первой встрече.

### Общая подготовка к беседе

Подготовка к беседе не менее важна, чем подготовка к публичному выступлению. Она предполагает следующее.

**Доскональное изучение вопроса.** Вести разговор можно только о том деле, о котором вы хорошо осведомлены. Если, например, речь идет о предложении какой-либо услуги фирме, нужно не только знать все об этой услуге, но и хорошо представлять, чем занимается фирма и почему ее может заинтересовать данная услуга. Важно быть и в курсе того, какой период переживает фирма, предлагали ли уже ей подобное. Нужно подготовить базу для ведения разговора, продумать ответы на следующие вопросы:

1. В чем суть вашего предложения?
2. Почему вы обращаетесь с данным предложением к этому лицу?
3. Как связано ваше предложение с другими сторонами деятельности фирмы?
4. Какие выгоды получит партнер от принятия вашего предложения?
5. Каковы минусы этого предложения для партнера?
6. Почему все же вы настаиваете на принятии своего предложения?
7. В каком положении окажется фирма или партнер в случае, если по каким-то причинам реализация вашего предложения будет прервана (форс-мажорные обстоятельства)? Что конкретно тогда нужно будет сделать?

Следует иметь в виду, что так как принимать решение будет живой человек, то им могут руководить не только интересы дела, но и личные.

Кроме того, успех во многом зависит от того, как подать предложение, а выбор формы подачи определяется особенностями тех, к кому оно обращено.

**Что нужно знать о партнере.** Получить информацию можно от секретаря или сотрудника вашего будущего собеседника, если удастся познакомиться с ними и «разговорить» их. Следует выяснить:

1. Компетентность партнера, то есть в состоянии ли этот человек решить вопрос. Может быть, нужно обратиться к более знающему в этой области или обладающему большими полномочиями?

2. Что представляет собой фирма или организация, в которой работает партнер, какие в ней взаимоотношения. Знание подробностей даст возможность вести разговор в рамках традиционного в этой системе подхода.

3. Кто из ваших знакомых имел дело с этой фирмой или с этим человеком. Каковы их впечатления.

4. Чего опасаются в фирме, на что надеются; чего опасается, на что надеется партнер.

5. Предполагаемую позицию по данному вопросу. Знание ее позволяет тем или иным образом строить аргументацию. Например, если известно, что партнер против, нужно включить доводы, которые могли бы поколебать его позицию.

6. Особенности характера партнера, предпочитаемая им психологическая позиция и его манера ведения разговора. Это очень важная деталь, так как есть трудные собеседники, разговор с которыми может провалиться, если не настроить себя определенным образом (см. главы 11 и 14).

7. Жизненные установки и принципы партнера. Представление о них позволяет легче найти подход к партнеру.

8. Потребности партнера. Знание стремлений и желаний партнера помогает оценить, насколько его может заинтересовать ваше предложение, и представить последнее в выгодном свете. Учет потреб-

ностей партнера необходим для успешной аргументации (см. главу 3).

9. Возраст, семейное положение партнера. Его увлечения, политические взгляды, образование и т.д. Эти, казалось бы, не имеющие отношения к делу сведения могут помочь наладить контакт с партнером. Человеку всегда приятно, когда в нем видят не только должностное лицо, но и личность.

**Как преодолеть негативное отношение к партнеру.** В деловом общении часто приходится иметь дело с постоянными партнерами или клиентами. Может встретиться и такой, в общении с которым возникает множество барьеров, — «неприятный человек». Это мешает деловым контактам, так как партнер может чувствовать вашу настороженность или неприятие и соответственно относиться к вам. Известно, что убедить легче того, кто вам доверяет, и к кому с уважением и приязнью относитесь вы.

Подумайте, кому вы доверяете? Очевидно, тому человеку, которого вы считаете «своим», тому, кто вас понимает или стремится понять, наконец, тому, кто хорошо к вам относится.

Чтобы вызвать доверие у партнера, нужно соблюдать такие заповеди:

1. Узнайте как можно больше о партнере, примите его таким, какой он есть.
2. Поймите его затруднения, и вы поймете, почему он ведет себя так, а не иначе.
3. Отнеситесь к партнеру как к другу, «полюбите» его, сделайте «своим».
4. Опирайтесь на лучшее, что есть в человеке.

При этом в процессе делового разговора нужно вести себя так, чтобы партнер или клиент чувствовал ваше стремление его понять и пойти навстречу его интересам.

Чтобы лучше узнать партнера, полезно выяснить, где и кем он работал прежде, каков его стаж работы в фирме, положение его сейчас. Быть может, у этого человека сложная семейная ситуация или проблемы со здоровьем. Представление о том, чего опасается и на что надеется партнер, что для него важно в жизни, чего больше всего он хочет сейчас, поможет вам сделать человека «ближе», понять его и принять таким, какой он есть. Размышляя о ситуации, в которой оказался этот человек, вы наверняка проникнетесь к нему сочувствием и найдете в нем хоть что-то хорошее.

Нужно настроиться на такой разговор с партнером, в котором он смог бы высказать свои затруднения. Для этого следует заранее продумать вопросы, в тактичной форме затрагивающие его проблемы, и, взвесив свои возможности, помочь ему.

**Подготовка материалов и документов.** Материалы и документы необходимы для введения собеседника в курс дела и успешной аргументации. Документы не только иллюстрируют и поясняют сказанное, но и придают вес словам, подтверждая их.

Следует заранее подготовить также заявление или договор. При благоприятном исходе разговора можно будет сразу же закрепить достигнутую договоренность, предложив партнеру подписать документ.

**Подготовка вопросов партнеру.** Редкая беседа обходится без ознакомительных вопросов типа: «Что больше всего вас не устраивает в существующем положении?», «На какой эффект вы рассчитываете?» и т.д.

Вопросы к партнеру должны охватывать все стороны дела и быть при этом ясными, лаконичными, предельно конкретными, логически непротиворечивыми и последовательными.

### **Подготовка ответов на вопросы партнера.**

Зная особенности характера партнера и специфику его работы, можно предположить, какие уточняющие вопросы задаст он и подготовить исчерпывающие ответы.

**Разработка стратегии ведения делового разговора**

В первую очередь следует четко уяснить главную *цель* разговора достичь договоренности, прийти к какому-то решению и т.д.)

Исходя из цели разговора, вы определяете, *чего именно* вы хотите добиться в результате беседы. Например: цель разговора — заинтересовать руководителя фирмы вами как ценным специалистом. Чего добиваетесь — чтобы он записал ваши координаты и назвал конкретный срок вашей следующей встречи (или подписал заявление и т.п.).

Для успеха делового разговора важно спросить себя: а какую цель может ставить партнер и какого результата хочет он?

Необходимо заранее предусмотреть, какой исход беседы вас устроит, какой нет, какой вариант вы посчитаете приемлемым для обеих сторон.

В каждом конкретном случае цель разговора достигается различными путями. В самом общем случае для делового разговора с целью достижения договоренности можно рекомендовать такой сценарий:

1. Вступительная часть.
2. Информирование.
3. Аргументация.
4. Ответы на вопросы, нейтрализация возражений.
5. Достижение договоренности, подписание документов.
6. Заключительная часть.

**Вступительная часть** необходима для знакомства и установления контакта с собеседником. Нужно продумать форму самопрезентации, и разработать несколько вариантов установления контакта с партнером.

**Информирование** о деле или предложении, с которым вы пришли, должно быть предельно конкретным, исключать термины, которые собеседник может не знать. Следует продумать последовательность изложения и моменты предъявления необходимых материалов и документов, способы активизации всех каналов восприятия партнера, так как его приоритетный канал, как правило, неизвестен.

**Аргументация** — обоснование предложения с целью склонить к нему партнера. Продумываются доводы, очередность их подачи, способы убеждения.

Полезно предусмотреть, какие возражения могут быть у партнера, и подготовиться их нейтрализовать.

Нужно продумать свое поведение, если:

- 1) собеседник полностью согласится с представленными аргументами;
- 2) сделает вид, что согласился;
- 3) никак не прореагирует;
- 4) перейдет на повышенный тон.

**Ответы на возможные вопросы и возражения** необходимо продумать заранее, чтобы они не застали вас врасплох.

**Достижение договоренности** легче зафиксировать, если подготовить документы «на подпись». Фиксация договоренности не всегда возможна, но в ряде случаев она просто необходима.

К **заключительной части** тоже нужно подготовиться, так как при любом исходе разговора следует оставить о себе хорошее впечатление, чтобы у партнера не пропало желание сотрудничать с вами сейчас или в дальнейшем.

Продумайте свои последние слова:

- 1) в случае успеха;
- 2) при компромиссном решении вопроса;
- 3) при неудаче.

Время, затраченное на подготовку деловой беседы, окупится с лихвой!

Правильно и корректно договоритесь о встрече, позаботьтесь о соответствующем внешнем виде, и успех за вами!

**Разговор по телефону накануне встречи** К нему следует отнестись очень серьезно, так как слишком настойчивая просьба о приеме или, наоборот, заискивающая интонация могут иметь обратный эффект — оттолкнуть собеседника. Начиная деловые люди нередко жалуются, что договориться о встрече с работодателем или потенциальным заказчиком — самое трудное в деловом общении: секретарь допытывается, кто звонит, а потом сообщает: «Его нет» или «Идет совещание», «Он занят», а если и удастся застать шефа, он отвечает: «Нам это не нужно», даже не выслушав до конца.

Прежде чем снять телефонную трубку, нелишне взвесить: а обязательно ли звонить по данному вопросу этому человеку? Может быть, лучше сначала послать письмо или факс, а позвонить потом, когда он познакомится с информацией? Не исключено также, что информация заинтересует партнера настолько, что он позвонит сам, а это позволит чувствовать себя хозяином положения.

Если же необходим именно телефонный разговор, нужно сделать все для того, чтобы он был успешным. И, прежде всего, позвонить в то время, когда есть вероятность застать нужного человека. Кроме того,

желательно предварительно выяснить, в какое время у него больше всего посетителей, проводятся совещания и т. п.

К телефонному разговору нужно так же тщательно готовиться, как и к непосредственной деловой беседе. Прежде всего следует определить:

1. Фамилию, имя и отчество человека, с которым необходимо поговорить.
2. Наиболее удобное для звонков время.
3. Цель звонка.
4. О чем конкретно вы хотите договориться.

Деловой разговор по телефону должен быть предельно кратким, иначе он теряет свою эффективность. Специалисты называют оптимальное время — до 4-х минут.

Для любого телефонного разговора подходит следующая схема<sup>2</sup>. Ее легко запомнить, как «Семь "П"»:

- Ш. Приветствие.
- П2. Представление.
- П3. Причина: объяснение цели звонка.
- П4. Проблема: обсуждение вопроса.
- П5. Подведение итогов обсуждения.
- П6. Признательность: выражение благодарности.
- П7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах): П1 + П2 = 15; П3 = 20; П4 = 150; П5 = 35; П6 + П7 = 20.

Следует продумать свои слова и возможную реакцию партнера на каждом этапе разговора.

Перед тем как позвонить, рекомендуется мысленно представить человека, с которым предстоит разговор, подумать о чем-то приятном.

Поздороваться лучше с улыбкой, как и при личной встрече. Улыбка хорошо слышна в голосе и сразу же располагает к разговору. Назвать себя (и свою организацию) следует сразу же, не дожидаясь расспросов. Имя и фамилия, название организации должны звучать четко, так, чтобы их можно было без труда слышать и запомнить. Говорите с достоинством, симпатией к себе. Оказывается, это сделать совсем не просто! Нередко представляются скороговоркой, а собственное имя произносят так бесцветно и равнодушно, как будто называют неодушевленный предмет.

Затем спокойно, без напряжения объясните цель звонка. Не следует мучить собеседника предположениями, начиная издалека. Коммерческие агенты часто именно так и поступают, боясь, что им откажут. Да, эти опасения не беспочвенны: директор фирмы часто не в состоянии встретиться со всеми желающими. Вот и используют все способы, чтобы заинтриговать, заинтересовать собой и добиться прихода в офис. А что потом? Результат зависит от обаяния и настойчивости посетителя. Если преобладает первое, могут последовать различные предложения, в том числе и неделовые... Если партнер мало заинтересован поступившими предложениями, а посетитель действует искусно и настойчиво, возможно, контракт будет подписан, но, скорее всего, на короткий срок. Постоянным заказчиком партнер, принявший решение под напором, вряд ли станет. Так стоит ли тратить свое и чужое время? Практика показывает, что лучше использовать его, чтобы выяснить, кому действительно нужен ваш товар или услуга, чем дальше брать измором каждого, кто по вашему мнению должен заинтересоваться вашим предложением.

Существует и другая тактика: «разведывательные» звонки с целью выявления возможных клиентов, работодателей или заказчиков. Но чтобы она дала результат, таких звонков должно быть чрезвычайно много. А это очень непросто, ведь с каждым партнером нужно быть предельно вежливым, разговаривать спокойно и с достоинством, при объяснении цели звонка использовать так называемый «Вы — подход» (см. главу 16), говорить живым языком, найти фразы, способные заинтересовать.

Можно попробовать и ту, и другую тактику, чтобы найти партнера, который будет заинтересован во встрече.

Вероятно, в процессе разговора придется называть кое-какие цифры, ссылаться на документы. Все это следует приготовить и иметь перед глазами. Информация должна быть предельно краткой. Сказать нужно ровно столько, чтобы партнер понял — да, ему это нужно, и захотел выяснить все детали при встрече.

Предоставьте собеседнику назначить удобное для него время. Нельзя сказать: «Так я к вам зайду тогда-то», это будет нарушением этикета, ведь статус того, кто просит о встрече, ниже, чем у его собеседника, и диктовать условия он не вправе.

Очень важно поблагодарить за разговор. Причем надо найти в себе силы сделать это даже в том случае, если договоренность не достигнута. Извиниться за отнятое время. Прощание должно быть таким же теплым, как и приветствие. Нередко все впечатление от звонка или встречи портит неожиданно быстрое и равнодушное «до свидания», когда все вопросы решены. Тогда становится ясно, что собеседник был расположен к вам только в интересах дела.

Последнее слово по телефону должно прозвучать так, чтобы захотелось увидеть того, с кем было приятно разговаривать.



## В о п р о с ы

1. Для чего нужна предварительная информация о партнере?
2. Какие документы следует подготовить к собеседованию при поступлении на работу?
3. Как вы ответите руководителю, который считает молодость и неопытность большим недостатком?
4. Что можно будет сказать в завершение делового разговора, который закончится отказом партнера принять ваше предложение?
5. Почему не рекомендуют сообщать в телефонном разговоре всю информацию, касающуюся делового предложения?

## З а д а н и я

1. Вспомните не слишком приятного вам человека, с которым вы вынуждены иметь дело. Чтобы изменить к нему отношение, рекомендуется сделать следующее. Напишите все, что вы знаете о нем: как он выглядит, возраст и далее по приведенной выше схеме. Прочтите вслух свое сочинение или расскажите об этом человеке своему товарищу, стараясь быть объективным. Как правило, после выполнения этого задания неприязнь сменяется сочувствием, а при встрече с этим человеком проявляется что-то вроде симпатии. Результат во многом зависит от желания изменить свое отношение к этому человеку.

2. Подготовьтесь по предложенной методике к предстоящему деловому разговору; к телефонному разговору накануне встречи с деловым партнером.

## ГЛАВА 16

## ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

*Владеть искусством беседы, ибо в беседе сказывается личность. Ни одно из занятий человеческих не требует большего благоразумия, хотя в жизни ничего нет обычной, — тут можно и все потерять, и все выиграть.*

*Б.Грасиан*

Рассмотрим проведение деловой беседы, цель которой — достижение договоренности с партнером, например, об оказании какой-либо услуги фирме.

Ее успех зависит от вашего умения устанавливать отношения и убеждать, исходя из интересов и потребностей партнера.

Вы учитывали их, готовясь к встрече. И теперь многое будет зависеть от того, сумеете ли вы установить контакт с собеседником, действовать по ситуации, умело использовать подготовленные аргументы.

Помогут вам в этом вера в успех, уверенность в себе, уважение и доброжелательное отношение к партнеру, энергичность, напористость, убежденность в том, *что* ваше предложение соответствует обоюдным интересам.

У того, кто ищет выгоду только для себя, такой убежденности нет, и его внутреннее несогласие с тем, что он говорит, выдаст себя.

Напомним некоторые правила делового этикета.

Если прошло несколько дней после предварительной договоренности по телефону, накануне встречи рекомендуется уточнить, не изменилось ли что-ни-

будь за это время. Прийти на встречу нужно не менее чем за 15 минут, чтобы успеть привести себя и порядок, узнать у секретаря о настроении партнера и подготовиться к разговору.

Входить в кабинет следует после осведомления «Можно?» Поздоровайтесь, когда подойдете поближе к хозяину кабинета.

Приветливая улыбка и прямой взгляд в большинстве случаев способствуют мгновенному установлению контакта. Не спешите садиться и начинать разговор. Поймайте ответный взгляд. А если вам к тому же улыбнулись в ответ, можно считать, что хорошее начало разговору положено.

Поведение хозяина кабинета определяется его знанием этикета, настроением, отношением к посетителю. Деловую даму, входящую в кабинет, мужчины не следует приветствовать, встав из-за стола. В отношении других посетителей допустима различная форма приветствия: протянутая рука и даже встреча у двери. Небрежный кивок головой, приветствие сквозь зубы, глубокомысленный или озабоченный вид партнера говорят не только о его невысокой культуре, но и об отношении к вам, возможно, о настроении и психологической позиции. Важно поставить правильный «диагноз», чтобы в нужной тональности начать разговор. Если произошло вынужденное опоздание, следует извиниться и приступить к делу.

Хозяин кабинета, как правило, кивком или жестом указывает, куда сесть. Напомним, что, если есть выбор, лучше расположиться не напротив, а под углом к собеседнику. Это исключает конфронтацию, дает возможность жестиковать, менять позу, что позволяет влиять на партнера.

**Вступительная часть беседы** На умение начать разговор влияет зоркость в общении. Зоркость в общении проявляется в том, чтобы быстро оценить психологическое состояние партнера, его реакцию на ваше появление, расположенность к общению с вами, готовность к немедленному началу делового разговора, и начать разговор в нужной тональности.

Вступительная часть деловой беседы необходима для того, чтобы собеседник переключился от дел, которыми он был занят, на разговор с вами, а также для создания благоприятной атмосферы разговора.

Итак, задачи вступительной части:

- 1) привлечение внимания к своей персоне;
- 2) установление контакта с собеседником;
- 3) пробуждение интереса к теме разговора.

Существует множество вариантов начала беседы. Все зависит от состояния партнера и его интереса к делу. Если собеседник заговаривает о своих проблемах и заботах, нужно дать ему *возможность высказаться*, не торопиться переходить к своему делу. Иной раз, видя, что собеседник озабочен, можно тактично разговорить его и затем, конечно, внимательно и сочувственно выслушать.

Если собеседник расположен к беседе, возможен *прямой подход* — напомнить ему о предмете предстоящего разговора.

В противном случае началом разговора может служить прием «снятие напряженности», когда беседа начинается с приятных фраз общего характера или тактичного комплимента (партнеру, интерьеру, орга-

низации работы и т.д.). Другой вариант начала разговора в этом случае — «зацепка» — событие, личное впечатление, случай, необычный вопрос, которые можно увязать с содержанием беседы.

Установлению контакта с партнером способствует благоприятное впечатление, которое производит ваш внешний вид, манеры, проявление расположения к собеседнику, уважения к его интересам.

«Самоубийственным» началом разговора считается проявление излишней почтительности к партнеру, демонстрация полной зависимости от него, подбострастные извинения за то, что оторвали от важных дел, и т.п. Не годятся также проявления панибратства, фамильярный тон, демонстрация своих преимуществ, высокомерие и т.п.

В процессе разговора необходимо поддерживать партнера. Показать ваше расположение можно попой, кивками, словами («скрытый комплимент» — см. главу 10).

**Как ввести партнера в курс дела** Настроив собеседника на разговор с вами, нужно тут же перейти к предмету встречи. Часто к делу приступают таким образом: «Я хотел бы вам предложить...» (хотел бы устроиться) или: «Я думаю, что вам будет интересно...» и т.п. Это вполне вежливые фразы, но в них выражается воля того, кто пришел с разговором. Собеседник подсознательно ощущает психологическое давление и подсознательно же может сопротивляться предложению. Поэтому рекомендуется так называемый «*Вы — подход*»:

Вместо «Я хотел бы вам предложить» — «Не хотите ли вы...»

Вместо «Я думаю, что вам будет интересно» — «Не заинтересует ли вас...»

Вместо «Я считаю, что вам будет полезно» — «Как вы полагаете, будет ли вам полезным...»

Однако иногда, поняв, о чем пойдет речь, партнер сходу заявляет: «Я могу обойтись без ваших услуг». Сохраняя спокойствие, с доброжелательной улыбкой можно заметить: «Я уверен, что после минутного знакомства с моим предложением вы так не скажете».

Вторая отговорка: «Нам сейчас не до этого!» Тогда следует спокойно поинтересоваться: «Когда можно будет вернуться к этому разговору?» Если вы услышите в ответ: «Через месяц», что ж, через месяц снова напомните о себе.

Если партнер заявляет: «Меня это не интересует», он может пожалеть о своих словах после вашей реплики: «Даже экономия?» Не дожидаясь ответа на этот риторический вопрос, можно приступить к характеристике самого предложения, а затем его выгоды для партнера.

Убедившись в том, что собеседник готов к обсуждению интересующего вас вопроса, можно приступить к изложению сути своего предложения. В этом и заключается второй этап беседы — информирование. Уважая собеседника, следует обращаться к нему по имени и отчеству, говорить на понятном ему языке, учитывать уровень его информированности. При этом необходимо наблюдать за реакцией партнера. Если вы видите, что собеседник напряжен, относится неприязненно к тому, что вы говорите, можно использовать «отзеркаливание» его позы и жестов (см. главу 9). Рассказывая, необходимо периодически делать паузы, чтобы собеседник мог задать вопрос. Вопросы надо выслушивать очень внимательно, не перебивая.

Свои ответы можно предварять *удостоверяющими замечаниями типа*: «Это очень удачный вопрос», «Я рад, что вы задали мне именно этот вопрос», «То, что вы

задаете мне этот вопрос, показывает...» Самая простая (и обязательная) реплика после получения вопроса: «Спасибо за вопрос». Польза от благожелательной реакции на вопросы очевидна: такие реплики играют роль «поглаживаний», значимость собеседника в его собственных глазах вырастает, атмосфера разговора «теплее», партнер охотно задает новые вопросы, ваш монолог превращается в диалог, в ходе которого легче добиться взаимопонимания.

Если же вы видите, что собеседник с недоверием или непониманием относится к вашей информации, но никаких вопросов не задает, придется задавать вопросы самим. Самый простой вид вопросов — *контрольные*. Они позволяют выяснить, понимает ли нас партнер, насколько принимает нашу информацию, и прочее. Это вопросы типа: «Что вы думаете об этом?», «Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?» и т.п. После ответов собеседника, возможно, придется более доступно и эмоционально повторить сказанное. Или с лёгким сердцем двигаться дальше.

Зная особенности характера партнера и специфику его работы, можно предположить, какие *уточняющие вопросы* задаст он и подготовить исчерпывающий ответ.

**Аргументация** Лишь тогда, когда партнер понял, в чем состоит ваше предложение, можно приступать к его обоснованию, или к аргументации. В этом состоит третья фаза проведения деловой беседы.

Тактика аргументации (подбор аргументов, очередность их подачи) рассматривалась в главе 3. Напомним, что эффективно действует включение аргументов «против»: идей, утверждений, предложений, которые противоречат вашему предложению или которые

может выдвинуть ваш собеседник. Но, конечно, постарайтесь с блеском доказать их несостоятельность. Аргументы «против» включайте в изложение со словами: «Вы можете возразить...» или «Иногда полагают...».

Тактика аргументации продумывается заранее. Но в реальной ситуации ее придется корректировать.

**Нейтрализация возражений** Проведение четвертой фазы беседы зависит от того, как реагирует на ваши аргументы партнер.

Если он согласится с доводами в пользу вашего предложения, остается только выждать, наблюдая за его жестами и мимикой, когда он придет к решению и, возможно, сам предложит оформить договоренность.

Если партнер не реагирует на доводы или только делает вид, что согласен с ними, можно применить специальный прием, вызывающий собеседника на откровенность (см. главу 9).

Узнать об отношении партнера к вашим аргументам можно, прямо спросив его: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Какой вывод вы делаете из всего, мною сказанного?» и т.п. Подобные вопросы называются *ориентационными*, так как они позволяют ориентироваться во взглядах партнера.

Если вы поняли, что партнера ваши аргументы не убедили, нужно, подумав, найти более убедительные для него или повторить вразумительнее уже сказанное.

Встречаются деловые люди, которые по каким-то соображениям не хотят обнаружить свое мнение и тянут до последнего, чтобы потом сказать: «А мне это вообще не нужно!» Помогают вызвать на откровенность таких собеседников *провокационные вопросы*. Конечно, такого рода вопросы, содержащие вызов,

подстрекательство, задают лишь в крайних случаях, предпочитая открытый, хотя и малопривлекательный разговор опасному молчанию партнера.

Например, вы убеждаете директора фирмы пользоваться новым для него видом рекламы — щитами и вымпелами. Привели аргументы в пользу последних, а директор молчит. Не помог и прием, вызывающий собеседника на откровенность, а на ориентационные вопросы директор ответил уклончиво и неопределенно. Тогда вы спрашиваете: «Сколько месяцев вы полагаете продержаться на одной газетной рекламе?» Возможно, собеседник выйдет из себя, но зато вы узнаете его позицию и сможете на нее повлиять.

Если это естественные сомнения, связанные с нежеланием рисковать, недоверием к новшеству, авторитету вашей фирмы и тому подобное, следует спокойно и обстоятельно их развеять, проявляя уважение к партнеру и его опасениям.

Если собеседник резко возражает, нам важно понять, обоснованные ли это соображения или просто отговорки. Чтобы легче было парировать последние, нужно быть в курсе того, что обычно говорят, когда, не раздумывая, не хотят принять предложение.

Если заявляют: «Все это прекрасно, но мне это не нужно», спокойно, с улыбкой продолжайте: «И все же предположим, что вы согласились. Какие неудобства и какие выгоды вам это принесет?»

**Перечислим приемы нейтрализации возражений.**

1. Преобразовать возражение в вопрос, например: «Ко мне уже обращались с подобными предложениями» — «Вас интересует, чем мое предложение отличается от подобных?»

2. Если собеседник возражает по существу, выслушайте его очень внимательно, используя тот тип слушания, который соответствует состоянию партнера и данной ситуации. Иногда возражение сни-

мается, как только собеседник внимательно, с пониманием выслушает.

3. Можно преобразовать возражение в довод, например: «Но мы уже сотрудничаем с рекламным агентством» — «А мы будем еще одним — любимым!»

4. Хороший эффект дает ссылка на репутацию других фирм.

Важно сохранить благожелательность и спокойствие, если собеседник, возражая, перейдет на повышенный тон. Ведь возражение — это проявление заинтересованности.

Главные мысли партнера и его возражения рекомендуются записывать. Это оказывает магическое действие: собеседник начинает говорить более спокойно и взвешенно. А вам ведение записей позволит понять, с чем, собственно, он не согласен. Быть может, разногласий и нет, а все дело в разных формулировках одного предложения или различных подходах к нему. Если же разногласия существенны и вы уверены, что собеседник не прав, необходимо обдумать, как опровергнуть его утверждения (способы опровержения были рассмотрены в главе 7). При этом полезно придерживаться следующих правил.

1. Не вести разговор запальчиво; возражая, сохранять благожелательный тон.

2. Не перебивать партнера, дать ему возможность полностью высказаться.

3. Не подчеркивать свое несогласие, возражать по формуле «Да, но...»:

«Понимаю вас, но нужно учесть, что...», «Охотно согласился бы с вами, однако...», «На вашем месте я, наверное, думал бы так же, но...» и т.п.

4. Подчеркивать свое согласие там, где это возможно.

Рекомендуется такой тактический ход: не задерживаться на возражении, которое трудно опровергнуть, рассмотреть другие, а потом вернуться к этому.

### Как подвести партнера к принятию

Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к пятой фазе беседы — достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Вначале задайте такие вопросы, на которые собеседник скорее всего ответит «да». Такие вопросы называются *подтверждающими*. Это вопрос типа: «Наверное, вы тоже рады тому, что...?», «Я не ошибаюсь, полагая, что вы считаете...?» и т.п. Существует правило Сократа, согласно которому после нескольких ответов «да» редко произносят «нет». Подтверждающие вопросы настраивают партнера на положительное отношение к вашему предложению. И все же вопросы, непосредственно подводящие собеседника к принятию решения, не должны предполагать однозначного ответа. Что, если партнер все же скажет «нет»? Изменить его решение потом будет очень сложно. Поэтому рекомендуется последние вопросы формулировать так, чтобы они давали возможность разворнутого ответа (*открытые* вопросы), настраивали на сотрудничество.

Например, вместо «Вы согласны с моими условиями?» лучше спросить: «На каких условиях вы согласны?» или «Как скоро это возможно?» На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку. Если разговор проходит в благоприятной атмосфере, к какой-либо договоренности вы придете.

Если собеседнику трудно принять окончательное решение, можно ненавязчиво его к этому «подтолкнуть».

1. Спросите: «Быть может, у вас осталось последнее возражение или сомнение? Я готов ответить». Такая постановка вопроса заставляет нерешительного

партнера сказать «нет» и затем принять ваше предложение.

2. Дайте совет воспользоваться предложением немедленно, так как в противном случае будут потеряны определенные преимущества.

3. Подведите итог всему сказанному, отметив те преимущества, которые получит партнер, если воспользуется вашим предложением, и что он упустит, отказавшись от него.

4. Ведите разговор так, будто согласие уже получено. (Этот прием связан с некоторым риском, но весьма эффективен в общении с партнером, не склонным к психологической позиции Родителя).

5. Задайте *альтернативный* вопрос, дающий собеседнику возможность выбора (но не более трех вариантов). Например: «Сколько времени вам понадобится для подготовки документов: две недели, десять дней, а быть может, всего неделя?»

Достигнутую договоренность необходимо *зафиксировать*. Убедившись, что собеседник настроен положительно, предложите ему рассмотреть и подписать подготовленный документ или самому сформулировать вариант договора. Зафиксировать договоренность можно и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала не только из ваших уст. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

### Завершение беседы

Если достичь договоренности не удалось, необходимо, сохраняя самообладание, довести беседу до конца, то есть красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, не следует злоупотреблять расположением и временем партнера. На

заключительном этапе беседы противопоставлен разговор на общие темы — это может «забить» информацию по делу.

Оставить о себе хорошее впечатление, красиво расстаться необходимо при любом результате разговора. Хорошо воспитанный, владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Результаты деловой встречи полезно проанализировать.

Схема анализа 1. Не забыли ли вы о цели делового разговора разговора?

2. Каков конкретный результат встречи?
3. Мог ли он быть лучшим для вас или для дела?
4. Все ли аргументы вы использовали? Что еще можно было сказать?
5. Все ли вы выяснили у партнера, что хотели?
6. Удачно ли вы отвечали на вопросы?
7. Удачно ли парировали возражения?
8. Какой была атмосфера разговора?
9. Какую психологическую позицию занимал ваш партнер? Правильную ли позицию занимали вы?
10. Удовлетворен ли встречей партнер?
11. Какое впечатление вы на него произвели?
12. Есть ли необходимость и возможность повторной встречи?

Анализируя разговор, не корите себя за возможные упущения, а подумайте, как действовать дальше. Встреча считается не напрасной, если она оставила возможность для продолжения контакта.

В процессе делового разговора проявляется ваше знание проблемы и умение общаться. Поэтому каждая деловая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.

### В о п р о с ы

1. Нужно ли обдумывать заранее варианты начала разговора?
2. Что предпринять, если собеседник слушает вас молча, никак не реагируя на ваши аргументы?
3. Как вести себя, если партнер начинает горячо возражать против вашего предложения?
4. Как подтолкнуть нерешительного партнера к принятию решения?

### З а д а н и е

Проанализируйте проведенный вами деловой разговор по предложенной схеме. Учтите свои ошибки при подготовке к следующему разговору.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### К главе 1 «Культура делового общения»

Как завязать деловое или дружеское знакомство?

Преподаватель напоминает слушателям, что деловые отношения базируются на совпадении или дополнении тех или иных интересов. Кроме того, партнеры должны быть приятны друг другу и иметь возможность для осуществления контактов. Исходя из этих соображений и правил этикета, предлагается следующая схема знакомства.

1. Представьтесь (назовите свое имя, в случае делового знакомства — фамилию и место работы). Воспитанный человек обычно после этого называет себя.

2. Заговорите о чем-то близком собеседнику, например, о той ситуации, в которой вы с ним оказались, или в крайнем случае о нейтральном (погода, спортивное событие и т.д.). Если собеседник реагирует доброжелательно, поддерживает разговор, можно продолжить беседу (нравится ли семинар, концерт, выставка и т.п.).

3. Выясните, чем занимается собеседник, круг его интересов. В случае делового знакомства об этом можно спросить прямо. Если цель — приятельские отношения, будьте предельно тактичными. Полезно знать семейное положение собеседника, но прямо спрашивать об этом не принято.

Если новый знакомый сообщил, чем он занимается или увлекается, и обнаружилось совпадение каких-то интересов, то при расположении с его стороны можно продолжить знакомство.

4. Выясните, есть ли у собеседника возможность для поддержания отношений.

5. При положительном ответе предложите обменяться «координатами».

6. Тепло попрощайтесь. Дайте понять, что были рады встрече.

Слушатели садятся парами и «знакомятся» по предложенной схеме. Вопросы задает один слушатель другому, через 5 минут их роли меняются.

За столом преподавателя перед аудиторией предстают оба (все пары по очереди). Преподаватель объявляет, что сейчас состоится представление интересного человека.

В соответствии с заданием нужно рассказать о партнере все лучшее, заинтересовать им собравшихся. Пересказывать все, что удалось узнать о собеседнике в разговоре с глазу на глаз, не следует. Информация должна носить как бы рекламный характер, поднимать товарища по группе в его собственных глазах.

Представление длится три минуты. Как правило, при этом известный всем человек открывается с неожиданной стороны. Слушатели бывают удивлены тем, как мало знали друг о друге. Выясняется совпадение чьих-то интересов или проблем.

Создание доброжелательной атмосферы во многом зависит от преподавателя. Он советует во время выступления называть партнера по имени (а не «он»), поглядывать на него, обращает внимание на достоинства каждого слушателя.



## К главе 2 «Логика в речи оратора»

Задание I. Назвать способ определения понятия, найти ошибку в определениях или прокомментировать их.

1. Акция — это ценная бумага.
2. Медицина — наука, которая изучает человеческие болезни.
3. Оligocene — третья эпоха палеогена.
4. Маркетинг — система организации производственной и сбытовой деятельности и управления ею, ориентирующаяся на требования рынка, максимальное удовлетворение запросов потребителя.
5. Маркетинг — система мероприятий для изучения спроса и предложения на потребительском рынке с целью лучшего удовлетворения покупательского спроса.
6. Внимание — резец памяти. Чем острее резец, тем глубже след.
7. Конфронтация — противоборство, противопоставление. Слово произошло от слияния двух латинских слов: *con* — против, *frons* — лоб, фронт.
8. Соединительная ткань служит депо (складом) питательных веществ.
9. Наука — способ удовлетворения любознательности отдельных лиц за счет государства (академик А.А. Арцимович).
10. Революционная ситуация возникает тогда, когда низы не хотят жить по-старому, а верхи не могут управлять по-старому.
11. Предприниматель — предприимчивый человек.

12. Предприниматель — человек, который хочет, умеет и успешно занимается бизнесом.

13. Рынок — это то, к чему мы стремимся, а дойти никак не можем.

14. Свобода предпринимательства — гарантированная возможность организовать свое дело на негосударственной основе.

15. Свобода предпринимательства — узаконенная спекуляция.

16. Деловой человек — тот, кто не теряет времени, у которого все по плану.

17. Деловой человек — предприниматель, бизнесмен.

18. Демократия — власть народа.

19. Демократия — это когда нет порядка.

20. Человек — существо, принадлежащее двум различным мирам: природной необходимости и нравственной свободе (Кант).

21. Человек — продукт и субъект общественно-трудовой деятельности (по Марксу).

Задание II. Упражнения по толкованию слов и понятий.

1. Дать научное определение термина «инфляция».
2. Пояснить слово «рынок» во фразе: «Для продвижения к рынку нужны реформы».
3. Пояснить значение слова «реформа».
4. Объяснить значение слова «рынок» во фразе: «Сегодня дорогой рынок».
5. Дать описание и характеристику понятия «секретарь-референт»
6. Что такое брифинг?
7. Объяснить, что такое плейер и пейджер, старочеловеку.
8. Объяснить, что такое факс, дав его описание и характеристику.

9. Что такое биржа?

10. Дать описание автомобиля марки «Мерседес».

11. Как вы понимаете слово «справедливость»?

12. Что такое товарный знак? Дать определение и привести пример.

13. Заменить слово «контракт» синонимом.

14. Дать определение понятия «конкурент».

15. Перевести на русский язык слова «консенсус», «легитимность», «офис».

16. Что такое электорат?

17. Что значит «делать бизнес»?

**Задание III.** Найти возможные признаки деления объема понятий. Какой признак деления темы на вопросы подойдет для выступления в конкретной аудитории?

1. Современная мода.

2. Товары народного потребления.

3. Вина.

4. Преступления.

5. Спорт.

6. Предприниматели.

7. Политики.

8. Преподаватели.

9. Способы разбогатеть.

10. Развлечения.

11. Современная музыка.

12. Студенты.

**Задание IV.** Определить тип умозаключения в следующих рассуждениях и найти возможные ошибки.

1. Знания — не что иное, как слова.

Слова — это ветер.

Знания — это ветер.

2. Для организации своего дела нужен первоначальный капитал.

Студент Петров сдал бутылки — это целый капитал!

Петров может начать свое дело.

3. Все красивые блондинки легкомысленны.

Людмила Ивановна — красивая блондинка.

Людмила Ивановна легкомысленна.

4. Кто хочет мира — готовится к войне.

Белорусы хотят мира.

Белорусы готовятся к войне.

5. На дискотеках каждый вечер полно молодежи. У молодых сейчас только развлечения на уме.

6. Чтобы была сознательная дисциплина труда, нужна хорошая организация производства. А хорошая организация производства невозможна без сознательной дисциплины труда.

7. Туристы осмотрели центр города и восхищаются: «Какой чистый город!»

8. В.И. Ленин, соглашаясь с тем, что для создания социализма требуется цивилизованность, в работе «О нашей революции» приводит следующий аргумент в пользу построения социализма в России, минуя капитализм: можно создать такие предпосылки цивилизованности, как изгнание помещиков и капиталистов. «В каких книжках прочитали вы, что подобные видоизменения обычного исторического порядка недопустимы и невозможны?» (Раз не написано, что нельзя, значит можно.)

9. Рассуждения профессора Криченова из романа С.Б. Проскурякова «Тайна за семью замками»:

«30 июня 1908 г. в районе Подкаменной Тунгуски взорвался космический зонд. Почему именно в этом году? А потому, что в 1908 г. Эрнест Резерфорд получает Нобелевскую премию за теорию, объясняющую радиоактивность... В этом же году друг Резерфорда Нильс Бор оканчивает Копенгагенский университет и в дальнейшем становится... одной из ведущих фигур в создании атомной бомбы... Судя по всему, аналогичная ситуация когда-то создалась и у предыдущей цивилизации, и, зная последствия использования энергии такой силы, она нам послала предупреждение в виде Тунгусского феномена».

10. Планета Марс немного меньше, чем Земля. Марсианские сутки длятся 24,5 часа, и на нем есть такие же полярные шапки, как на Земле» Следовательно, на Марсе должна быть жизнь.

11. «Употреблять в пищу огурцы опасно — с ними связаны все телесные недуги и вообще людские несчастья. Практические все люди, страдающие хроническими заболеваниями, ели огурцы. 99,7% всех лиц, ставших жертвами авто- и авиакатастроф, употребляли в пищу огурцы в течение двух недель, предшествующих фатальному несчастному случаю. 98,1% всех несовершеннолетних преступников происходят из семей, где огурцы употребляли постоянно» (из книги «Физики продолжают шутить»).

12. Не следует обижать делового человека предложением поставить свою подпись. Русские купцы очень гордились тем, что «слово купца — надежнее любого договора».

13. Человек рожден для свободы.  
Безработный свободен.

Человек рожден, чтобы быть безработным.

## О т в е т ы

### Задание I.

1. Научное определение. Ошибка — слишком широкое определение.
2. Научное определение. Ошибка — узкое определение.
3. Научное определение. Ошибка — неопределенность из-за неизвестного термина.
4. Правильное научное определение.
5. Неполное научное определение
6. Сравнение не проясняет сути понятия.
7. Определение посредством указания на происхождение слова.
8. Замена понятия синонимом.
9. Юмористическое определение.
10. Характеристика.
11. Неполная характеристика.
12. Характеристика.
13. Юмористическая характеристика.
14. Характеристика.
15. Шуточное (ироничное) определение.
16. Характеристика (в прежнем понимании значения словосочетания «деловой человек»).
17. Замена понятия синонимами (современная трактовка того же понятия).
18. Определение через этимологию слова.
19. Неправильная характеристика.
20. Характеристика.
21. Характеристика.

### Задание II

Для проверки упражнений следует воспользоваться «Словарем делового человека» и «Словарем иностранных слов».

**Задание III**

1. По сезонам. По назначению одежды. По ориентации на пол и возраст.

2. По виду потребностей, которые они удовлетворяют.

3. Срок выдержки и качество. Из чего изготовлено. Способ производства и состав вина.

4. Совершено ли специально или по неосторожности.

5. В какое время года можно заниматься. Являются ли виды спорта олимпийскими. Использование технических средств. По зрелищности. По распространенности среди населения. По количеству участников (командные, парные, одиночные). По половой принадлежности участников. По близости к искусству. По тому, как оценивается результат.

6. В зависимости от цели занятия этой деятельностью; от величины валового дохода; от характера деятельности.

7. В зависимости от того, какие средства используют для осуществления своей политики.

8. Отношение к работе. Характер. Нравственные качества. Стиль общения со студентами. Методы работы. Владение речью. Профессиональная компетентность. Способ чтения лекций. Возраст. Работа над собой.

9. В зависимости от законности избранных средств. От того, есть ли первоначальный капитал. Какие особенности характера личности при этом реализуются.

10. В зависимости от имеющихся средств; от реализуемых потребностей; от количества участников и места развлечений.

11. В зависимости от стиля музыки; от использования современных технических средств; от нацио-

нальной принадлежности композиторов и исполнителей; от аудитории, на которую она рассчитана.

12. В зависимости от цели обучения в вузе; от отношения к учебе; от способа подготовки к экзаменам и от способностей к учебе.

**Задание IV**

1. Дедуктивное умозаключение. Ошибка — употребление одного термина в разных значениях.

2. То же.

3. Неверна большая посылка в дедуктивном умозаключении.

4. Большая посылка, представляющая собой древнее изречение, не является абсолютной истиной.

5. Ошибка поспешного обобщения в индуктивном умозаключении.

6. Ошибка «круг в доказательстве».

7. Ошибка поспешного обобщения.

8. Ошибка предвосхищения основания.

9. Ошибка «Вывод не следует». Аргументы не относятся к данному тезису.

10. Неправильная аналогия.

11. Ошибка «После этого, значит, по причине этого».

12. Ошибка — аргументов недостаточно.

13. Ошибка использования одного термина в разных значениях в дедуктивном умозаключении.

### **К главе 3**

#### **«Как сделать свою речь убедительной»**

**Задание I.** Найти аргументы, которые могут убедить.

1. Заниматься бегом по утрам:
  - а) даму средних лет;
  - б) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
  - а) шестиклассника;
  - б) тридцатилетнюю женщину.
3. Сдавать одежду в химчистку:
  - а) малообеспеченного гражданина;
  - б) преуспевающего.
4. Застраховать имущество:
  - а) многодетную семью;
  - б) одинокого мужчину;
  - в) директора фирмы.
5. Изучить курс ораторского искусства:
  - а) выпускника Педагогического университета;
  - б) выпускника Политехнической академии;
  - в) сотрудника фирмы;
  - г) директора фирмы.
6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:
  - а) обычную женщину;
  - б) преуспевающего директора фирмы.

**Задание II.** Кто из студентов убедительнее докажет.

1. а) должно быть свободное посещение лекций;  
б) нельзя разрешать свободное посещение лекций.
2. а) дачный участок — это прекрасно;  
б) дача — это чемодан без ручки.
3. а) нужно срочно приватизировать жилье;  
б) нет никакого смысла приватизировать жилье.

4. а) счастье в браке возможно только, если молодые люди страстно любят друг друга;

б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

**Задание III.** Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;
- б) самовар;
- в) белую ручную мышку;
- г) учебник по культуре делового общения;
- д) большой оранжевый зонт.

## К главе 4

### «Культура речи делового человека»

Студенты получают задания на карточках. После выполнения задание обсуждается всей группой.

**Задание I.** Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах.

1. Каталог, квартал, красивее, аристократия.
2. Товарищеская ответственность, задолго, партнер.
3. Осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии.
4. Упрочение, обеспечение, хозяева, украинец.
5. Оптовые цены, валовой доход, перспектива (или перспектива).
6. Безудержный, начать бряцать, газопровод, нефтепровод.
7. Хозяева, мельком, тяжба, тесно.
8. Истекший, бытие, дебаты, фарватер.
9. Тенденция, тест, темп, диспансер.
10. Звонит, загнутый, намерение, ходатай.
11. Ходатайствовать, осведомиться, кладовая.
12. Тенденция, претензия, претендент.
13. Компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или экскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).
14. Языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы.
15. Одновременный, углубить, опошлить, нормировать.
16. Ножницы, прочитанный, светло, некоторые. (Переведите эти слова на белорусский язык.)
17. Намереваться, принять, в голову.
18. Формировать, хаос, прибывший, давнишний.

**Задание II.** Работа над правильностью речи.

1. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами:

Сравнять и сравнить; надевать и одевать.

Эффектный и эффективный; экономный и экономичный.

Невежа и невежда.

Одинарный и ординарный; апробировать и опробовать.

Представить и предоставить; акционерный и акционерский.

Ванна и ванная.

Планировка и планирование; абонент и абонемент.

Хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант.

Парламентер и парламентарий.

2. Проспрягать глагол *понять* в прошедшем времени.

3. Проспрягать глагол *начать* в прошедшем времени.

4. Проспрягать глагол *принять* в прошедшем времени.

5. Проспрягать глагол *хотеть* в настоящем времени.

6. Как правильно: *так много* или *столько много*, *очки надеть* или *одеть*, *осмеять* или *обсмеять*?

7. Прокомментируйте ошибки в выражениях: криминальное преступление; свободная вакансия; преискурант цен; памятный сувенир; будущие перспективы; смелый риск; первая премьера; моя автобиография; первое боевое крещение; хронометраж времени.

8. Устранить многословие в выражениях: каждая минута времени; отступать назад; в декабре месяце; впервые познакомиться; завещать в наследство; в летний период времени; в конечном итоге; ошибочное заблуждение.

9. Перевести на русский язык: *любоу да радзімы; загадчык клуба; дзякую вам.*

10. Перевести на русский язык: смяцца з яго; прыйсці па справах; лепшы за усіх.

11. Исправить выражения: говорить про жизнь; ходить по дорогах; мы с Толем.

12. Перевести эти выражения на белорусский язык.

12. Перевести на русский язык: залаты медаль; вялцц сабака; смачны яблык.

13. Просклоняйте существительные: выбор, средства.

14. Просклоняйте словосочетания: 127 человек, 8 марта.

15. Просклоняйте сочетания: сколько рублей; сколько детей.

16. Объясните значение слов: импортировать, приоритет, гармонировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.

17. Исправьте выражения: более красивее; более легче; более лучше.

**Задание III.** Отредактируйте фразы; объясните ошибку в построении предложения.

1. Встреча прошла с большим интересом.

2. Я заметил характерную ему ошибку.

3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.

4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.

5. На встрече присутствовал и представитель с завода.

6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.

7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.

8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.

9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.

10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.

11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.

12. Я понял, какой намек мне дали.

13. У нас самая дешевая стоимость товаров.

14. Я не хочу нагнетать обстановку.

15. Многие поддались на уловку квартир, работы, дач.

16. Приведенные сведения в последнем статотчете говорят о том, что проблема еще не решена.

17. Николай ждал меня на коридоре.

18. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.

19. Все это сказывается на работу.

20. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

**Задание IV.** Работа над точностью и выразительностью речи.

1. Придумать фразы со словами: терпение, терпеливость, терпимость, толерантность.

2. Найти синонимы слова *сказал*.

3. Найти синонимы слова *шел*.

4. Придумать фразы со словами: питаться, есть, кушать, лопать.

5. Объяснить смысл крылатых выражений: яблоко раздора, сизифов труд, гордиев узел, авгиевы конюшни.

6. Объяснить смысл фразеологизмов: играть первую скрипку, вариться в собственном соку, снять стружку, через пень-колоду, зубы заговаривать, водить за нос, поставить на карту.

7. Исправить предложения и объяснить ошибки:

Все требовали приподнять занавес.

Все равно велосипеда он не откроет,

Он полслова на лету схватывает.

Обещал снять с него семь шкур.  
 Все это вошло нам в пот и кровь.  
 Это все еще держится в облаках.  
 Другой конец палки состоит в том...

8. Отредактируйте:

Помню, какие свинарники мы возводили!

Перед ним была альтернатива: остаться в деревне или вернуться в город.

Я не могу съесть эту кашу в полном объеме.

А вечером, когда все небо будет усеяно звездами, мы снова поплывем на море.

9. Продолжите фразы: Стало ясно, что трудности с каждым днем будут... Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет... Моя тревога, с каждым днем. Площадь засоленных почв... с каждым годом (возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться).

10. Найти канцеляризмы в отрывке из пародии на литературоведческую статью: «...не менее важна и реакция старухи на сообщение ей старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов, направленных в адрес старика и понудивших его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте» (из книги К. Чуковского «Живой, как жизнь»).

11. Выразить мысль без канцеляризов: «Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления».

12. «Перевести» наукообразную фразу: «Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка».

13. Отметить канцеляризмы, выразить мысли разговорным стилем:

В отношении применения этого метода еще стоит большой вопрос. Кислотные дожди оказывают

чрезвычайно большой вред зеленым насаждениям. Для ускорения принятия решения предлагаю сделать перерыв. Необходимо принять срочные меры для обеспечения экономии электроэнергии.

14. Уместно ли использование фразеологизма в данном предложении: «То, что мы задумали, я уверен, наведет шорох на наших конкурентов?» Как лучше выразить эту мысль?

15. Что хотел сказать оратор: «Инвалиды и пенсионеры существуют у нас в жестком виде?»

16. Как лучше выразить эту мысль: «Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело» (из книги о самовоспитании)?

## О т в е т ы

### Задание I

Воспользуйтесь «Орфоэпическим словарем русского языка».

### Задание II

- |                |                                  |                       |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|
| 2. (я, ты, он) | понял                            | (мы, вы, они) поняли  |
|                | (она) поняла                     |                       |
|                | (оно) поняло                     |                       |
| 3. (я, ты, он) | начал                            | (мы, вы, они) начали  |
|                | (она) начала                     |                       |
|                | (оно) начало                     |                       |
| 4. (я, ты, он) | принял                           | (мы, вы, они) приняли |
|                | (она) приняла                    |                       |
|                | (оно) приняло                    |                       |
| 5. (я)         | хочу                             | (мы) хотим            |
|                | (ты) хочешь                      | (вы) хотите           |
|                | (он, она, оно) хочет             | (они) хотят           |
| 6.             | Так много, надеть очки, осмеять. |                       |



7. Эти выражения содержат лишние слова: криминал означает преступление, вакансия — свободное место, преysкyрант — сборник цен, сувенир — то, что дарят на память, перспективы — то, что в будущем, и т.п.

8. Каждая минута; отступают только назад; в декабре; ознакомиться можно только впервые; завещать; летом; в итоге; заблуждение.

9. Любовь к родине, заведующий клубом, благодарю вас.

10. Смеяться над ним, прийти по делу, лучше всех.

11. Говорить о жизни — гаварыць пра жыццё, ходить по дорогам — хадзць па дарогах, мы с Толей — мы з Толям.

12. Золотая медаль, большая собака, вкусное яблоко.

13. Выборы	Средства
выборов	средств
выборам	средствам
выборы	средства
выборами	средствами
о выборах	по средствам

14. Сто двадцать семь человек  
ста двадцати семи человек  
ста двадцати семи человекам  
сто двадцать семь человек  
ста двадцатью семью человеками  
о ста двадцати семи человеках

Восьмое марта  
восьмого марта  
восьмому марта  
восьмое марта  
восьмым марта  
о восьмом марта

15. Сколько рублей	Сколько детей
скольких рублей	скольких детей
скольким рублям	скольким детям
сколько рублей	сколько детей
сколькими рублями	сколькими детьми
о скольких рублях	о скольких детях

16. Воспользуйтесь «Словарем иностранных слов»

17. Красивее, легче, лучше.

### Задание III

1. Встреча вызвала большой интерес.

2. Я заметил характерную для него ошибку.

3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее уделите внимание нашей организации.

4. Он попытался предостеречь директора от неверного шага.

5. На встрече присутствовал и представитель завода.

6. Обработав эти данные, мы выяснили полную картину состояния дел.

7. Мое мнение о нем как о человеке неплохое.

8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студенты поняли многие сложные вопросы. Или: Когда студенты прочли рекомендованную преподавателем литературу, им стали ясны многие сложные вопросы.

9. В повестку дня был включен вопрос о ресурсах.

10. Когда я поднимался по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.

11. Мне надоело тратить здоровье на этот вопрос.

12. Я понял, какой намек мне сделали.

13. У нас самая низкая стоимость товаров.

14. Я не хочу нагнетать атмосферу. Или: Я не хочу усугублять обстановку.

15. Для многих стали приманкой квартиры, престижная работа, дачи.

16. Сведения, приведенные в последнем статотчете, говорят о том, что проблема еще не решена.

17. Николай ждал меня в коридоре.

18. Я не раз отмечал, что необходимо соблюдать инструкцию.

19. Все это сказывается на работе.

20. Разрешите поднять бокал за наши успехи. Разрешите произнести тост в честь наших успехов.

#### Задание IV

1-6. Воспользуйтесь «Словарем синонимов русского языка», «Учебным словарем наиболее употребительных фразеологизмов современного русского языка» А.Ф. Калашниковой.

7. Все требовали приподнять завесу.

Все равно велосипед он не изобретет.

Он схватывает все с полуслова.

Обещал спустить с него шкуру (или снять стружку).

Все это вошло в кровь и плоть.

Пока это все неясно и неопределенно; есть выражение «витать в облаках» (мечтать).

Но палка о двух концах...

8. Помню, какие свинарники мы строили!

Он стоял перед выбором: остаться в деревне или вернуться в город.

Я не могу съесть всю эту кашу.

А вечером, когда все небо будет усеяно звездами, мы снова потянемся к морю.

9. Стало ясно, что трудности с каждым годом будут возрастать.

Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет повышаться.

Моя тревога усиливается с каждым днем.

Площадь засоленных почв увеличивается с каждым годом.

11. Постараемся всеми силами исправить положение.

12. Чтобы настроение улучшилось, улыбнитесь.

13. Нам надо подумать, стоит ли применять этот метод.

Кислотные дожди губят растения.

Чтобы мы смогли поскорее принять решение, предлагаю сделать перерыв.

Подумаем, как нам экономить электроэнергию.

14. Ох, как забеспокоятся наши конкуренты, узнав, что мы задумали!

15. Инвалидам и пенсионерам у нас нелегко жить.

16. Зачинать ребенка нужно в хорошем настроении, понимая ответственность этого шага.

## **К главе 5**

### **«Подготовка к речи-монологу»**

**Задание I.** Изучение на конкретных примерах системы связей: Тема — Аудитория — Цель — Основная идея — Рекламное название.

1. Определите цель и главную идею беседы на темы:

- «Организация рабочего времени — необходимое средство повышения производительности труда»:

- а) в студенческой группе;

- б) с бизнесменами.

- «Учебное заведение, которое я закончил»:

- а) рассказ в молодежной компании;

- б) беседа с директором фирмы, в которой вы хотите работать.

Сформулируйте рекламное название выступления в каждом случае.

2. Обоснуйте выбор темы, цель и главную идею своего будущего выступления в группе.

3. Обсуждение окончательного плана выступления в соответствии с логикой раскрытия темы и занимательностью изложения.

**Задание II.** Прокомментировать использование цифр в предложенных преподавателем газетных публикациях.

**Задание III.** Преподаватель предлагает студентам записать несколько высказываний великих людей. Дает задание на дом по работе с ними: свободный пересказ, оценочные суждения, творческое развитие мысли. Затем выполнение заданий обсуждается.

## **К главе 6**

### **«Секреты успешного выступления»**

**Задание I.** Тренировка умения приветствовать аудиторию.

Цель задания — научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.

Студенты по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом.

Преподаватель следит за тем, чтобы походка оратора была уверенной, голова приподнята. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся, а оратор — всем. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом. Жест должен быть широким, помогающим последовательно охватить взглядом всех собравшихся.

Во время второго выхода после начальной паузы нужно произнести: «Рад вас видеть». Можно при этом помогать себе жестом.

Преподаватель следит за тем, чтобы был зрительный контакт со всеми, а интонация приветствия соответствовала смыслу слов.

Студентам предлагается по очереди выйти третий раз к аудитории и приветствовать всех словом «Здравствуйте!» с разной интонацией, выражающей:

- а) безразличие;

- б) назидательность, суровость;

- в) радость от встречи.

Задание считается выполненным, если оратор вышел уверенной походкой, была выдержана начальная пауза, в приветствии звучала радость от встречи с аудиторией, а взгляд оратора охватил всех слушателей.

**Задание II.** Тренировка умения начинать выступление.

После приветствия *нужно* произнести одну-две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

**Задание III.** Чей вариант вступления лучше?

Задание дается всей группе. Нужно предложить варианты вступления (зачин и введение в тему), которые мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседы на темы:

1. Как организовать свой день.

2. Как добиться успеха в бизнесе.

«Выступать» предлагается перед

а) уставшими студентами в конце занятий;

б) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

Цель задания — попытаться установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления.

Варианты вступлений обсуждаются, лучшие отмечаются.

**Задание IV.** Тренировка умения начинать и заканчивать выступление.

Студентам раздают карточки с названиями тем. Им нужно предложить вступление и заключение к этим темам (импровизация). Примеры тем:

1. Сотвори себя сам.

2. Дружба помогает жить.

3. Берегите любовь.

4. Как жить, не старея.

5. Резервы психики человека.

6. Как научиться владеть собой.

7. Космическое будущее человечества.

8. Лучше гор могут быть только горы.

9. Море — мир красоты и чудес.

10. Музыка в нашей жизни.

11. Красота спасет мир.

**Задание V.** Тренировка умения отвечать на вопросы.

Трем студентам по очереди предлагается ответить на вопросы по своей теме. Необходимо каждый раз перефразировать вопрос, сохранив его смысл, и дать краткий ответ.

«Жюри», выбранное заранее, оценивает по 10-балльной системе умение будущих ораторов отвечать на вопросы, учитывая:

1) насколько точно был понят смысл вопроса;

2) краткость и точность ответов;

3) впечатление от манеры отвечать (быстрота реакции, самообладание, доброжелательный тон).

**Задание VI.** Тренировка умения выступать.

Студентам предлагается готовить мини-выступление (на 3 минуты) к каждому занятию. Темы выступлений, например, такие: «Это интересно знать», «Как я люблю отдыхать», «Мое отношение к предпринимательству; классической музыке; альпинизму и т.п.» (любые темы, в названии которых есть слово «я» или «мой, мое»).

## К главе 7 «Культура ведения полемики»

**Задание I.** Преподаватель вместе со слушателями выбирает тему полемики (тезис), например: «В нашей стране должна быть правительственная цензура средств массовой информации» (или «один государственный язык», «платное здравоохранение», «бесплатное высшее образование» и т.п.). Обратное утверждение (не должна...) представляет собой антитезис. Сторонники каждого утверждения объединяются в команды и готовятся к проведению полемики, привлекая справочную и другую литературу. Необходимо уточнить все термины, уходящие в тезис, проанализировать проблему по плану, предложенному в главе 5 (стр. 72—73), собрать все аргументы и подготовить убеждающую речь. Следует продумать способ опровержения оппонентов и критику их доводов.

На занятие приглашается «жюри». В выступлении команд оцениваются:

- ораторское искусство лидера каждой команды;
- логичность и убедительность каждого довода;
- качество опровержения;
- вопросы обеих команд;
- сплоченность каждой команды;
- тон ведения полемики;
- использование тактики и приемов ведения полемики;
- использование уловок и их нейтрализация.

Рекомендуется подготовить бланки для фиксации оценок выступления команд с учетом этих критериев.

Перед тем как дать слово участникам команд, преподаватель рассказывает о цели занятия, представляет членов «жюри», объявляет порядок ведения

обсуждения. В ход полемики он вмешивается лишь в том случае, если нужно пресечь запрещенные приемы. После завершения полемики и вердикта «жюри» участники обсуждают, чему их научило это занятие.

**Задание II.** Дискуссия на тему «С чего начинать свое дело». Разбор возникшей полемики, оценка поведения ее участников.

Слушателям предлагается определить последовательность действий, необходимых для начала выпуска нового товара (что это за товар, решает группа):

- 1) дать рекламу;
- 2) найти сырьё;
- 3) разработать технологию изготовления товара;
- 4) закупить оборудование;
- 5) найти помещение для работы;
- 6) заключить договор на поставку сырья;
- 7) изучить потребность населения в этом товаре;
- 8) получить лицензию на эту деятельность;
- 9) сформировать трудовой коллектив;
- 10) заключить договор на аренду помещения.

Затем слушатели объединяются в команды и совместно определяют последовательность своих действий.

После этого представители разных команд отстаивают свою правоту по каждому пункту.

«Жюри» оценивает убедительность аргументации и культуру ведения полемики каждого участника игры. В заключении оно подводит общий итог «сражений» по всем вопросам.

По этому принципу может быть организована дискуссия на любую тему, близкую интересам слушателей и кругу их знаний.

### Задание III. Деловая игра «Выступление»

Эта игра подводит итог изучению мастерства публичного выступления.

Цель проведения игры — на примере трех выступлений дать представление о всей сложности ораторского искусства, необходимости тщательной подготовки к выступлению.

Основные задачи игры:

1. Выработать навык публичного выступления.
2. Научить парировать реплики, отвечать на вопросы, полемизировать.
3. Сформировать умение анализировать выступление оратора и критически оценивать свое выступление.

За 4 учебных часа можно провести 3 цикла деловой игры.

Игровые роли:

1. Оратор.
2. «Оппонент».
3. «Непонятливый слушатель».
4. «Любознательный слушатель».
5. 11 «рецензентов»

Ораторы назначаются заранее. Они выступают с сообщениями, которые начали готовить после изучения темы «Подготовка к речи-монологу». На выступление отводится 15 минут.

Задание «Оппоненту» — критически оценивать выступление. Допускаются реплики по ходу выступления, полемические высказывания, но в корректной форме. После выступления следует задать вопрос или высказаться по поводу какого-либо положения выступления с критических позиций, постараться вызвать оратора на спор или ввязать в полемику.

Задание «Непонятливому слушателю» — задать оратору вопрос, который требует разъяснения термина или какого-либо положения выступления.

Задание «Любознательному слушателю» — задать оратору дополнительный вопрос по теме.

Задания «Рецензентам» — разобрать выступление:

1. Было ли удачным название выступления? Обоснуйте свое мнение.

В чем состоит главная идея выступления?

Какую цель, по вашему мнению, ставил перед собой Оратор и удалось ли ему ее достичь?

2. Вид вступления. Удачно ли оно? Каков вид заключения?

3. Было ли выступление доходчивым? Пояснял ли Оратор значение терминов? Как он это делал?

4. Было ли выступление последовательным? Каков его план? Интересна ли композиция выступления?

5. Какие приемы изложения использовал Оратор?

6. Обосновывал ли Оратор свои мысли? Каким образом? Насколько убедительно?

7. Удалось ли выступающему установить контакт с аудиторией? Если да, что этому способствовало? Если нет, то почему?

Отметить манеру держаться (позы, жесты), интонацию, эмоциональность Оратора, зрительный контакт со слушателями.

8. Что вы можете сказать о его культуре речи?

9. Удачно ли Оратор отвечал на вопросы?

10. Успешно ли полемизировал с оппонентом?

11. Общее впечатление от выступления. Пожелания Оратору по совершенствованию мастерства.

Слушателям, не получившим специальных заданий, предлагается реагировать на выступление естественно, при желании задавать вопросы.

Ход одного цикла игры:

1. Преподаватель раздает задания всем участникам игры.

2. Выступление Оратора.

Преподаватель следит за корректностью поведения Оппонента.

3. Полемика с Оппонентом.

4. Ответы на вопросы слушателей.

5. Выступления Рецензентов с разбором сообщения.

6. Слушатели с места дополняют ответы.

7. Преподаватель уточняет и обобщает сказанное.

Для второго и третьего циклов игры назначаются другие участники.

После завершения деловой игры преподаватель подводит итоги.

## **К главе 8**

### **«Восприятие и понимание партнера по общению»**

**Задание I.** Слушатели по очереди рассказывают о диалоге с незнакомым пассажиром (см. задание для самостоятельной работы после изучения главы 8). Преподаватель и остальные слушатели оценивают полноту и остроту наблюдений, обоснованность предположений, причины ошибок стереотипизации.

**Задание II.** Слушатели, разбившись на пары, 6 секунд молча смотрят друг на друга. Затем преподаватель приглашает к столу какую-нибудь пару. Не глядя на партнера, нужно описать черты его лица, назвать цвет глаз, волос, форму лица и т.п. Затем нужно назвать главную особенность внешности партнера.

Выполнение этого задания возможно только в обстановке доброжелательности, уважения друг к другу, при стремлении отыскать что-то красивое и примечательное во внешности партнера. Создание такой атмосферы зависит от преподавателя.

**Задание III.** Для изучения особенностей восприятия преподаватель предлагает следующее:

1. Показывает в течение 5-7 секунд слушателям портрет известного ему человека и просит описать его внешность, дать психологический портрет, угадать профессию.

Интересно и полезно сравнить разные впечатления. Студенты приходят к выводу об индивидуальности восприятия, различии между информацией и интерпретацией, влиянии стереотипов.

2. Преподаватель читает биографию какого-нибудь человека и просит слушателей пересказать ее, выделив самое главное. Выясняется, что это «глав-

ное» у многих слушателей не совпадает, отражая то, что важно, значимо для каждого.

3. Преподаватель предлагает слушателям описать, как они хотели бы, чтобы их воспринимали. Затем слушатели достают листки, на которых они описывали то впечатление, которое, на их взгляд, они производят (задание для самостоятельной работы после изучения главы 8). Сравнивая эти описания, можно сделать полезные для каждого выводы.

**Задание IV.** Это задание позволяет проверить способность поставить себя на место партнера, понять его чувства.

Преподаватель описывает, к примеру, следующую ситуацию. «Предположим, что вы попросили друга собрать для вас какую-то информацию. Друг подходит к вам в хорошем настроении и сообщает, что сейчас подробно расскажет обо всём, что узнал. Но вам эта информация уже не нужна и у вас сейчас совершенно нет времени. Как пройдет ваше объяснение с другом?» Слушатели разбиваются на пары и разыгрывают эту ситуацию. Впечатления обсуждаются в группе. Преподаватель задает вопросы, позволяющие выяснить способность к децентрации каждого.

**Задание V.** «Брачные объявления».

В ходе игры выявляется способность к децентрации, объективному восприятию партнера, умению анализировать. Игра развивает воображение и речь. Преподаватель-психолог сможет увидеть психологические проблемы некоторых участников игры.

ление от имени этого персонажа. В первой части объявления, даваемого от третьего лица, нужно его представить: описать внешность, самые характерные черты, интересы и увлечения, вторая часть объявления — «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера.

«Брачные объявления» звучат по очереди. Необходимо внимательно слушать, чтобы не пропустить «свою пару». В конце концов все находят друг друга и становятся рядом. Для преподавателя информативно и то, как образуются пары.

Ход игры обсуждается и комментируется.

Примеры «брачных пар»:

галстук — сорочка  
карандаш — бумага  
подсвечник — свеча  
проигрыватель — пластинка  
руль — машина  
диван — подушка  
стол — скатерть  
берег — река  
ручка — стержень  
бассейн — вода.



## К главе 9

### «Как "читать" партнера по деловому разговору»

#### Задание I. Проверка наблюдательности.

Несколько человек выходят за дверь, остальные — наблюдатели. Преподаватель принимает определенную позу, сидя на стуле. В аудиторию входит слушатель, который через несколько секунд занимает место преподавателя и принимает ту же позу. Затем входит следующий слушатель, и все повторяется снова. Когда последний участник группы садится на стул, преподаватель располагается на стуле рядом и принимает исходную позу. У всех есть возможность сравнить позы и выявить самых наблюдательных.

#### Задание II. Проверка правила Беннета.

а) В центре аудитории в определенной позе замирает слушатель. Остальные по очереди отвечают на следующие вопросы:

- 1) Что, по вашему мнению, выражает эта поза?
- 2) Какие эмоции она у вас вызывает?

Различия в толковании позы у разных слушателей и в эмоциях, вызываемых ею, подтверждает правило Беннета.

б) Преподаватель предлагает слушателям определить социальный статус, внутреннее состояние, отношение к теме разговора и друг к другу участников беседы, изображенных на рисунке 6 (стр. 159). Мнения слушателей сопоставляются и обсуждаются в группе<sup>2</sup>.

**Задание III.** Слушатели разбиваются на пары и садятся лицом друг к другу. Они поочередно принимают позы, соответствующие их состоянию и настроению.

Партнер должен их отгадать. Чтобы сделать это было легче, партнеру рекомендуется принять такую же позу. Интересно сравнить толкование позы партнером до и после этого.

Результат выполнения упражнения обсуждается в группе. Выясняется, что большинство слушателей смогли отгадать настроение партнера по его позе. Этому способствовало подражание позе. Исключения подтверждают правило Беннета.

**Задание IV.** Упражнение, иллюстрирующее значение подражания по позе и «отзеркаливанию» для создания благоприятной атмосферы общения.

Слушатели разбиваются на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание — в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу (за исключением позы внимания) и перестать «отзеркаливать» партнера. Как правило, вскоре после этого желание рассказывать пропадает, и партнер умолкает. Слушатели меняются ролями, и упражнение повторяется. Результат — впечатления, ощущения — обсуждается в группе.

#### Задание V. Тренировка умения «отзеркаливать».

Слушатели разбиваются на пары и располагаются произвольно. В каждой паре определяются ведущий и ведомый. Преподаватель начинает медленно, с паузами читать какой-нибудь текст, который легко сопровождать выразительными жестами, например, басню Крылова «Ворона и Лисица». Ведущий пары сопровождает слова басни жестиком. Ведомый повторяет его движения. Преподаватель читает текст еще раз. Роли в парах меняются.

Задание можно повторить с другим текстом.

**Задание VI.** Тренировка умения влиять на состояние партнера. Начало упражнения повторяет упражнение V. Но «ведомый» получает задание: в какой-то момент перехватить инициативу. Пока преподаватель читает басню, первый ведущий может вновь заставить подражать себе.

Результат выполнения упражнения обсуждается: легко ли было захватить инициативу? Для чего нужна такая тренировка?

**Задание VII.** Отработка приема, который позволяет добиться откровенности собеседника.

Слушатели располагаются парами за столами друг против друга. Один принимает позу напряженности и недоверия (руки скрещены на груди). Второй пробует применить прием, снимающий это состояние. Задание выполняют все по очереди. Оно считается выполненным, если у напряженного собеседника возникло желание разжать руки и заговорить.

**Задание VIII.** Тренировка контроля над телодвижениями и выражением лица во время рассказа о книге, которую не читали.

Преподаватель раскладывает на столе библиографические карточки (текстом вниз) с описанием книг или журнальных статей, не знакомых слушателям.

Слушатели должны по очереди подойти к столу, взять карточку, рассказать о «прочитанной» книге, ответить на возможные вопросы, касающиеся обстоятельств «приобретения» книги и ее содержания.

Во время выполнения задания остальные внимательно следят за:

- 1) походкой подошедшего к столу;
- 2) выражением его лица, когда он читает текст на карточке;

3) положением его рук, выражением лица и глаз во время рассказа;

4) самообладанием и находчивостью при ответах на вопросы.

Само содержание рассказа свидетельствует об эрудиции и воображении исполнителя, но в данном упражнении не оценивается.

Примеры библиографических описаний:

Головачев В.В. Полет урагана: Фантаст, роман. — М.: Молодая гвардия, 1991

Горбатов А.В. и др. Некоторые причины травматизма на мясокомбинатах // Мясная индустрия. — 1998. №2. С. 27—29.

Гольцман Е.Е. Дурной глаз: Кн. об обычаях и суевериях народов мира // Альманах «Весы». М., 1991.

Егоров С.Ю., Соколов Е.Н. Он + Она: о сексе без ханжества. — Ярославль: Фонд гражд. инициатив «Содействие», 1999.

Можно предложить другой вариант «конкурса Мюнхгаузенов»: слушатели берут карточки с заданием рассказать о происшествиях, якобы случившихся с ними в действительности. Например: «Нам стало известно, что вас пригласили для съемок в главной роли в белорусско-японском телесериале. Расскажите, что это за фильм и почему именно на вас пал выбор».

## К главе 10

### «Имидж делового человека»

**Задание I.** Занятие начинается с обсуждения под руководством преподавателя результатов выполнения заданий 1 и 2, предназначенных для самостоятельной работы после изучения главы 10.

**Задание II.** Группа помогает каждому найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем своеобразие вашего образа? Насколько он приемлем в деловом мире?

2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш Имидж способствовал успеху в деловом мире:

а) как улучшить внешнее впечатление;

б) какие деловые качества нужно приобрести, какие совершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

**Задание III.** Работа над интонацией.

В ряде ситуаций деловой человек не может себе позволить открыто и резко сказать собеседнику, что он о нем думает. Однако, находясь в рамках приличий, свое отношение можно выразить интонацией.

Слушателям предлагается выполнить задания на карточках.

1. Произнести одну и ту же фразу, придавая ей прямой и прямо противоположный смысл средствами интонирования:

Рад вас видеть.

Спасибо за работу.

Приходите завтра.

Я в восторге.

Спасибо, мне очень приятно ваше внимание.

Приятно было с вами поговорить.

Спасибо за комплимент.

Очень вам признателен.

Ценю вашу настойчивость.

Мне это очень нравится.

2. Произнести фразу с разными интонациями:

Умница! молодец! (с благодарностью; с восторгом; иронично; огорченно; гневно).

Я этого никогда не забуду (с признательностью; с обидой; восхищением; гневом).

Спасибо, как это вы догадались! (искренне; с восхищением; с осуждением).

Ничем не могу вам помочь (искренне; с сочувствием; давая понять бестактность просьбы).

Вы поняли меня? (доброжелательно, учтиво; сухо, официально; с угрозой).

До встречи! (тепло, нежно; холодно, сухо; решительно, резко; безразлично).

Это я! (радостно; торжественно; виновато; грозно; задумчиво; небрежно; таинственно).

Я не могу здесь оставаться (с сожалением; значительно; обиженно; неуверенно; решительно).

Здравствуйте! (сухо, официально; радостно; грозно; с упреком; доброжелательно; равнодушно; гневно; с восторгом).

## **К главе 11**

### **«Барьеры в общении и их преодоление»**

**Задание I.** Слушатели по очереди рассказывают о своем опыте преодоления барьеров в общении. Проблемные ситуации обсуждаются.

**Задание II.** Преподаватель предлагает слушателям назвать сначала вежливые формы обращения с просьбой (например: прошу вас, будьте так любезны и т.п.), затем — вежливые формы отказа (например: к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т.п.).

Преподаватель объясняет предпочтительность в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении («хотелось бы...»), ответа по формуле «да, но...». Группа находит формулы просьбы и отказа, уместные в общении: с коллегой; с вышестоящим лицом; с клиентом фирмы.

**Задание III.** Преподаватель обсуждает со слушателями, как отклонить бестактную просьбу.

Слушатели разбиваются на пары. Задание: один партнер должен придумать бестактную просьбу (например, дать конспект перед экзаменом, сходить вместо друга на свидание, гулять по вечерам с его собакой и т.п.), другой — отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с товарищем. Руководствоваться следует соображениями французского писателя-моралиста Н. Шамфора: «Кто недостаточно остер умом, чтобы вовремя отшутиться, тот часто вынужден либо лгать, либо пускаться в скучнейшие рассуждения. Выбор не из приятных! Избегать его порядочному человеку обычно помогают обходительность и веселость».

Не все, однако, могут проявить эти качества в нужный момент. Можно отклонить бестактную просьбу и таким образом: откровенно, спокойно и по возможности кратко объяснить причину отказа, например: «Извини, но твоя просьба ставит меня в неловкое положение» или «Прости за отказ, но мне это не по душе».

## К главе 12

### «Умение слушать»

**Задание I.** Тренировка умения выразить главную мысль рассказчика.

Преподаватель читает маленькую заметку из газеты. Задача слушателей — дать такое название заметке, которое выражало бы ее суть. После нескольких примеров можно перейти к большей по объему информации. Ее суть можно выразить тремя предложениями.

**Задание II.** Тренировка внимательности при слушании, умения выделить главное.

В упражнении участвуют несколько человек, они выходят за дверь. Остальные следят за экспериментом.

Преподаватель, обращаясь к одному из слушателей, находящихся в комнате, произносит текст, состоящий из нескольких смысловых единиц. Затем приглашается один из находящихся за дверью. Первый слушатель говорит этот текст для вошедшего, тот затем — для другого вошедшего и т.д. Последний из участников произносит этот текст для всей группы (обычно под общий хохот). Участников эксперимента должно быть не более пяти, иначе сложно установить, в какой момент произошла потеря или искажение информации, причины этого (увлеченность малозначащими деталями, невнимательность и т.п.).

Пример текста: «Администратор страховой компании говорит агенту: "Звонил ваш клиент. Он уезжал и поэтому не позвонил раньше. Приехал и нашел у себя в почтовом ящике приглашение от другого

агентства. Но он намерен сотрудничать с нами. Сейчас ему снова надо срочно уехать, и он боится, что за это время отключат телефон, так как он не успеет его оплатить. Поэтому он придет к нам без звонка 20 октября в 10 часов для заключения договора. Просил подготовить все необходимые документы"».

**Задание III.** Отработка приемов активного слушания в процессе игровой ситуации «Интервью».

Слушателям предлагается вопрос, имеющий проблемный характер. Даются варианты возможных ответов. В течение 5 минут следует определить свою позицию по вопросу, продумать аргументы. Затем преподаватель приглашает «для интервью» двух слушателей, мнения которых расходятся. Один из них объявляется «журналистом», другой — «компетентным собеседником».

Задача «журналиста» — выяснить мнение собеседника по данному вопросу, используя приемы активного слушания. Задача «компетентного собеседника» — вести себя естественно. Выбираются четыре «эксперта», которые будут внимательно следить за общим ходом беседы и отвечать на предложенные преподавателем вопросы.

Остальные слушатели объявляются «телезрителями». Они не должны вмешиваться в ход беседы, их задача — внимательно следить за ходом интервью и дополнять «экспертов».

Вопросы «экспертам» (раздаются каждому):

1. Как вы оцениваете поведение «журналиста» на этапе выслушивания: были ли он внимателен, отражал ли чувства собеседника? В чем это проявлялось? Какой была в целом атмосфера беседы?

2. Какие приемы активного слушания использовал «журналист»?

3. Не упустил ли «журналист» возможности уточнить, задать наводящий вопрос, стимулировать ответ?

**Задание IV.** Точно ли «журналист» перефразировал высказывания собеседника? Правильно ли их резюмировал?

После обсуждения хода интервью преподаватель просит «экспертов» дать общую оценку работе «журналиста»: отличная, хорошая, удовлетворительная. Затем он спрашивает «компетентного собеседника», согласен ли он с этой оценкой, как бы он оценил умение «журналиста» «разговорить», была ли комфортной для него атмосфера беседы.

Задав очередной вопрос слушателям, игру можно повторить и затем сравнить работу «журналистов».

### **К главе 13 «Умение вести себя в типовых ситуациях общения»**

**Задание I.** Преподаватель предлагает слушателям разыграть различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха.

**Задание II.** Слушатели разбиваются на пары. Нужно найти способ вынудить «знакомого» сделать то, что ему не по душе, а тому — найти способ отказать «нахалу».

Примеры просьб:

1) Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2) Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные слушателями приемы манипулирования и защиты от них обсуждаются и комментируются.

## К главе 14

### «Позиции в деловом общении, ведущие к успеху»

Моделирование различных ситуаций общения. Участвовать в ролевых играх предлагается наиболее активным слушателям, которые, как предполагается, способны исполнять роли. Разыгрывание сцен возможно лишь в обстановке непринужденности и доброжелательности.

Задача занятия — проиллюстрировать преимущество позиции Взрослого в деловом общении и в конфликтной ситуации.

**Задание I.** Разыграть ситуации «Опоздание»:

- а) на свидание с другом;
- б) домой после обещанного срока возвращения;
- в) на деловую встречу.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

Бесконфликтный выход из создавшейся ситуации получается в том случае, если удастся занять психологическую позицию и стимулировать психологическую позицию партнера следующим образом:

- а) Ребенок — Ребенок;
- б) Ребенок — Родитель;
- в) Взрослый — Взрослый.

**Задание II.** На примере разыгрывания конфликтной ситуации предлагается узнать, какая психологическая позиция ближе слушателям.

Вот пример московского психолога Н. Козлова. Подруга вызвалась купить билеты в театр на спектакль известных гастролеров. Вы пришли к назначенному времени к театру, а ее нет. Наконец, когда

до начала спектакля осталось 5 минут, она появилась, но, как выяснилось, забыла билеты дома.

В острой ситуации проявляется привычный способ поведения человека. На примере разных исполнителей видно, что позиция взрослого позволяет избежать конфликта.

При разборе выполнения этого задания преподаватель должен проявить психологическое мастерство и такт.

**Задание III.** Ролевая игра «На приеме у начальника ЖЭС».

*Разыгрываемая ситуация.* У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за негодной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и не починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭС. Его цель — добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

*Условия игры.* Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца — в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, Жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

*Задания участникам игры* (раздаются на карточках):

1. В роли Жильца-Родителя нужно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.

2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.

3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Уйти, зарегистрировав заявление.

4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на агрессивную позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит! Что делать? Подставьте тазик!» и т.п. В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик давно болеет, второй уволился). Перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

5. Задание первому члену «жюри». В каких психологических позициях находились «жильцы»? Ответ обосновать, отметив, как психологическая роль проявлялась в жестах, позе, интонации, поведении исполнителей ролей.

6. Задание второму члену «жюри». В каких психологических позициях находился «начальник»? Ответ обосновать.

7. Задание третьему члену «жюри». Прокомментировать взаимодействие участников игры в трех случаях. В чем преимущество позиции Взрослого в этой ситуации?

*Этапы проведения игры:*

1. Знакомство слушателей с разыгрываемой ситуацией.

2. Распределение ролей. Слушатели получают задания на карточках.

3. Назначение «жюри». Они получают свои задания.

4. Разыгрывание ситуации (3 раза подряд с разными «жильцами»).

5. Обсуждение ситуации. Выступление членов «жюри» с разбором каждого случая.

6. Подведение итогов деловой игры.

*Рекомендации по обсуждению разыгранных сцен.*

Слово предоставляется первому члену «жюри», затем второму и третьему. После выступления каждого члена «жюри» преподаватель обращается к «зрителям» с предложением дополнить. Оценки за исполнение ролей не выставляются, однако нужно отметить, кому из участников игры удалось лучше сыграть заданную психологическую роль. Во время обсуждения поведения начальника слушатели могут перейти на критику ситуации в самом ЖЭС, давать советы по ремонту крыши или обращению в вышестоящие инстанции. Преподаватель должен вовремя вернуть слушателей к цели обсуждения.

*Подведение итогов деловой игры.*

Итоги подводит преподаватель. Он отмечает, насколько успешно были сыграны психологические роли, подчеркивает преимущества позиции Взрослого, насколько точны были в своих суждениях члены «жюри», удачны или нет дополнения «с мест».

**Задание IV.** Ролевая игра «В кабинете заведующей ателье».

*Разыгрываемая ситуация.* После второй примерки вы видите, что костюм безнадежно испорчен. Вы хотите, чтобы вам вернули потраченные деньги.

*Условия игры.* Заведующая находится в позиции Родителя. Она не намерена возвращать деньги. По ее мнению, во всем виноват клиент: куда раньше смотрел? Проблемы нет — костюм можно исправить.

*Задания участникам игры.* Могут быть такие же, что и в предыдущем случае. Но можно предложить исполнителям проявить только позицию Взрослого и



проанализировать, как это удалось в каждом случае. У тех слушателей, кому это не удастся, обнаруживается психологическая проблема. С такими слушателями нужна дополнительная психологическая работа.

**Задание V.** Отработка позиции Взрослого в игровых ситуациях.

Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом. . .

2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.

3. Вы закончили школу гувернеров и пришли к хозяйке дома с рекомендательным письмом.

4. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад.

В роли просителей выступают слушатели, в роли руководителя (хозяина положения) — преподаватель. В разыгрываемых сценах проверяется и отрабатывается умение слушателей вести разговор с позиции Взрослого. О том, удастся ли это, можно судить по реакции «хозяина положения»: если посетитель ведет разговор по-деловому, ему все удастся — «принимают на работу», «переносят сессию» и т.д. Если же он униженно просит или требует, то не может добиться желаемого.

В случае неудачи слушатель повторно участвует в игровой ситуации. По просьбе преподавателя слушатели каждый раз комментируют ситуации. Разыгрывание сцен становится уроком и для участников, и для «зрителей». Желательно, однако, чтобы все слушатели попробовали свои силы в позиции Взрослого.

## К главе 15 «Подготовка к проведению деловой беседы»

**Задание I.** Работа над изменением отношения к неприятному партнеру.

Слушатели делятся на пары. Каждый вспоминает своего неприятного партнера или знакомого и рассказывает о нем своему напарнику по следующей схеме.

1. Как выглядит. Как одевается.
2. Возраст.
3. Семейное положение. Есть ли проблемы в семье.
4. Состояние здоровья.
5. Где учился, где работал раньше,
6. Что представляет собой организация, где он работает сейчас.
7. Как к нему относятся в коллективе.
8. Каковы его политические взгляды, увлечения.
9. Что он больше всего любит. Что умеет хорошо делать.
10. Что для него важно в жизни, чего опасается, на что надеется.

Напарник внимательно слушает этот рассказ, отмечает основные моменты и преобразует информацию так, чтобы на «плохого» человека можно было взглянуть по-другому. Например: вместо «длинный, тонкий» — «стройный», вместо «консерватор» — «человек устоявшихся взглядов», вместо «ругает все заграничное» — «патриот» и т.д. Такая работа требует широты взглядов и доброжелательности.

Затем о неприятном партнере рассказывает тот, кто слушал этот рассказ. В его изложении этот человек может выглядеть даже привлекательным. Первый рассказчик бывает потрясен. Это способно изменить его отношение к партнеру.

**Задание II.** Отработка договоренности о встрече по телефону.

Слушатели разбиваются на пары и располагаются на стульях спиной друг к другу для имитации телефонного разговора. Один представляет человека, которому нужно договориться по телефону о встрече, другой — секретаря или руководителя организации. Задача заинтересованной стороны — договориться о встрече с компетентным лицом по поводу устройства на работу, предложения нового товара или услуги и т.п. (задания придумывает каждая пара). После выполнения упражнения слушатели меняются ролями.

Вопросы для обсуждения разыгрываемых ситуаций (раздаются каждой паре):

1. Как прозвучало приветствие и представление?
2. С какой интонацией «звонивший» сообщил о цели своего звонка?
3. Сумел ли он выйти на нужного ему человека?
4. Удалось ли «звонившему» заинтересовать своей информацией?
5. Смог ли он убедить в необходимости встречи?
6. Была ли достигнута конкретная договоренность?
7. Поблагодарил ли более заинтересованный партнер за разговор?
8. Каким было прощание?
9. Оставил ли «звонивший» приятное впечатление? Настроен ли «абонент» на встречу с ним?

Преподаватель предлагает каждой паре поделиться своими впечатлениями и соображениями по поводу отдельных моментов разговора и подводит группу к выводам о том, что же обеспечивает успешную договоренность о встрече.

**Задание III.** Отработка стратегии и тактики ведения деловой беседы.

Группа делится на команды по 3-4 человека.

Преподаватель предлагает каждой команде разработать стратегию и продумать ход деловой беседы на темы, предложенные слушателями или им самим. Можно предложить двум командам подготовиться к проведению делового разговора на одну и ту же тему.

Представители команд докладывают о выполнении задания. Группа может предложить другой вариант начала разговора или дополнить аргументацию. Полезно сравнить два варианта подготовки разговора на одну тему.

Примерные темы деловых бесед:

1. Собеседование при приеме на работу по специальности после окончания вуза по направлению молодежного центра занятости.
2. Разговор с директором фирмы, давшей объявление о наборе рекламных агентов.
3. Разговор с организатором курсов по вождению автомобиля, на которых вы хотели бы заниматься несмотря на то, что прошло две недели после начала занятий.
4. Разговор с заведующим телеателье, в котором испортили ваш телевизор.
5. Разговор с ректором института с просьбой разрешить вам перейти на другой факультет.

## К главе 16

### «Проведение деловой беседы»

Разыгрываются ситуации делового разговора (по материалам подготовки деловых бесед, разработанных слушателями). Преподаватель знакомится с материалами заранее и выбирает актуальные темы деловых бесед.

В разыгрываемой ситуации он исполняет роль делового партнера того слушателя, который подготовился к проведению деловой беседы. «Партнер» выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т.д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями.

В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности».

Остальные слушатели анализируют «деловой разговор», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?

8. Успешно ли он парировал возражения?

9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?

10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной и от кого это зависело?

## **Рекомендации по проведению экзамена по курсу «Культура делового общения»**

Экзамену предшествует зачет. Цель зачета — проверить усвоение и понимание теоретических основ курса.

Экзамен проводится в необычной форме: слушателям нужно продемонстрировать практические навыки делового общения. На экзамене присутствует вся группа.

Первый вопрос каждого билета — фрагмент выступления, подготовленный заранее (темы предложены преподавателем или выбраны самостоятельно). Работа над выступлением начинается после изучения главы 5 («Подготовка к речи-монологу»). Продолжительность выступления на экзамене — не более 7 минут. Экзаменуемый должен: назвать тему, сделать вступление, сообщить план всего выступления, изложить какой-либо вопрос по своему усмотрению, сформулировать заключение. Об его успехе преподаватель судит и по реакции группы.

Второй вопрос билета — практическое задание.

Разыгрываются ситуации, как на практических занятиях при изучении главы 3 («Как сделать свою речь убедительной»), 14 («Позиции в общении, ведущие к успеху»), 16 («Проведение деловой беседы»).

Примеры заданий:

1. Вы занимаетесь репетиторством. Пришли к матери абитуриента с рекомендательным письмом.

2. Вы пришли к заведующему ЗАГСа с просьбой перенести регистрацию брака.

3. Вы пришли по объявлению к директору фирмы устраиваться на должность менеджера.

4. Вы пришли к директору с просьбой о переводе в другой отдел.

5. Вы пришли к директору фирмы с предложением создать новое направление ее деятельности, например, какой-либо вид услуг населению.

6. Вы пришли к заведующей парикмахерской с жалобой на сожженные завивкой волосы.

7. Вы пришли к заведующему телеателье сообщить, что после визита к вам мастера телевизор вообще перестал работать.

8. Убедить собравшихся, что к экзаменам нужно готовиться заранее.

9. Убедить собравшихся, что водные процедуры полезны для здоровья.

10. Убедить собравшихся, что, прежде чем жениться, нужно создать материальную базу для семьи.

11. Убедить слушателей, что, если обе стороны очень хотят вступить в брак, не нужно ждать, пока появится материальная база.

12. Убедить директора фирмы, что вы именно тот сотрудник, который нужен фирме.

13. Убедить собравшихся в том, что владение культурой делового общения способствует достижению успеха в деловом мире.

В игровых ситуациях преподавателю отводится роль «хозяина кабинета». Он занимает психологическую позицию Взрослого. Задание считается успешно выполненным, если студент будет вежливо, с достоинством держаться, аргументированно, с психологической позиции Взрослого вести разговор и сумеет добиться расположения «хозяина кабинета».

В заданиях на убеждение нужно найти логические аргументы и психологические доводы.

Темы заданий подбираются в соответствии со спецификой аудитории.

## **Литература по ораторскому искусству**

1. Андреев В.И. Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. — Казань: Изд-во Казанского университета, 1993.
2. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи: Современная риторика. — Ростов н/Д: Феникс, 1998.
3. Карнеги Д. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. — Мн.: Беларусь, 1990.
4. Ключев Е.В. Риторика (Инвенция. Диспозиция. Элокуция). — М.: ПРИОР, 1999.
5. Кохтев Н.Н. Основы ораторской речи. — М.: Изд-во МГУ, 1992.
6. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями/Пер. с нем. — М.: АО «Интерэксперт», 1998.
7. Мастера красноречия: Сборник. — М.: Знание, 1991.
8. Михайличенко Н.А. Риторика. — М.: Новая школа, 1994.
9. Михневич А.Е. Ораторское искусство лектора. — М.: Знание, 1984.
10. Мурина Л.А. Риторика: Учебник. — Мн.: Университетское, 1994.
11. Ножин Е.А. Мастерство устного выступления. — М.: Политиздат, 1989.
12. Об ораторском искусстве: Сборник. — М.: Политиздат, 1973.
13. О красноречии в шутку и всерьез: Сборник. — М.: Знание, 1983.
14. Снелл Ф. Искусство делового общения/Пер. с англ. — М.: Знание, 1990.
15. Сопер П. Основы искусства речи/Пер. с англ. — М.: Прогресс-Академия, 1992.
16. Стернин И.А. Практическая риторика. — Воронеж, 1996.

17. Хофф Р. Я вижу вас голыми: Как подготовить презентацию и блестяще ее провести. — М.: Независимая фирма «Класс», 1996.

18. Эрнст О. Слово предоставляется вам. — М.: Экономика, 1988.

## **Дополнительная литература к темам**

### **Логика в речи оратора**

1. Ивин А.А. Искусство правильно мыслить. — М.: Просвещение, 1970.
2. Логика и риторика. Хрестоматия/Сост. В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. — Мн.: ТООО «ТетраСистемс», 1997.
3. Логическая культура делового разговора // Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое, пособие для бизнесменов. — М.: Ось-89, 1996. — С.33—54.
4. Практика аргументации// Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Учебное пособие для студентов вузов. — Ростов/н/Д.: Феникс. — С.281—298.
5. Сборник упражнений по логике. — Мн.: Университетское, 1990.
6. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. — Мн.: Университетское, 1990.

### **Как сделать свою речь убедительной**

1. Баева О.А. Убеждающее воздействие лектора: цели, структура, средства. — Мн., 1988.
2. Баранов А.Н. Что нас убеждает. — М.: Знание, 1990.
3. Ерастов Н.П. Сочетание логики и психологии в лекции. — М.: Знание, 1980.
4. Сазонтьев Б.А. Рациональное и эмоциональное в лекции. — М.: Знание, 1982.
5. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. — М.: Прогресс: Универс, 1993.

**Культура речи делового человека**

1. Галь Н.Я. Слово живое и мертвое. — М.: Книга, 1980.
2. Демиденко Л.П. Речевые ошибки. — Мн.: Выш.шк., 1986.
3. Калашникова А.Ф. Учебный словарь наиболее употребительных фразеологизмов современного русского языка. — Мн.: Выш. шк., 1991.
4. Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. — М.: Флинта; Наука, 1997.
5. Никольская С.Т. Техника речи. — М.: Знание, 1978.
6. Словарь делового человека. — М.: Экономика, 1992.
7. Скворцов Л.И. Культура русской речи: Словарь-справочник. — М.: Знание, 1995.
8. Чихачев В.П. Речевое мастерство ^пропагандиста. — М.: Московский рабочий, 1987.
9. Чуковский К.И. Живой, как жизнь. — М.: Молодая гвардия, 1963.
10. Шасцімоуны слоунік прыказак, прымавак і крылатых слоу. — Мн.: Універсітэцкае, 1993.
11. Язык делового общения. — Гомель: Изд-во Гомельск. Ун-та, 1994.

**Подготовка к речи-монологу**

1. Волков А.А. Структура лекции. — М.: Знание, 1986
2. Кожевников К.П. Методика подготовки лекций. — Мн.: Выш. шк., 1976.
3. Одинцов В.В. Структура публичной речи. — М.: Знание, 1976.

**Секреты успешного выступления**

1. Адамов Е.А. Личность лектора. — М.: Знание, 1985.
2. Арредондо Л. Искусство деловой презентации. — Челябинск: Урал LTD, 1998.
3. Верков В.Ф. Взаимодействие лектора и слушателей. — М.: Знание, 1986.

4. Леонтьев А.А. Психологический портрет лектора. — М.: Знание, 1981.
5. Худолеев Ю.Ф. Активизация внимания аудитории. — М.: Знание, 1983.

**Культура ведения полемики**

1. Аристотель. О софистических опровержениях // Сочинения в 4-х т. — М.: Мысль, 1976. — Т.2.
2. Панкратов В.И. Уловки в спорах и их нейтрализация. — М.: Рос. пед. агентство, 1996.
3. Родос В.В., Сыпченко С.А. Лектор вступает в полемику. — Томск, 1989.
4. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. — Мн.: Университетское, 1990.
5. Деловая полемика // Романов А.А. Грамматика деловых бесед. — Тверь: Фамилия; Печатное дело, 1995. — С. 137—165.
6. Диспут А.В. Луначарского с митрополитом А.И. Введенским 21 сентября 1925 года // На переломе: Философские дискуссии 20-х годов; философия и мировоззрение. — М.: Политиздат, 1990. — С. 290—318.
7. Павлова К.Г. Искусство спора: логико-психологические аспекты. — М.: Знание, 1988.
8. Павлова Л.Г. Спор. Дискуссия. Poleмика. — М.: Знание, 1981.

## **Литература по культуре делового общения**

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 1998.
2. Вечер Л.С.; Секреты делового общения. — Мн: Выш. шк., 1996.
3. Власова Н.М. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. — М.: Инфа-М; Экор, 1994.
4. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. — М.: Знание, 1988.
5. Ищите подход к людям. — Гомель: БелАНТДИ, 1993.
6. Кан-Калик В.А. Грамматика общения. — Грозный: Чечен, кн. изд-во, 1989.
7. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. — М.: ЛГУ, 1990.
8. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. — М.: ИНФРА-М, 1995.
9. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. — М.: Ось-89, 1996.
10. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Учебное пособие для студентов вузов. — Ростов-н/Д: Феникс, 1995.
11. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. — М.: Экономика, 1991.
12. Мишаткина Т.В., Бороздина Г.В. Культура делового общения: Учеб. пособие. — Мн.: Изд-во Союза НПК РБ, 1997.
13. Ночевник М.Н. Психология общения и бизнес. — М.: Профиздат, 1995.
14. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 1997.
15. Практическая психология для менеджеров. — М.: Филинь, 1996.
16. Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения/Пособие и словарь-справочник. — М.: КУБК-а, 1997.
17. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. — Симферополь: БИЗНЕС-ИНФОРМ, 1996.

18. Фрюлинг Р., Лаком Ж. Взаимодействие ради результата: Практикум делового общения. — Ростов/н/Д.: Феникс; М.: Зевс, 1997г

19. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают то, что нужно вам. — М.: Изд-во агентства «Яхтсмен», Изд-во «Новости», 1996.

20. Постулаты делового общения. — Гомель: БелАНТДИ, 1993.

21. Секреты умелого руководителя.—М.: Экономика, 1991.

22. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Лавриенко. — М.: Культура и спорт, 1995.

### **Дополнительная литература к темам**

#### **Восприятие и понимание партнера по общению**

1. Абалакина М.А., Агеев В.С. Анатомия взаимопонимания. — М.: Знание, 1990.
2. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. — М.: Интерэксперт, 1992. — Гл.1—3.
3. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. — М.: Изд-во МГУ, 1982.

#### **Как «читать» партнера по деловому разговору**

1. Ниренберг Д., Калеро Г. Читать человека — как книгу.— М.: Экономика, 1990.
2. Пиз А. Язык телодвижений — М.: Ай Кью, 1992.

#### **Имидж делового человека**

1. Браун Д. Имидж — путь к успеху. — СПб: Питер, 1996.
2. Криксунова И. Создай свой имидж. — СПб.: Лань, 1997.
3. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. — М.: Ось-89, 1996.
4. Умение «подать себя» // Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху — М.: Культура И спорт, ЮНИТИ, 1994. — С. 124—149.

### Барьеры в общении и их преодоление

1. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... — Мн.: Выш. шк., 1986.
2. Формановская Н.И. Вы сказали: «Здравствуйте!»: Речевой этикет в нашем общении. — М.: Знание, 1982.

### Умение слушать

1. Атватер И. Я вас слушаю. — М.: Экономика, 1984.
2. Как правильно слушать // Скотт Л. Г. Конфликты и их преодоление. — Киев: Внешторгиздат, 1991. — С. 105—111.

### Культура общения как умение вести себя в типовых (базовых) ситуациях общения

1. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психологии общения. — М.: Просвещение, 1987.
2. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор/Пер. с англ. — Мн. ТПИ, 1992.
3. Манипуляция собеседником. Защита от манипуляций // Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой: (Искусство менеджера). — Мн.: Амалфея, 1997.

### Позиции в деловом общении, ведущие к успеху

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. — Мн.: Прамеб, 1992.
2. Шмидт Р. Искусство общения. — М.: СП «Интерэксперт», 1992.

### Подготовка и проведение деловой беседы

1. Дульчевская А.П., Попова И.С. Методические указания по ведению деловых бесед «Практика делового общения». — Мн., 1994.
2. Психологические основы деловой беседы // Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995.

3. Милич П. Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1987.
4. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. — М.: Прогресс; Универс, 1993.

### Литература для дальнейшей работы по проблемам делового общения

#### Деловая этика и деловой этикет

1. Браим И.Н. Этика делового успеха. — Мн.: НКФ «Экоперспектива», 1996.
2. Бенедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. — М.: Ин-т новой экономики, 1996.
3. Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. Данкел Ж. Деловой этикет. — Ростов-н/Д: Феникс, 1997.
5. Правила этикета. Краткий справочник. — М.: Дельта-МКС, 1992.
6. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М.: ИНФРА-М, «АНКИЛ», 1994.
7. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Сайз, 1994.

### Самосовершенствование и здоровый образ жизни в бизнесе

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. — М.: Дело, 1991.
2. Здоровый образ жизни в бизнесе // Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. — М.: Ось-89, 1996. — С. 280—292.
3. Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. — Мн.: Выш. шк., 1991.
4. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. — М.: Армада, 1996.
5. Эвристические методы генерирования новых идей / Андреев В.И. Деловая риторика. — Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. — С. 137—160.



6. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. — Симферополь: «Бизнес-ИНФОРМ», 1996.

7. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. — М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1994.

### Телефон в деловом общении

1. Волгин Б.Н., Полянская Е.Е. Деловой телефон, — М.: Радио и связь, 1987.

2. Берд П. Обуздай свой телефон. — Мн.: Амалфея, 1996.

3. Першин Г.В. Телефонный разговор с иностранным партнером. — СПб.: Информ. изд. Агентство «ЛИК», 1996.

4. Финч, Ллойд К. Телефонный разговор с клиентом: Как добиться успеха. -\* Учебное пособие. — М.: КОНЭКО: АО «Х.Г.С», 1994.

### Разрешение конфликтов в деловой сфере

Л. Вишнякова Н.Ф. Конфликт — это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии. — Мн.: 1996.

2. Гиляров Е.М. Конфликтология. — Домодедово, 1993.

3. Конфликты и переговоры. — Ростов-н/Д: Феникс, 1997.

4. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. — К.: Внешторгиздат, 1991.

5. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. — Мн.: Амалфея, 1997.

### Ведение переговоров

1. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров. — М.: ИНФРА-М, 1996.

2. Мастенбрук В. Переговоры. — Калуга: Калужск. ин-т социологии, 1993.

3. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. — Мн.: Реклам-но-произ. об-во «Парадокс», 1997.

4. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражений. — М.: Наука, 1992.

5. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М.: ИИД «Филин», 1996.

6. Юри У. Преодолевая «нет» или переговоры с трудными людьми. — М.: Наука, 1993.

### Деловое совещание

1. Айви А. Лицом клипу. — Новосибирск: ЭКОР, 1995.

2. Ведение делового совещания // Кузин Ф.А. Культура делового общения. — М.: Ось-89. — С. 179—294.

3. Волгин Б.Н. Деловые совещания. — М.: Моск. Рабочий, 1981.

4. Деловое совещание: подготовка и проведение // Романов А.А. Грамматика деловых бесед. — Тверь, 1995.

### Деловые партнеры

1. Ваш зарубежный партнер: переписка, документация, контракты. — М.: МП «Технология», 1992.

2. Ви К., Мартынов А. Как не следует вести дела с Западом // Деловые люди. — 1992. — №10.

3. Куда бы вас судьба не заносила // Бенедиктова В.И. О деловой этике и этикете. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.

4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах // Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995. — С.37—59.

5. Специфические черты характера и поведения народов мира // Сухарев В.А. Быть деловым человеком. — Симферополь, «Бизнес-ИНФОРМ», 1996. — С.49—64.

6. Этикет в разных странах // Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: Джон Уайли энд Саиз, 1994. — С. 135—154.

### Как добиться преуспевания в бизнесе

1. Владимирская А.О. Бизнес-леди или как преуспеть среди мужчин. — К.: Libra, 1993.

2. Ксенчук Е.Б., Киянова М.К. Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993.

3. Марк Х. Мак Кормах. Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах. — М.: ВЕЧЕ, АСТ, 1997.
4. Поляков В.А., Яновская Ю.М. Как получить хорошую работу в новой России. — М.: ИНФРА-М, 1995.
5. Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Мн.: Беларусь, 1997.
6. Хорнби М. Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите. — Мн.: Амалфея, 1997.
7. Хошейзер Роберт М. Действуй — и найдешь работу! — М.: ИИД «Филин», 1996.
8. Швальбе В., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. — М.: Прогресс; Прогресс-Интер, 1993.
9. Энкельман Н. Преуспевать с радостью, Беркенбиль И. Молитвенник для шефа. — М.: Ин\$герэксперт; Экономика, 1993.

## Оглавление

<i>Предисловие.</i>	3
<b>Глава 1. ПОНЯТИЕ О КУЛЬТУРЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ</b>	7
Специфика делового общения	7
Что значит владеть культурой делового общения	10
Речь в деловом общении	16
В о п р о с ы	17
З а д а н и е	17
<b>Глава 2. ЛОГИКА В РЕЧИ ОРАТОРА.</b>	18
Что значит говорить ясно и понятно	20
Будем последовательны в изложении	24
Не нужно противоречить себе	26
Аудитория ждет обоснования утверждений	27
Требования логики к аргументам	28
Как строить умозаключения	30
В о п р о с ы	33
З а д а н и е	33
<b>Глава 3. КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ РЕЧЬ УБЕДИТЕЛЬНОЙ</b>	34
Когда слова убеждают	34
Формулировка тезиса	36
Какие аргументы лучше убеждают	36
Выбор способа рассуждения (демонстрации)	43
В о п р о с	44
З а д а н и я	44
<b>Глава 4. КУЛЬТУРА РЕЧИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА</b>	45
Особенности устной речи	46
Каких ошибок следует избегать	48
Уместность речи	52
Как сделать речь выразительной	59
В о п р о с ы	64
З а д а н и я	65
<b>Глава 5. ПОДГОТОВКА К РЕЧИ-МОНОЛОГУ</b>	66
Определение цели и основной идеи выступления	68
Предварительный план экономит время	72

Как подобрать материал для выступления . . . . .	73
Построение выступления . . . . .	80
Работа над текстом выступления . . . . .	85
Как выступать без текста . . . . .	86
Оперативная подготовка к выступлению . . . . .	89
В о п р о с ы . . . . .	90
З а д а н и я . . . . .	90
 <b>Глава 6. СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ.</b> . . . .	92
Как установить контакт с аудиторией . . . . .	92
Виды внимания аудитории . . . . .	95
Начало выступления . . . . .	97
Способы удержания внимания . . . . .	101
Как завершать выступление . . . . .	107
Реакция слушателей на выступление . . . . .	110
Ответы на вопросы . . . . .	112
Анализ проведенного выступления . . . . .	114
В о п р о с ы . . . . .	115
З а д а н и я . . . . .	115
 <b>Глава 7. КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПОЛЕМИКИ.</b> . . . .	116
Когда не надо спорить . . . . .	117
С чего начинается полемика . . . . .	119
Порядок ведения полемики . . . . .	120
Особенности полемической убеждающей речи . . . . .	121
Выступление оппонента . . . . .	123
Принципы ведения полемики . . . . .	126
Правила ведения полемики . . . . .	127
Тактика ведения полемики . . . . .	127
Полемические приемы . . . . .	128
Уловки в споре и способы защиты от них . . . . .	130
Запрещенные приемы ведения п о л е м и к и . . . . .	136
Как отвечать на обвинения . . . . .	139
В о п р о с ы . . . . .	141
З а д а н и я . . . . .	142
 <b>Глава 8. ВОСПРИЯТИЕ И ПОНИМАНИЕ</b> <b>ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ.</b> . . . .	143
Приоритетные каналы восприятия . . . . .	144
Особенности восприятия человека человеком . . . . .	146
Механизмы восприятия и понимания . . . . .	149
Можно ли предвидеть поведение партнера . . . . .	151
В о п р о с ы . . . . .	153
З а д а н и я . . . . .	153

**Глава 9. КАК "ЧИТАТЬ" ПАРТНЕРА****ПО ДЕЛОВОМУ РАЗГОВОРУ.** . . . .

Наблюдение за партнером . . . . .	154
О чем говорят жесты и позы . . . . . » . . . . .	156
Правила чтения жестов и поз . . . . .	159
Положение рук у лица . . . . .	160
Положение рук и ног . . . . .	161
Как можно повлиять на партнера . . . . .	165
Если партнер говорит не то, что думает. . . . .	166
Когда принимают решение . . . . .	166
В о п р о с ы . . . . .	167
З а д а н и я . . . . .	167

**Глава 10. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА** . . . . . 168

Внешнее впечатление . . . . .	169
Деловые качества . . . . .	175
Как сделать благоприятным первое впечатление о себе . . . . .	176
В о п р о с ы . . . . .	178

**Глава 11. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ.** . 180

Барьеры взаимодействия . . . . .	180
Влияние типов личности на отношения партнеров . . . . .	185
Барьеры восприятия и понимания . . . . .	189
Коммуникативные барьеры . . . . .	192
Если вы столкнулись с невоспитанностью и грубостью . . . . .	195
Как преодолеть барьеры в общении . . . . .	197
В о п р о с ы . . . . .	198
З а д а н и я . . . . .	198

**Глава 12. УМЕНИЕ СЛУШАТЬ.** . . . . 199

Стили слушания . . . . .	200
Неумение слушать . . . . .	201
Установки эффективного слушания . . . . .	202
Типы слушания . . . . .	203
Как слушать в разных ситуациях . . . . .	205
В о п р о с ы . . . . .	206
З а д а н и я . . . . .	207

**Глава 13. УМЕНИЕ ВЕСТИ СЕБЯ****В ТИПОВЫХ СИТУАЦИЯХ ОБЩЕНИЯ . . . . . 208**

Уровни общения . . . . . 208

Типовые ситуации общения . . . . . 210

Манипуляции и защита от них . . . . . 213

Вопросы..... 216

Задания..... 216

**Глава 14. ПОЗИЦИИ В ОБЩЕНИИ,****ВЕДУЩИЕ К УСПЕХУ.. . . . 217**

Понятие об эго-состояниях . . . . . 217

Типы транзактов . . . . . 222

Возможные установки в деловом общении. . . . . 226

Вопросы . . . . . 228

Задания . . . . . 228

**Глава 15. ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ****ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ . . . . . 229**

Общая подготовка к беседе . . . . . 230

Разработка стратегии ведения делового разговора . . . . . 234

Разговор по телефону накануне встречи . . . . . 236

Вопросы . . . . . 240

Задания . . . . . 240

**Глава 16. ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ. . . . . 241**

Вступительная часть беседы . . . . . 243

Как ввести партнера в курс дела . . . . . 244

Аргументация . . . . . 246

Нейтрализация возражений . . . . . 247

Как подвести партнера к принятию решения . . . . . 250

Завершение беседы . . . . . 251

Схема анализа делового разговора . . . . . 252

Вопросы . . . . . 253

Задание . . . . . 253

**Практические занятия. . . . . 254**

К главе 1. «Культура делового общения». . . . . 254

К главе 2. «Логика в речи оратора». . . . . 256

К главе 3. «Как сделать свою речь убедительной». . . . . 264

К главе 4. «Культура речи делового человека». . . . . 266

К главе 5. «Подготовка к речи-монологу» . . . . . 276

К главе 6. «Секреты успешного выступления» . . . . . 278

К главе 7. «Культура ведения полемики». . . . . 280

К главе 8. «Восприятие и понимание партнера  
по общению». . . . . 285К главе 9. «Как "читать" партнера  
по деловому разговору». . . . . 288

К главе 10. «Имидж делового человека». . . . . 292

К главе 11. «Барьеры в общении и их преодоление» . . . . . 294

К главе 12. «Умение слушать». . . . . 296

К главе 13. «Умение вести себя в типовых ситуациях  
общения». . . . . 299К главе 14. «Позиции в деловом общении,  
ведущие к успеху». . . . . 300

К главе 15. «Подготовка к проведению деловой беседы» . . . . . 305

К главе 16. «Проведение деловой беседы». . . . . 308

**Рекомендации по проведению экзамена****по курсу «Культура делового общения». . . . . 310****Литература по ораторскому искусству. . . . . 312****Литература по культуре делового общения. . . . . 316**



## **Баева Ольга Абрамовна**

*психолог,  
руководитель Центра делового общения*

В 1973 г. закончила с отличием физический факультет Белгосуниверситета, в 1980 г. - Университет лекторского мастерства. По линии Белорусского общества "Знание" читала научно-популярные лекции по проблемам освоения космоса.

В 1982 г. после окончания Республиканской школы лекторов-методистов начала преподавать ораторское искусство в Межотраслевом ИПК, в школах молодого лектора ряда городов.

В 1991 г. организовала Школу делового общения, которая в 1996 г. переросла в Центр делового общения при Союзе предпринимателей и нанимателей им. проф. М.С.Кунявского. Возглавляет творческий коллектив специалистов. В 1995 г. получила диплом психолога. Занимается преподавательской и научной деятельностью. Автор печатных работ по психологии делового общения и риторике.

ISBN 985-6516-28-3



9 789836 516286