

## КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»

### Тема 1. Коммуникация: сущность и содержание. Разновидности коммуникаций

#### **Вопрос 1. Коммуникация: сущность и содержание. Структура общения. Виды коммуникаций**

Слово *коммуникация* происходит от лат. *communicati*— делать общим, связывать, общаться. Коммуникация — понятие многозначное и в настоящее время имеет, по крайней мере, три значения:

- 1) *средства связи любых объектов материального и духовного мира;*
- 2) *общение, передача информации от человека к человеку (обмен представлениями, идеями, установками, настроениями, чувствами и т.п. в человеческом общении);*
- 3) *общение и обмен информацией в обществе с целью воздействия на социальные процессы*<sup>[2]</sup>.

Как следует из определения, коммуникация осуществляется не только в человеческих социальных системах. Определенного рода коммуникация характерна и для животных (брачные танцы птиц, токование глухаря, язык пчёл и др.), и для механизмов, т.е. созданных человеком предметов (трубопроводы, канализация, транспорт, телеграфные и телефонные сигналы, взаимосвязь компьютеров в интернете и т.п.).

**1.1. Коммуникация у животных** всегда вызывала повышенный интерес исследователей. *Системы коммуникации в животном мире* более первичны и примитивны по сравнению с человеческими и определяются как «*биологически целесообразное совместное поведение, направленное на адаптацию к среде и регулируемое, в частности, сигнализацией*» (И.Н.Горелов). Основной проблемой, которую пытаются разрешить специалисты является соотношение природного, врождённого и приобретённого, воспитанного. Инстинктивные механизмы, как считается, развиваются в трёх направлениях:

- сохранение вида (сексуальное поведение, забота о потомстве и т.п.),
- сохранение индивида (удовлетворение голода и жажды, поиск пропитания, заготовка запасов и т.п.) и
- обеспечение более или менее постоянной безопасности (защита от плохих погодных условий, врагов, разъединения с собратьями и т.п.).

Именно в последнем случае механизмы поведения имеют промежуточную направленность: они обеспечивают коммуникацию между

индивидом и видом. Здесь идет речь о приспособлении поведения индивида к формам поведения других представителей вида. Познавательные процессы здесь направлены на различение друзей и врагов, программы поведения – на совместное бегство или нападение, предупреждение или преследование. *В согласованном, координированном поведении для обеспечения защиты и безопасности и следует искать корни коммуникации.* Квазисоциальное (квази - лат. *quasi* «как будто, подобно») поведение животных распространяется и на первые две области инстинктивного поведения (размножение и поиск пищи).

Одним из примеров коммуникации является пение птиц. Птицы учатся пению в процессе ‘воспитания’. У каждой птицы своя манера исполнения песни, общей для всего вида. Еще более интересен способ распространения информации об опасности. Есть два вида опасности: хищники и разорители гнезд. Если птица видит хищника, то она издает специфический звук, похожий на свисток, обозначающий необходимость скрыться. Если же появляется разоритель гнезд, то птица издает прерывистый звук стаккато, который служит призывом к бою, собирающим соседних птиц для того, чтобы отогнать нападающего от гнезд. Различать хищников птицы учатся в процессе развития и передают следующему поколению.

У приматов наблюдается еще более изощренная система коммуникации: до определенной, очень ограниченной степени они способны усваивать и человеческий язык. У южноафриканских мартышек, например, существует *набор жестов и звуков* для обозначения хищников. В нем четыре знака тревоги для обозначения 1) летающих хищников, 2) четвероногих хищников (например, леопардов), 3) змей и 4) других приматов. Каждый из знаков тревоги вызывает различное поведение. Знак «леопард» заставляет мартышек взобраться на верхушки деревьев, в то время как знак «воздушная тревога» заставляет их падать камнем в глубину листвы дерева. Сами по себе сигналы врожденные, но молодые особи учатся им от старших и иногда путаются (пугаются, скажем, падающего листа дерева). У шимпанзе есть крики радости при обнаружении пищи (громкие вопли с повизгиваниями, при этом они сначала обнимаются и похлопывают друг друга, лишь затем обращаясь к пище), призывные звуки, воодушевляющие других членов группы при схватке с врагом, средства звуковой коммуникации между матерью и ребенком и др.

Помимо звуков, животные используют и другие каналы коммуникации. *Запах и обоняние*, столь важные и для пчёл, и для муравьев, и для низших обезьян, в меньшей степени важны для высших приматов. У последних бесшумная коммуникация преимущественно является зрительной (жесты) и тактильной (прикосновения). В походе идущий впереди самец поднимает лапу (руку?) – сигнал остановки для стада (группы?); мать-шимпанзе прикосновением к плечу детёныша (ребёнка) не разрешает ему, например, куда-то бежать; расчесывание шерсти у собрата является знаком подчинения и отсутствия агрессивных намерений.

Пример демонстрации доминирующего положения: обезьяны барабанят по земле и собственной грудной клетке, вздыбливают шерсть, издавая агрессивные звуки, размахивают *специально* отломанными ветвями, скручивают в бараний рог молодые деревца, вырывают корни деревьев, бросаются песком или землей. Ветка, специально отломленная для демонстрации своей силы, а не для каких-либо физиологических потребностей – это знак, средство коммуникации. Стремление к социальному доминированию имеет настолько сильную мотивационную основу, что даже пищевая и сексуальная потребности могут отступить на второй план.

Таким образом, **первые средства коммуникации возникают из инстинктивного поведения**, которые могут варьироваться под воздействием условий и коррекции поведения в процессе взаимного обучения. Память животного хранит не только модели поведения, но и реакцию среды, то есть собратьев. В дальнейшем малоэффективные моменты поведенческого акта сокращаются, а существенные для изменения поведения других коммуникантов акцентируются. Поведенческий акт становится коммуникативным актом. *Коммуникация, таким образом, — это обособившаяся часть совместной деятельности, направленная на регуляцию самой этой деятельности.*

**Человек** не так далеко ушел от своих собратьев из животного мира. У человека также обнаруживается *стадное поведение*, группы людей могут действовать и как *стая волков*, и как *стадо баранов*; многие люди делят окружающих на *своих* и *врагов*, *наших* и *чужих*; мы *лижем* руки или даже *зад* вышестоящим человеческим особям, *забрасываем камнями* падших; *вождь* в человеческих социальных системах выполняет роль *вожака стаи*; неуверенные и нестабильные лидеры как правило проявляют и нервную коммуникацию, требуют *знаков внимания*; малыши бросаются песком в песочнице; маленькие дети могут вести себя вызывающе по отношению к взрослым, не опасаясь наказания; в мальчишеской подростковой среде существует особый ритуал приветствия в виде пожатия рук ‘по кругу’; нередко социальное доминирование или самоутверждение у молодых человеческих особей выражается в жестах и криках, напоминающих приматов, у подростков наблюдаются драки и *имитация драки*, случаи вандализма (немотивированное разрушение общественных зданий и сооружений, например, фанатами футбольных клубов) и т.п. Не следует забывать биологических корней коммуникации, забывать, откуда человек вышел, но следует помнить о том, что человек всё же *вышел* как вид из первобытного состояния. Что же представляет собой коммуникация в человеческом обществе?

**1.2. Под коммуникацией в человеческом обществе** подразумевают общение, обмен мыслями, знаниями, чувствами и т.д. Сразу же следует отметить, что слово обмен в данном случае является явной метафорой. На самом деле, если мы обмениваемся идеями, *обмениваемся словами* и т.п., то я

не лишаюсь своих слов, своих идей, а мой собеседник – своих, мы взаимно обогащаемся идеями друг друга. Более правильно (по внутренней форме термина) говорить о том, что мы хотим *поделиться мыслями, разделить с кем-то свои чувства* и т.п. В отличие от коммуникации животных (биологически целесообразного совместного поведения, направленного на адаптацию к среде и регулируемого, в частности, сигнализацией), человеческие формы коммуникации характеризуются главным образом функционированием языка — важнейшего средства человеческого общения, благодаря которому становится возможным формирование индивида как социальной личности. Таким образом, будучи социальным процессом, **коммуникация способствует не только развитию человека как социального существа, но и развитию общества в целом.** Именно поэтому уровень коммуникативной компетентности соотносится с уровнем социализованности индивида, с уровнем проявления им интеллекта и других человеческих качеств.

Понятие «коммуникация» в человеческом обществе, как правило, объясняется через понятие «общение» (см. определение). Означает ли это, что коммуникация и общение — синонимы? Анализ научной литературы по проблеме общения позволяет утверждать, что в толковании двух терминов «общение» и «коммуникация» у учёных нет единого мнения. Однако со всей определённостью можно утверждать, что оба термина содержат общие признаки.

Общими являются их *соотнесённость с процессами обмена и передачи информации и связь с языком как средством передачи информации.* Отличительные признаки обусловлены различием в объеме содержания этих понятий (узком и широком). Это связано с тем, что термины «общение» и «коммуникация» используются в разных науках, которые на первый план выдвигают различные аспекты этих понятий. В контексте делового взаимодействия будем считать, что *за общением* в основном закрепляются характеристики *межличностного взаимодействия*, а *за коммуникацией* закрепляется **дополнительное значение** — *информационный обмен в обществе.* На этом основании **общение** представляет собой **социально обусловленный процесс обмена мыслями и чувствами между людьми в различных сферах их познавательно-трудовой и творческой деятельности**, реализуемый главным образом при помощи вербальных средств коммуникации. В отличие от него, **коммуникация** — это **социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации как в межличностном, так и в массовом общении по разным каналам при помощи различных вербальных и невербальных коммуникативных средств.** Суть коммуникации заключается в том, что это целенаправленное общение, реализуемое в конкретных ситуациях, согласно нормам речевой деятельности.

Из определения **общения** вытекает, что это сложный процесс, в который входят три составляющие, называемые сторонами общения:

- *коммуникативная сторона* общения (обмен информацией между людьми);
- *интерактивная сторона* (организация взаимодействия между индивидами);
- *перцептивная сторона* (процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление взаимопонимания). Эти три стороны общения и образуют структуру общения.



**Коммуникативная сторона** (обмен информацией) характеризуется:

- умением устанавливать психологический контакт;
- учетом особенностей коммуникативного воздействия;
- аргументированностью, логичностью и адекватностью ситуации общения;
- эффективностью использования вербальных и невербальных средств общения.

**Интерактивная сторона** (взаимодействие) характеризуется:

- уместностью принятых управленческих решений;
- четким распределением обязанностей среди сотрудников;
- умелым разрешением конфликтов.

**Перцептивная сторона** общения. Взаимодействие невозможно без взаимопонимания. **Перцепция** (от латинского «perceptio» – восприятие) — процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. Человек осознает себя через другого человека посредством определенных механизмов межличностной перцепции. К ним относятся:

- познание и понимание людьми друг друга (идентификация, эмпатия, аттракция); познание самого себя в процессе общения (рефлексия);

- прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

**Идентификация** – способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнёра по общению.

**Эмпатия** – эмоциональное сопереживание другому.

**Аттракция** (привлечение) – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему.

**Рефлексия** – механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

**Каузальная атрибуция** – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (выяснение причин поведения объекта). При изучении процесса каузальной атрибуции выявлены различные закономерности. Например, причину успеха люди приписывают себе, а неудачи – обстоятельствам. Общая закономерность состоит в том, что по мере роста значимости люди склонны искать причину случившегося в осознанных действиях личности.

Успешное общение предполагает обратную связь – получение субъектом информации о результатах взаимодействия. Перцептивная сторона общения в совместной деятельности направлена на решение следующих задач:

- формирование содержания межличностного восприятия;
- содействие установлению взаимопонимания;
- обеспечение влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Таким образом, рассматриваемое в единстве этих трёх сторон общение выступает как способ организации совместной деятельности и взаимоотношений включённых в неё людей.

В соответствии с данными сторонами общения выделяют основные **функции общения**: *информационно-коммуникативную* (обмен информацией между двумя индивидами), *регуляционно-коммуникативную* (регуляция поведения и непосредственной организации совместной деятельности людей в процессе их взаимодействия) и *аффективно-коммуникативную* (восприятие и понимание другого человека).

## **Вопрос 2. Виды коммуникаций**

Коммуникации так разнообразны, что для их изучения необходима классификация. В зависимости от того, какие критерии берутся за основу классификации, выделяют различные виды коммуникаций.



1) Коммуникация тесно связана с информацией. Передача информации может осуществляться в **трёх коммуникативных формах**: 1) *монолог*, где преобладают такие коммуникативные действия, как однонаправленная передача информации от организатора общения на получателя информации; 2) *диалог*, в которой субъекты общения взаимодействуют и взаимно активны. При такой форме коммуникации происходит обмен информацией. В диалогической коммуникации важным становится выработка согласованных решений; 3) *полилог* – организация многостороннего общения. Такая коммуникация носит характер борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связана с максимально эффективной её реализацией.

2) Виды коммуникаций выделяются **по количеству коммуникантов**. Это весьма существенное различие для профессионального коммуникатора, поскольку технология работы в каждом случае имеет свою специфику (даже громкость голоса в случае, например, разговора с самим собой, с одним собеседником или с большой группой будет различаться).

- *Интраперсональная* коммуникация равна разговору с самим собой, человек диалогизирует и свой внутренний ‘монолог’, разговаривая со своим внутренним голосом, alter ego, совестью и т.п.
- *Межличностная* коммуникация как правило связана с идеальной моделью коммуникации и во многом первична, в ней участвуют двое коммуникантов (но есть варианты наблюдателя, включённого наблюдателя и постороннего, коммуникации на фоне присутствующих свидетелей, в толпе, в ресторане и т.п.).
- *Групповая* коммуникация: внутри группы, между группами, индивид – группа (интервью политического лидера или разговор руководителя компании со служащими); есть различия – не

столько количественные, сколько качественные: разные цели – в коммуникации в малых и в больших группах (*chat rooms* и *forums* в интернете; *message boards*).

- **Массовая** коммуникация происходит в том случае, если сообщение получает или использует большое количество людей, зачастую состоящее из различных по своим интересам и коммуникативному опыту групп (телевидение, радио; производство компакт-дисков и кассет; интернет различаются по степени охвата и всеобщей ‘обязательности’, здесь может срабатывать индивидуально-групповая избирательность; телефон и почта подходят под данную рубрику только количественно, за исключением массовой или целевой, т.е. групповой рассылки рекламы по почте). На уровне массовой и, отчасти, на уровне групповой коммуникации возникают парадоксальные явления. Отправителем может быть отдельное лицо, а получателем – группа, коллектив, масса, партия, народ и т.п. И отправитель сообщения может быть так называемым коллегиальным автором: с одним человеком говорит вся фирма, партия, народ.

### 3) Виды коммуникаций по средствам

Выделяют **вербальные** и **невербальные** средства коммуникаций. Вербальные средства (*от лат. verbalis – словесный*) — это словесные средства общения. К вербальным средствам коммуникации относится речь (устная и письменная). К **невербальным средствам** коммуникации относятся:

- **почерк**;
- **паралингвистические** (*от гр. para – возле, при, вне и лат. lingua – язык*) **средства** — околоречевые: интонация, громкость голоса, темп речи, ритм речи, тембр голоса, дикция, звуки, сопутствующие речи – «э-э-э», «хм-м», покашливание и др.;
- **двигательные средства**: мимика, жесты, позы тела, походка, прикосновения к партнеру и пр. Наука, изучающая позы и движения тела, называется **пантомимикой**. Совокупность значимых жестов, мимических и пантомимических движений, иначе говоря *кинем* называется **кинесикой** (от греч. *κίνησις* ‘движение’). Термин «кинема» употребляет известный итальянский режиссер П. Пазолини при анализе языка кино.
- **организация пространственной среды** (расстояние между партнёрами и расположение партнеров друг относительно друга). Наука, изучающая нормы пространственной организации общения, (близость друг к другу и т.п.) называется **проксемикой** (от греч. *πρόξιμος* ‘близкий’).
- **место общения** (территория, на которой происходит общение);
- **время общения**;

- **запахи** (парфюмерия, используемая партнёрами; индивидуальные запахи,
- улавливаемые на бессознательном уровне; запахи окружающей среды, влияющие на эмоции человека);
- **внешний вид партнёров** (одежда, причёска, аксессуары и пр.).

Средства коммуникации могут быть использованы как преднамеренно, так и непреднамеренно. Невербальные сигналы очень часто информируют получателя об истинном эмоциональном состоянии собеседника, о его отношении к партнёру по общению и к предмету разговора.

Невербальные средства традиционно объединяются в **группы** по различным основаниям. Так, *о степени готовности к общению* свидетельствуют **открытые и закрытые** невербальные средства.

- **Открытыми** называются такие коммуникативные проявления, которые свидетельствуют о том, собеседник искренен, добродушно настроен, стремится говорить откровенно. Открытые коммуникативные проявления не создают ни физического, ни психологического барьера между партнёрами. Искренняя улыбка, зрительный контакт — примеры открытой мимики; раскрытые руки ладонями вверх — пример открытого жеста; поднятая голова и опущенные плечи также означают открытость.

**Закрытыми** называются такие проявления, которые создают физический и психологический барьер между партнёрами, например: скрещенные руки или ноги, нахмуренные брови, прищуренные глаза или взгляд в сторону. Барьер можно создать и с помощью предметов: очков, одежды, застегнутой на все пуговицы, галстука, свитера с высоким горлом, а также с помощью стола, стула, сумки, которые находятся между партнерами. Закрытые жесты свидетельствуют о том, что контакт нарушен. Это может произойти потому, что один из собеседников заскучал, торопится или не согласен с другим. Могут быть и другие причины: неприязнь к партнеру, недоверие к нему, страх, неуверенность в себе, усталость, боль, ощущение холода или иного дискомфорта, а также желание «уйти в себя», то есть поразмышлять над темой разговора или погрузиться в воспоминания, временно отгородившись от всех. Как видите, причины могут быть прямо противоположными, а внешне поведение может быть похожим. Поэтому, чтобы не ошибиться в объяснении чужого поведения, необходимо учитывать весь комплекс невербальных средств и то, как они сменяют друг друга.

*О степени искренности собеседника, откровенности, внутренней гармонии* свидетельствуют **включающие и исключающие** невербальные средства.

- **Включающими** являются невербальные проявления, которые *несут одну и ту же информацию*; **исключающими** – те, что противоречат друг другу и вербальным средствам. Например, улыбка, открытые жесты, слегка расширенные зрачки и расслабленная поза согласуются друг с другом и означают удовольствие, чувство комфорта (включающие). А суженные зрачки, прищуренные глаза, сцепленные пальцы в сочетании с улыбкой (исключающие проявление) свидетельствуют о неискренности человека.
- **Статусность партнёров** подчёркивают **авторитарные** и **демократические** коммуникативные проявления. Это проявления, связанные с установлением статуса партнёров. **Авторитарные** направлены на понижение статуса партнёра (это разнообразные движения сверху вниз), а **демократические** подчеркивают равенство партнёров (в основном, по горизонтали). Авторитарными может быть и взгляд, и поза в целом.
- Например, «*поза льва*», когда авторитарный человек стоит, опираясь на стол
- обеими руками, как будто нависая над ним и над собеседником. Авторитарным является такое рукопожатие, при котором один партнёр накрывает ладонью ладонь другого. Демократическое рукопожатие – когда ладони партнёра в равном положении.

#### 4) По направленности коммуникация может быть **прямой** **косвенной**.

**Прямой** называется коммуникация, при которой партнёры направляют свои действия конкретно друг на друга, воспринимая информацию «от первого лица».

**Прямая коммуникация может быть непосредственной и опосредованной.** Под **прямой непосредственной** коммуникацией понимается естественный контакт «лицом к лицу» при помощи вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) средств. Прямая непосредственная коммуникация характерна для межличностного общения и имеет различные сферы актуализации, начиная от обмена деловой информацией и кончая сугубо личной.

**Прямая опосредованная** коммуникация – это «неполный» контакт, который осуществляется с помощью письменных или технических устройств (телефона, телеграфа, сети Интернет и пр.), затрудняющих или отделяющих во времени получение обратной связи между участниками общения.

**Косвенным** называется общение, в процессе которого информация достигает партнёра не напрямую, а через действия, направлявшиеся на предметы окружающей среды или других людей. Это означает, что следы нашей деятельности являются информативными для тех, кто потом их увидит или узнает о них от кого-либо. Например, мнение о компании, распространяющееся среди населения формируется не только за счет прямого общения клиентов с руководством фирмы (что происходит нечасто).

В основном впечатление об организации складывается на основе информации, полученной косвенным путем (рассказы других людей, внешний вид товара и его упаковки, содержание и эффективность рекламы и пр.)

### **5) Виды коммуникаций по цели сообщения**

В зависимости от **целей сообщения** в научной литературе выделяют пять моделей коммуникации: познавательная, убеждающая, экспрессивная, суггестивная, ритуальная. Для каждой из этих моделей характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

#### **Познавательная коммуникация**

*Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую информацию, прокомментировать инновационные сведения.

*Условия организации коммуникации:* учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

*Коммуникативные формы:* лекции и семинары, беседы и консультации, отчеты и др.

*Коммуникативные средства и технологии:* комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; интерпретация новой лексики, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

*Ожидаемый результат:* освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций и саморазвитие.

#### **Убеждающая коммуникация**

*Цель:* вызвать у делового партнера определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

*Условия организации коммуникации:* опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

*Коммуникативные формы:* убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, переговоры, деловая беседа, презентация и др.

*Коммуникативные средства и технологии:* аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, показывающие преимущества; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументов

партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

*Ожидаемый результат:* изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

### **Экспрессивная коммуникация**

*Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому действию.

*Условия организации коммуникации:* опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических средств воздействия на все сенсорные каналы партнера.

*Коммуникативные формы:* речи по специальному поводу, презентации; беседы и собрания; митинги; мозговой штурм и др.

*Коммуникативные средства и технологии:* аудио-, видео- и художественные средства; выразительность речевых конструкций; эмоционально окрашенная, образная лексика; умелое использование невербальных средств: улыбка, голос, взгляд, жестикация и др.

*Ожидаемый результат:* изменение настроения партнера, провоцирование необходимых чувств (сострадания, сопереживания), вовлечение в конкретные акции и действия.

### **Суггестивная (внушающая) коммуникация**

*Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентаций и установок, поведения и отношения.

*Условия организации коммуникации:* внушаемость партнера, его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, высокий авторитет партнёра, осуществляющего внушение, создание атмосферы доверительности.

*Коммуникативные формы:* беседы, митинги, пресс-конференции, брифинги, дебаты, реклама, собрания, консультации, тренинги.

*Коммуникативные средства и технологии:* разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; угроза, шантаж и другие приемы манипулирования.

*Ожидаемый результат:* изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентаций.

### **Ритуальная коммуникация**

*Цель:* сохранять традиции любой коммуникативной группы: семьи, фирмы, предприятия, — создавать новые.

*Условия организации коммуникации:* ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; опора на национальные, профессиональные традиции и нормы общения.

*Коммуникативные формы:* торжественная, траурная речи, ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

*Коммуникативные средства и технологии:* использование вербальных и невербальных средств в процессе ритуала; включение участников в активную массовую деятельность; неординарность сюжетов при сохранении традиций.

*Ожидаемый результат:* формирование чувства патриотизма и национальной гордости; корпоративной принадлежности; сохранение традиций, закрепление новых ритуалов.

Знание перечисленных видов коммуникации позволяет правильно выбрать ту или иную коммуникативную форму, грамотно использовать коммуникативные средства и технологии, более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, разработать сценарий вербального и невербального поведения в конкретной ситуации общения для того, чтобы получить планируемый результат.

**б) По форме коммуникативного события** выделяют **лекции, семинары, тренинги, инаугурации, беседы, переговоры, презентации, совещания** и многие другие события. Особенности данных видов коммуникаций связаны с их целями и методами организации, которые подробно описываются в научной литературе.

Кроме того, все коммуникации можно подразделить на **формальные** (деловые, а следовательно — принудительные) и **неформальные** (дружеские, проходящие в непринуждённой атмосфере). Формальные коммуникации осуществляются на уровне социальных ролей — начальник-подчинённый, продавец-покупатель, учитель-ученик. Неформальное общение возможно, если партнёры чувствуют себя комфортно в обществе друг друга, интересны друг другу.

В заключение следует отметить, что границы рассмотренных выше типологий подвижны и свидетельствуют о сложном взаимодействии многоплановых факторов, определяющих типы коммуникации

### **Вопрос 3. Уровни коммуникации**

**Уровень коммуникации** — определённый способ взаимодействия между партнёрами, в котором отображаются цели этого взаимодействия и характер взаимоотношений между партнёрами. Выделяют следующие коммуникативные уровни:

- 1) Императивный
- 2) Манипулятивный
- 3) Формальный
- 4) Гуманистический
- 5) Игровой
- 6) Деловой

## 7) Духовный

Рассмотрим уровни коммуникаций.

**1) Императивный** (лат. *imperativus* — повелительный) уровень коммуникаций представляет собой, как правило, *монологическое* общение, когда говорящий, обладая достаточными ресурсами (физической силой, статусом, властью, деньгами), открыто принуждает партнёра по общению к выполнению своей цели. В подобных случаях партнёр по общению рассматривается не как субъект коммуникации, а как *объект*, либо препятствующий, либо необходимый для решения определённых задач. Такой уровень коммуникаций используется при проведении жёстких переговоров, а также в общении руководителя с подчинёнными.

**2) Манипулятивный** уровень коммуникаций так же, как и императивный, предполагает неравенство в общении. Однако коммуникант, использующий манипулятивные техники, как правило, не обладает достаточными ресурсами, для того чтобы открыто принуждать партнёра к выполнению своей цели, в связи с чем вынужден прибегать к обману. Основная цель манипулятивных коммуникаций — оказать на сознание партнёра глубокое устойчивое воздействие и использовать данного партнёра для достижения собственных целей. Широко используется в создании рекламы, в процессе продажи услуг или продукции потребителям.

**3) Формальный** уровень коммуникаций используется в том случае, когда коммуникация нежелательна или безразлична одному из партнёров, однако формальный «сценарий» требует поддержания контакта. Например, светское общение, которое, предполагает соблюдение норм этикета и ведение диалога независимо от субъективного отношения к личности партнёра.

**4) Гуманистический** уровень коммуникаций отличается от вышперечисленных коммуникативных уровней тем, что ожидаемым результатом общения является не поддержание социальных связей, как при формальном общении, не подчинение партнёра своей цели, как при императивном и манипулятивном общении, а *совместное* изменение представлений обоих партнёров. К ситуациям гуманистического общения относятся интимное, исповедальное, психотерапевтическое общение, где предполагается удовлетворение такой человеческой потребности, как потребность в сочувствии, понимании, сопереживании. Безоценочное восприятие партнерами друг друга, уважение к личности собеседника — отличительные признаки гуманистического уровня коммуникаций.

На базе гуманистического уровня коммуникаций формируются еще два уровня коммуникативного взаимодействия: *игровой* и *деловой*.

**5) Игровой** уровень коммуникации является более сложным, чем гуманистический, так как предполагает более тонкую настройку на состояние партнера и на особенности его поведения. Конечно, наиболее полно он реализуется в межличностном общении, однако и в деловой сфере

искусство «делового флирта» осуществляется именно на игровом уровне, позволяя установить и поддерживать более ярко эмоционально окрашенные отношения. Данный уровень коммуникации позволяет снять психическое напряжение, связанное со значительными физическими и психологическими нагрузками. Существенным отличием игрового уровня коммуникаций от других коммуникативных уровней является готовность к активному эмоциональному взаимодействию с партнером, искренний интерес к своеобразию партнера.

**6) Деловой** уровень коммуникаций — это общение, направленное на согласование и объединение усилий людей с целью налаживания отношений и достижения общего результата. Деловой уровень отличается от всех предыдущих уровней коммуникаций повышенной концентрацией партнёров на обсуждении конкретных проблем (научных, производственных, финансовых и др.). Поэтому эмоциональный фон делового общения связан не с интересом к индивидуальности партнёра, а с вниманием к информации, которую он сообщает. Искренний интерес к обсуждаемой проблеме — отличительный признак делового уровня коммуникаций.

**7) Духовный** уровень коммуникаций возможен между партнёрами, которые стремятся к внутреннему совершенствованию, к постижению тайн мироздания, к расширению собственных личностных возможностей в этом мире, к высоте духа. В основе духовного общения лежит доверие к личности собеседника — человека с богатым внутренним миром и большим жизненным опытом, восприятие его как носителя идеи, духовного начала. Духовное общение обогащает собеседников, выводит их из суеты будней, способствует духовному саморазвитию.

## **Тема 2. Деловые коммуникации**

### ***Вопрос 1. Деловое общение: содержание, цель, функции***

Деловое общение занимает значительное место в жизни многих людей, так как постоянно приходится обсуждать вопросы, связанные с организацией производства, с жизнью трудового коллектива, выполнением должностных обязанностей, заключением различного рода сделок, договоров. Принятием решений, оформлением документов и т.д. Особую значимость оно приобретает для людей, занятых в управлении. Как показывают исследования в области менеджмента, на общение расходуется 80-% рабочего времени руководителей всех уровней.

**Деловое общение** — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определённого результата, решение конкретной проблемы или реализацию определённой цели.

*Деловое общение* **принудительно** и отличается от обыденного (непринуждённого) общения тем, что в его процессе ставятся **цель** и **конкретные задачи**, которые требуют своего решения. В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определённые цели. Дружеское общение можно прекратить (по желанию участников) в любой момент, что недопустимо в деловой коммуникации (по крайней мере, без потерь для обеих сторон). Также, в отличие от непринуждённого, *деловое общение*, **предполагает достижение конкретного результата**: продукта совместной деятельности, информации, карьерного роста, власти и т.д.

**Предметом делового общения является общее дело.**

**Содержание делового общения** составляет социально значимая **совместная деятельность людей**, которая предполагает согласованность действий, понимание и принятие каждым её участником целей, задач и специфики этой деятельности, своей роли и своих возможностей по её реализации.

**Целью делового общения является организация и оптимизация определённого вида совместной предметной деятельности.** Помимо общей цели делового общения, в нём можно выделить и личные цели, реализуемые участниками общения:

- 1) стремление к личной безопасности в процессе социальной деятельности;
- 2) стремление к повышению своего жизненного уровня;
- 3) стремление к власти, т.е. стремление расширить круг своих полномочий, продвинуться вверх по служебной лестнице;
- 4) стремление повысить свой престиж, что часто сочетается со стремлением укрепить престиж занимаемой должности и самой организации.

**Деловое общение выполняет следующие функции:** *инструментальную* (социальный механизм управления); *интегративную* (объединение деловых партнёров); функцию *самопрезентации* (позволяет самоутвердиться, самовыразиться, продемонстрировать личностный потенциал); *трансляционную* (передача конкретных способов деятельности); *социального контроля* (регламентация поведения и деятельности); *социализации* (развитие навыков культуры делового общения); *экспрессивную* (эмоциональные переживания).

## **Вопрос 2. Невербальные средства в деловом общении**

В межличностном общении невербальная коммуникация передаёт от 60 до 80% всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55% информации, голос – 38%, а слова – всего 7%.

Почему?

- часто употребляются неосознанно;

- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

**Язык** – это знаковая **система сознательного**, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система **невербальных средств – семиотика бессознательного**, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто невербальные средства коммуникации противоречат реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

### 2.1. Пантомимика в деловом общении

Понимание языка мимики и жестов позволит Вам более точно понять, какую позицию в разговоре занимает Ваш деловой партнёр, как встречено то, что Вы говорите, — с одобрением или враждебно.

#### *Жестикуляция в деловом разговоре*

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнёрам самую разнообразную информацию:

<b>Жесты уверенности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются;</li> <li>• кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят;</li> <li>• во время передачи информации локти не прижаты к туловищу;</li> <li>• руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони</li> </ul>
<b>Жесты беспокойства, раздражения и лжи</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле;</li> <li>• одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжету;</li> <li>• человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины);</li> <li>• потирание мочки уха или боковой части шеи</li> </ul>
<b>Жесты, выражающие агрессивность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тесно сплетённые пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатые в кулаки пальцы;</li> <li>• поза на стуле «верхом»;</li> <li>• руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин - агрессивность</li> </ul>
<b>Жесты несогласия</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение</li> </ul>

	<p>воспринимается партнером как жест несогласия);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов;</li> <li>• ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону</li> </ul>
<b>Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рука у щеки;</li> <li>• один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент);</li> <li>• почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге);</li> <li>• почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение);</li> <li>• манипуляции с очками;</li> <li>• рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев</li> </ul>

***Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации***

<b><i>Жесты:</i></b>	<b><i>Возможная интерпретация:</i></b>
• партёр во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
• человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	ощущает неполный контакт
• руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	человек замкнут
• ладони рук в поле зрения партёра по общению	человек открыт для общения
• лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	внутренний монолог, скука
• указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	подозрительность, скрытность, недоверие
• скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	негативно подавленное отношение к ситуации
• скрещенные руки и ноги у сидящего человека	нежелание вступать в контакт, демонстративность
• ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	властность, психологическое давление на партнёра
• закладывание рук за голову	уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

**Глаза** являются самыми мощными знаками невербальной коммуникации:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87% всей информации (9% проходит через слуховой анализатор, 4% - информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на Вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70% всего времени общения – и Вы, скорее всего, добьетесь успеха. Однако помните, что согласно этикету, пристально смотреть в глаза собеседнику можно 1-3 секунды, после чего следует перевести взгляд.

В зависимости от обстоятельств выделяют **три вида взгляда**: деловой, социальный и дружеский.

<i>Деловой</i> взгляд направлен <u>на</u> <u>треугольник</u> на <u>лбу</u> делового партнера	<i>Социальный взгляд</i> направлен <u>на</u> <u>треугольник</u> , образованный <u>глазами и</u> <u>ртом</u> собеседника	<i>Дружеский взгляд</i> охватывает <u>всё лицо и</u> <u>шею</u> собеседника
---	--	---

**Обратите внимание**, если

1. Во время беседы вы отмечаете, что ваш партнёр *практически не смотрит* вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он *не желает с вами контактировать* либо *испытывает чувство дискомфорта* из-за необходимости дезинформировать вас.
2. Ваш партнёр при беседе почти *неотрывно смотрит* на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то *интерес*. Возможные варианты: либо он *изображает «удава»*, считая вас «кроликом», либо он *испытывает к вам симпатию*, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.
3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнёр будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.
4. *Чем напряжённее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника*. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).
5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнёр перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он

отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

## 2.2. Организация пространственной среды

Человек всегда пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность.

В речевой коммуникации существует четыре зоны приближения:

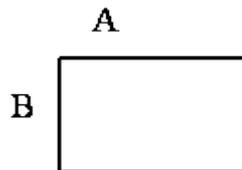
- 1) **50-45 см и менее** – интимная зона (*в деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято*).
- 2) **50 см – 120-130 см** – личная зона (*нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнёрами*);
- 3) **130 см - 200 см** – социальная зона (*то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15+- 7 человек*);
- 4) **200 см и более** – публичная (открытая) зона (*расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией*)<sup>[10]</sup>.

К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие стульев, освещение, оснащение, источники электричества и т.д. Места для сидения должны быть так оснащены и так установлены, чтобы свет не падал в глаза и чтобы каждый мог хорошо видеть все средства визуализации.

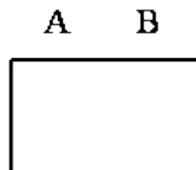
Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

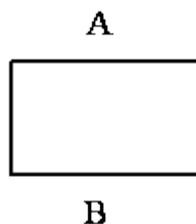
**1. Угловая позиция** подходит больше всего для **дружеской непринужденной беседы**, хотя возможна и для делового разговора, например: *врач – пациент, руководитель – подчинённый*. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнёру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. **Расположение по горизонтали** (на одной горизонтальной линии) подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

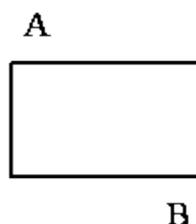


3. Положение деловых партнеров **друг против друга** создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников жёстко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.



С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать **независимую позицию, то есть по диагонали через весь стол**. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.



**Форма стола** тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращённый лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринуждённости.

Итак, невербальная информация играет огромную роль в процессе делового общения. Это канал, посредством которого участники делового взаимодействия передают друг другу сведения, которые по разным причинам не могут быть озвучены. Владая языком невербального общения можно не только познавать психологические особенности собеседника, его отношение к Вам и предмету беседы, но и управлять его поведением. Освойте следующие **рекомендации по установлению отношений взаимопонимания**. Проанализируйте все представленные позиции, «примерьте» их на себя и решите, в какой из предложенных областей вы преуспели, а какие требуют доработки.

<i>Соответствующая внешность</i>	Проверьте, как вы выглядите для конкретной ситуации делового взаимодействия: достаточно официально, чтобы вызвать соответствующие эмоции? Или слишком свободно? Придерживайтесь «золотой середины».
<i>Визуальный контакт</i>	Для формирования взаимоотношений нужно использовать визуальный контакт.
<i>Улыбка и другие средства невербального общения</i>	Улыбайтесь искренне и избегайте применять жесты, устанавливающие барьеры (не сидите в позе нога за ногу, не скрещивайте руки, не отворачивайтесь от собеседника).
<i>Поза</i>	В ходе деловой беседы не рекомендуется принимать позу, демонстрирующую закрытость и агрессивность. Для неё характерны насупленные брови, наклонённая вперёд голова, широко расставленные на столе локти, сцепленные или сжатые в кулаки пальцы.
<i>Рукопожатие</i>	Физический контакт – важный момент установления отношений. Ваше рукопожатие должно донести до другого человека ваше действительное желание «приблизиться» к нему, поприветствовать его.
<i>Отражение собеседника («отзеркаливание»)</i>	Если Вы хотите установить психологический контакт с человеком, Вы должны всем своим видом показывать ему, что он Вам не

*через язык тела, паралингвистические средства, чувства*

безразличен, что Вы понимаете и разделяете его чувства. Вы должны своей позой, движениями отражать его. Такого рода отражение психологи называют *пейсингом* (отражением чувств)<sup>[11]</sup>. Соответствовать своему партнёру можно и по темпу речи, интонациям, громкости речи, через чувства (терпимость, заинтересованность, включённость).

### Тема 3. Вербальные средства в деловом взаимодействии

#### ***Вопрос 1. Коммуникативные качества речи, влияющие на эффективность деловых коммуникаций***

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение - это стержень, основа существования человека. Какие же качества нашей речи оказывают наилучшее воздействие на собеседника?

Под коммуникативными качествами речи понимаются такие ее особенности, объективные свойства, которые оптимально обеспечивают потребности общения и свидетельствуют о высокой речевой культуре, ее совершенстве. Уже в античные времена были выделены и охарактеризованы многие из тех качеств («достоинств речи»), о которых на протяжении ряда веков говорили писатели, лингвисты, специалисты по стилистике и культуре речи, например чистота, ясность, краткость, уместность и красота. В настоящем пособии принята классификация, разработанная профессором Б.Н. Головиным<sup>[12]</sup>, в которой к коммуникативным качествам речи, которые оказывают наилучшее воздействие на адресата с учётом конкретной ситуации и в соответствии с поставленными целями и задачами общения относятся: **правильность, уместность, точность, чистота, выразительность, богатство.**

• **Правильность речи** — *соблюдение норм русского литературного языка, которые воспринимаются его носителями в качестве «идеала», образца.* Языковая норма – центральное понятие речевой культуры. Выделяют орфографические, пунктуационные, орфоэпические, акцентологические, грамматические, лексические нормы. Языковые нормы регистрируются словарями, грамматиками, стилистическими, риторическими (см.

список рекомендуемых словарей в конце пособия). Такую *регистрацию, фиксацию языковых норм* принято называть *кодификацией*.

Овладение языковыми нормами является важным этапом в становлении языковой личности, поскольку, как уже было сказано, правильность речи — это первая ступень в овладении культурой речи. «Умение правильно говорить — ещё не заслуга, а неумение — уже позор, — писал знаменитый Цицерон, — потому что правильная речь не столько достоинство хорошего оратора, сколько свойство каждого гражданина»<sup>[13]</sup>.

Однако культура речи не может быть сведена к перечню запретов и определений «правильно-неправильно». Понятие «культура речи» связано с речевой деятельностью во всем ее многообразии. Оно включает в себя и предоставляемую языковой системой возможность находить для выражения конкретного содержания в каждой реальной ситуации речевого общения адекватную языковую форму.

Умение выбирать для данной конкретной цели наиболее точные в смысловом отношении, стилистически и ситуативно уместные, выразительные языковые средства — это коммуникативная компетенция представителя элитарной речевой культуры, речь которого полностью удовлетворяет таким качествам, как уместность, точность, чистота, выразительность и богатство речи.

• **Уместность** — это соответствие речи обстановке, в которой происходит общение. Под обстановкой понимается не только сфера общения (бытовое общение; сфера науки, образования; сфера официально-деловых отношений; сфера общественно-политических отношений), но и учёт таких факторов, как возраст, интеллектуальный уровень, социальный статус собеседника (собеседников); степень официальности общения (неофициальное, полуофициальное, официальное).

Для успешной реализации коммуникативных задач носители языка должны владеть функциональными разновидностями языка (или функциональными стилями), а также ориентироваться на прагматические условия общения, которые существенно влияют на оптимальный для данного случая выбор и организацию речевых средств. Так, например, если ставится цель создания научного текста (статьи, курсовой или дипломной работы), это обуславливает выбор научного функционального стиля, отвечающего требованиям понятийной точности, логичности и др. Если ставится цель написания делового письма, единственно правильным выбором в этом случае станет официально-деловой стиль. Умение свободно, в соответствии с задачами общения, переходить с одной функциональной разновидности на другую — важный показатель культуры речи. Одно из основных отличий просторечия от литературного языка состоит в том, что просторечие не имеет функциональных разновидностей, носитель просторечия, в отличие от людей с высокой культурой речи, говорит в любых ситуациях одинаково.

По-особому нужно осмыслить, говоря об уместности речи, использование так называемых канцеляризм, или канцеляритов, как назвал

их, по типу слов *бронхит, плеврит*, К.И. Чуковский, считая употребление канцеляризмов за пределами деловой сферы общения опасной болезнью русского языка. Что такое канцеляризм? Канцеляризм — это слово, словосочетание и даже целое высказывание, употребляемое в деловых («канцелярских») документах как устойчивый штамп, шаблон. В деловых бумагах такие штампы необходимы: документы требуют устойчивой формы, в разговорной речи — неуместны. В устной деловой речи употребление канцеляризмов должно быть сведено к минимуму, поскольку прямой непосредственный диалог требует «живого» участия, а следовательно, языковых конструкций, близких к разговорным — не безликих, не стандартных, не громоздких.

• **Точность** — коммуникативное качество речи, которое предполагает употребление слов в строгом соответствии с обозначаемыми предметами, явлениями действительности и проявляется в умении находить адекватное словесное выражение понятия.

Точность, таким образом, включает в себя умение: 1) правильно отражать реальную действительность и 2) правильно выразить мысли и оформлять их с помощью слов. Различаются два вида точности: предметная (фактическая) и понятийная (речевая, коммуникативная).

**Предметная точность** создается благодаря соответствию содержания речи отражаемому в ней фрагменту действительности. В ее основе лежит отношение речь/действительность. Главным условием предметной точности является знание предмета речи, без чего невозможно дать верные сведения о действительности. Примером нарушения предметной точности может служить высказывание *Солнце вращается вокруг Земли*. Правда, иногда говорить о соответствии мысли реальной действительности приходится весьма условно. Говорящий (пишущий) не всегда передает адресату мысли, отражающие реально происходящие события (например, многие мысли, выраженные в художественных произведениях). С лингвистической точки зрения важно, чтобы мысли (адекватные или неадекватные отображаемой действительности) были правильно выражены, возбудили в сознании адресата адекватную мысль/копию.

Для того чтобы речь была точной, одной предметной точности недостаточно, нужно еще, чтобы содержание соответствовало той системе понятий, которая в ней обозначена, т.е. нужна понятийная точность.

**Понятийная точность** опирается на связь: слово/понятие и состоит в соответствии значения компонентов речи содержанию и объему выражаемых ими понятий. Она предполагает умение точно обозначать словом возникшее представление, находить единственно верное слово. Понятийная точность зависит прежде всего от умения правильно выбирать слова и употреблять их в точных значениях, т.е. в тех значениях, которые закреплены за ними в системе литературного языка и зафиксированы в специальной справочной

литературе. Это позволяет рассматривать точность речи как лексическую правильность, т.е. как соблюдение лексических норм литературного языка.

Функцию уточнения в речи часто выполняют **синонимы** (слова, полностью или частично совпадающие по значению, но различные по написанию и произношению). Они способствуют более полной и разносторонней характеристике изображаемого, позволяют выразить самые тонкие оттенки мысли. Чтобы выбрать из синонимического ряда единственно верное слово, нужно учитывать его семантические и стилистические оттенки. Сравните, например, глаголы *трудиться* и *работать*. Первый употребляется лишь тогда, когда речь идет о человеке, который работает по-настоящему, в полную меру сил и возможностей. Поэтому о том, кто работает плохо, спустя рукава, нельзя сказать, что он трудится.

Умелое употребление *паронимов*, как и синонимов, способствует передаче тонких смысловых оттенков, помогает точно выразить мысль, например: *Это не было позой, это была позиция* (поза/позиция — паронимы).

**Паронимы** (от греч. *para* - возле + *опута* - имя) — сходные по звучанию, но не совпадающие по значению слова. Следует отметить, что одни лингвисты к паронимам относят лишь однокоренные слова, имеющие звуковое подобие : *зубы* - *зубья*, *останки* - *остатки*, *добровольный* - *добровольческий*, *экономический* - *экономичный* – *экономный* и пр. Другие исследователи к паронимам относят как однокоренные, так и разнокоренные созвучные слова, признавая единственным критерием их объединения возможность окказионального смешения в речи : *вираж* - *мираж*, *дрель* - *трель*, *инъекция* - *инфекция*, *экскаватор* – *эскалатор* и пр. Разнокоренные созвучные слова не имеют никаких семантических связей и объединяются лишь случайным фонетическим сходством. В настоящем пособии паронимами мы будем называть и однокорневые и разнокорневые сходно звучащие слова. Паронимия лежит в основе создания особого стилистического приема — *парономазии* (греч. *paronomasia* от *para* - возле + *опотазо* - называю), сущность которого состоит в преднамеренном сближении созвучных слов, например: *И глух и глуп; Муж по дрова, а жена со двора; Классиков нужно не только почитать, но и почитывать*. Яркий стилистический эффект создается в результате противопоставления паронимов. На таком противопоставлении построены, например, многие пословицы и поговорки: *Богат шел в пир, а убог брел в мир; На брюхе шёлк, а в брюхе щёлк*. Нередко к парономазии, как одному из средств актуализации, прибегают авторы газетных заголовков: *Долг и должность; Жесткий или жестокий?; Промыслы и помыслы*.

В языковой системе паронимы достаточно четко разграничены, однако в речевой практике различия в значениях созвучных слов не всегда учитываются, что является причиной их смешения. Например: *В кинофильме "С юбилеем подождем" заглавную (вместо главную) роль исполняет Кирилл*

*Лавров.* О точном значении паронимов следует справляться в паронимических словарях (см. также краткий словарь паронимов в приложении к данному пособию).

• **Логичность** — коммуникативное качество, заключающееся в умении последовательно, непротиворечиво и аргументированно оформлять выражаемое содержание.

Речь можно назвать логичной, если она соответствует законам логики. Логичность предполагает разумность, правильность умозаключений, структурную правильность и стройность, а также связность высказывания, т.е. такую организацию высказывания, которая облегчает незатрудненное понимание слушателем или читателем каждого предложения и текста в целом. Для достижения логичности используются основные логические операции:

- **сравнение** – установление сходства или различия предметов, явлений, фактов;  
**анализ** – мысленное членение предмета на составляющие его части, стороны, элементы;
- **абстрагирование** – мысленное выделение признаков одного предмета и их отвлечение от других признаков;
- **синтез** – мысленное соединение частей предмета, расчлененного анализом;  
**обобщение** – приём, с помощью которого отдельные предметы на основе присущих им одинаковых свойств объединяются в группы однородных предметов.

Логичность высказывания в целом базируется на логически безупречном использовании **понятий, суждений, умозаключений**.

Основным языковым средством выражения логических взаимоотношений и связей выступает синтаксис русского языка. Он отражает основные виды отношений между предметами и понятиями: родовидовые, причинно – следственные, временные и т.д. Отсутствие или нарушение логических связей в структуре предложения и тексте приводит к появлению логических ошибок.

### **Основные логические ошибки:**

1. **Утверждение взаимоисключающих понятий**, например: *За два дня я влюбился в машину с первого взгляда.*
2. **Сопоставление логически неоднородных понятий**, например: *Шли два студента – один в пальто, другой в институт. Он всегда весёлый, среднего роста, с редкими веснушками на лице.*
3. **Неверное установление причинно-следственных связей**, например: *Мне нравится, что он такой умный, потому что он никому не желает зла.*

4. **Нарушение логических связей между частями предложения**, например: *Обломов быстро утомляется, любит поспать, но любит свою родину.*

Как правило, тот, кто ясно мыслит, ясно излагает свои мысли. Таким образом, прежде чем размышлять о чём-либо (устно или письменно), ответьте на вопрос: «Что я хочу сообщить?». Получив ответ на этот вопрос, продумайте структуру сообщения и только потом начинайте словесно оформлять собственные мысли. Помните, что:

- в тексте должна быть ясно выражена связь предложений, при этом логика речи должна отражать логику мысли;
- в тексте должны быть обозначены переходы от одной мысли к другой; текст должен быть верно разделен на части;
- содержание Вашей речи должно соответствовать заявленной теме.

• **Чистота** — коммуникативное качество, заключающееся в отсутствии в литературной речи лишних слов, слов-паразитов и нелитературных слов: жаргонизмов, арготизмов, диалектизмов, просторечных слов.

Лишние слова, слова-паразиты, например: *так сказать, значит, вот, ну, собственно говоря, видите ли, понятно, да, так, понимаете* и др., не несут никакой смысловой нагрузки, не обладают информативностью. Они просто засоряют речь говорящего, затрудняют ее восприятие, отвлекают внимание от содержания высказывания. Кроме того, лишние слова психологически действуют на слушателей, которые начинают подсчитывать количество таких слов в устном выступлении.

Почему же все-таки слова-сорняки появляются в нашей речи? Это и волнение во время говорения, и неумение выступать публично, подбирать нужные слова для оформления своих мыслей, и, конечно, бедность индивидуального словаря говорящего. Забота о чистоте речи повышает качество речевой деятельности.

Чистота речи предполагает также необходимость ограниченного использования в литературной речи языковых средств, чуждых литературному языку и не обладающих качеством коммуникативной общезначимости. Это диалектизмы, жаргонизмы, просторечные слова.

**Территориальные диалектизмы** подробно рассматривались в теме 1. В данном контексте уместно вспомнить слова А.М. Горького: «*Писать надо не по-вятски, не по-балахонски, писать надо по-русски*».

Мы говорим, что диалектизмы нарушают чистоту литературной речи, особенно речи официальной, однако следует знать, что диалектизмы – слова, свойственные определенной системе. Это означает, что в народном языке определенной территории они не являются неправильными. Народный язык, в том числе и язык говоров (диалектов), – очень выразительный, он отражает материальную и духовную культуру народа. Народ всему дает меткую характеристику, оценку, и не случайно русские писатели используют диалектные слова как важное средство изобразительности (вспомните,

например, произведения С. Есенина, М. Шолохова и др.) Так, для характеристики неаккуратного человека литературному слову *неряха* в окающих говорах Тюменской области соответствуют слова *охредь, растрепай* и др., *вялого, нерасторопного человека* называют *лемзя, пентюх, пыхтун, потихоня, охря*, а значение «*работая, сильно устать, наработаться*» выражается словами: *напластаться, утенькаться, утетёнкаться, ухамаздаться, ухряпаться* и др.

В литературной речи не допускаются **просторечные слова**. Обычно это грубоватые слова отрицательно-оценочного содержания, свойственные простой, непринужденной или даже грубоватой устной речи. В толковых словарях имеется помета (*прост.*), т.е. просторечное слово. К просторечным близки слова с пометой (*вульг.*), т.е. вульгарные, что означает: данное слово не должно употребляться в литературной речи.

Засоряют литературную речь и **жаргонные слова**, т.е. слова, характерные для какой-то группы людей (социальной, профессиональной и т.п.). Жаргонизмы, как отмечалось выше, находятся за пределами литературного языка, а следовательно, употребление их в ситуации полуофициального и официального общения является неуместным. Кроме того, чрезмерное употребление жаргонизмов в повседневном, непринужденном общении ведёт к оскудению словарного запаса говорящего.

Чистота речи зависит и от правильного употребления в ней **иностранных слов**. Заимствование – это нормальное, естественное явление для любого языка. Например, в словаре английского языка иностранные слова составляют более половины, немало их в немецком, французском и других языках. Такое явление не было чуждо и древним языкам: в латинском языке более 7 тыс. греческих слов.

В наше время оживляются старые и возникают новые виды связей между русскими и другими народами. Поэтому современный русский язык постоянно пополняется словами, заимствованными из других языков, и в свою очередь обогащает словами различные языки мира.

Заимствования по степени их проникновения в словарный состав русского языка можно разделить на три группы.

Первую из них составляют иноязычные слова, прочно вошедшие в русский язык. Они заимствованы давно, усвоены всем народом и не воспринимаются как иноязычные. Эти слова – единственные наименования жизненно важных понятий. К этой группе относятся не только бытовые слова *кровать, сахар, капуста, свекла, фонарь, тарелка, чулок, каблук, кукла, сарай, базар*, но и слова, связанные с производством, образованием: *шахта, фабрика, класс, тетрадь, карандаш* и др.

Вторую группу слов составляют слова, широко распространенные в русском языке и также являющиеся единственными наименованиями обозначаемых понятий, но осознающимися как иноязычные: *тротуар, пижама, сервиз, абажур, радио, стенд, троллейбус, контейнер, лайнер* и др.

В третью группу входят иноязычные слова, которые не получили широкого распространения. К ним относятся и слова, имеющие русские параллели, но отличающиеся от них объемом, оттенком значения или сферой употребления. Сравним, например, слова *контракт*, *консервативный*, *константный*, *пунктуальный*, *утрировать*, с синонимичными им русскими словами: *договор*, *косный*, *устойчивый*, *точный*, *преувеличивать*. Заимствованным словом *контракт* в отличие от русского *договор* называют только письменно оформленное соглашение, а *консервативный* в сравнении с синонимичным ему словом *косный* означает не просто «тяготеющий к старому, привычному, не восприимчивый к новому, прогрессивному», а «враждебный новому и активно, по убеждению отстаивающий старое».

Рекомендуется избегать употребления иностранных слов, если в языке есть русские слова с таким же значением, например: *лимитировать* – *ограничивать*, *ординарный* – *обыкновенный*, *индифферентно* – *равнодушно*, *корректив* – *исправление*, *игнорировать* – *не замечать* и др.

• **Выразительность** — это использование в речи изобразительно-выразительных средств языка, употребление пословиц, поговорок, фразеологизмов.

Под выразительностью речи понимаются такие особенности ее структуры, которые позволяют усилить впечатление от сказанного (написанного), вызвать и поддержать внимание и интерес у адресата, воздействовать не только на его разум, но и на чувства, воображение.

Выразительность речи определяется многими факторами – собственно лингвистическими и экстралингвистическими.

Б.Н. Головин<sup>[14]</sup> называет ряд условий, от которых зависит выразительность речи отдельного человека. К ним он относит:

- самостоятельность мышления, деятельности сознания автора речи;
- неравнодушие, интерес автора речи к тому, о чем он говорит или пишет, и к тем, для кого он говорит или пишет;
- хорошее знание языка, его выразительных возможностей;
- хорошее знание свойств и особенностей языковых стилей;
- систематическая и осознанная тренировка речевых навыков;
- умение контролировать свою речь, замечать, что в ней выразительно, а что шаблонно и серо;
- сознательное намерение автора речи говорить и писать выразительно, психологическая целевая установка на выразительность.

К выразительным средствам языка обычно относят **тропы** и **стилистические фигуры**. Однако выразительные возможности языка этим не ограничиваются; в речи средством выразительности способна стать любая единица языка всех его уровней (даже отдельный звук), а также невербальные средства (жесты, мимика, пантомимика).

Звуковая выразительность речи заключается в ее благозвучии, гармонии, в использовании ритма, рифмы, аллитерации (повторение одинаковых или сходных согласных звуков): *Шипенье пенистых бокалов и пушка пламень голубой.* (А.С. Пушкин), ассонанса (повторение гласных звуков): *Забил заряд я в пушку туго и думал: угощу я друга.* (М.Ю. Лермонтов) и других средств.

Привлекательной для собеседника является благозвучная речь, т.е. речь, приятная для слуха. Одним из путей достижения звуковой гармонии считается определенное чередование гласных и согласных звуков. При этом в большинстве сочетаний согласных содержатся звуки [м], [н], [л], имеющие высокую звучность (сонорные звуки).

Однако благозвучие речи часто нарушается. Причин этому несколько, самой распространенной среди которых является скопление свистящих и шипящих согласных звуков: *Построенное здесь здание не сдано еще в эксплуатацию.* Второй причиной, нарушающей благозвучие речи, является скопление гласных звуков (зияние): *Имеется стоянка машин и у аэропорта.* Третьей причиной нарушения благозвучия речи считается повторение одинаковых сочетаний звуков или одинаковых слов: *Какая река так широка, как Ока?*

Выразительные возможности слов связаны прежде всего с использованием их в переносном значении. Слова, употребленные в переносном значении, называют тропами. Однако термин «троп» имеет более широкое значение.

**Троп** — перенос наименования, заключающийся в том, что слово, словосочетание, предложение, традиционно называющее один предмет (явление, процесс, свойство), используется в данной речевой ситуации для обозначения другого предмета (явления, процесса, свойства)<sup>[15]</sup>.

Наиболее распространенные виды тропов – **метафора, эпитет, сравнение, метонимия, синекдоха, гипербола, литота, олицетворение, перифраза, ирония, аллегория.** Охарактеризуем основные виды тропов.

**Метафора** – это перенос названия с одного предмета на другой на основе их сходства. Например: *Смирились вы, моей весны высокопарные мечтанья* (А.С. Пушкин) – слово *весны* метафорически употреблено в значении «юности». В отличие от двучленного сравнения, в котором приводится и то, что сравнивается, и то, с чем сравнивается, метафора содержит только второе, что создает емкость и образность сравнения. Метафора – одна из наиболее распространенных разновидностей тропов, так как сходство между предметами или явлениями может быть основано на самых различных чертах.

**Эпитет** – образное определение, обычно выражаемое прилагательным-метафорой. Например, в предложении *А волны моря с печальным ревом о камень бились* (М. Горький) в роли эпитета выступает прилагательное *печальный*; в стихотворной строке *Нагие ветки средь лимонной мглы* (Г. Иванов) эпитетами являются прилагательные *нагие,*

лимонной. Задача эпитета — выделить характерную черту, сосредоточить внимание на отдельном признаке, выдвинув его на первый план. Эпитетами могут быть разные части речи, например, наречие *гордо* в предложении *Между тучами и морем гордо реет Буревестник...* (М.Горький) или существительное *воевода* в стихотворной строке *Мороз-воевода дозором обходит владенья свои* (Н.А.Некрасов).

**Сравнение** – это образное выражение, построенное на сопоставлении двух явлений, имеющих предполагаемый общий признак, например: *Как луч зари, как розы Леля, прекрасен цвет её ланит* (М.Ю.Лермонтов). Словосочетание «предполагаемый общий признак» в приведённом выше определении означает, что сравнение основывается не столько на реальном сходстве самих сравниваемых явлений, сколько на **сходстве авторского отношения к самим сравниваемым явлениям**. Сравнения выражаются различными способами: 1) оборотами с союзами как, словно, будто, точно и др.: *Воздух чист и свеж, как поцелуй ребенка* (М.Ю. Лермонтов); 2) формой творительного падежа: *Морозной пылью серебрится его бобровый воротник* (А.С. Пушкин); 3) формой сравнительной степени прилагательного или наречия: *Ах, злые языки страшнее пистолета* (А. Грибоедов); 4) лексически (при помощи слов подобный, похожий и др.: *На глаза осторожной кошки похожи твои глаза* (А.Ахматова).

**Метонимия** – это перенос названия с одного предмета (явления, действия) на другой на основе их смежности. В основе метонимии пространственные, временные, ситуативные, логические и другие отношения. Название может быть перенесено:

1) с сосуда, вместилища, помещения на содержимое, предмет, находящийся внутри: *съел всю тарелку*;

2) с социальной организации, учреждения на совокупность его сотрудников: *институт объявляет приём студентов*;

3) с места, населённого пункта на совокупность его жителей, людей, находящихся на этом месте: *город оборонялся от врагов; всё поле ахнуло*;

4) с материала на изделие из него: *спортсмену досталась бронза; Не то на серебре, - на золоте едал* (А.С. Грибоедов);

5) с действия на место или время действия, ср.: *Вход воспрещён!* (все слова в прямом значении) — *Вход* (надпись на двери) – метонимия;

6) с имени человека на его произведение: *читать Пушкина;... Белинского и Гоголя с базара понесет* (Н.А. Некрасов) и др.

**Синекдоха** – разновидность метонимии, основанная на перенесении значения с целого на часть или с общего на частное, например:

1) единственное число вместо множественного: *Всё спит – и человек, и зверь, и птица* (Н.В. Гоголь);

2) множественное число вместо единственного: *Мы все глядим в Наполеоны* (А.С. Пушкин);

3) часть вместо целого: *Все флаги в гости будут к нам* (А.С. Пушкин) (флаги – государства);

4) родовое название вместо видового: *Ну что ж, садись, светило!* (В.Маяковский);

5) видовое название вместо родового: *Пуще всего береги копейку* (Н.В. Гоголь).

**Гипербола** – выражение со значением преувеличения. Обычно бывает образным и в таком случае рассматривается как троп, например: *В сто сорок солнц закат пылал* (В. Маяковский).

**Литота** – выражение со значением преуменьшения. Обычно бывает образным и в таком случае рассматривается как троп, например: *Ваш штиц, прелестный штиц, не более напёрстка* (А.С. Грибоедов). Литоту называют обратной гиперболой.

**Олицетворение** – изображение неодушевлённого предмета как одушевленного в экспрессивных целях, например: *Утешится безмолвная печаль, и резвая задумается радость* (А.С. Пушкин); *Рояль дрожащий пену с губ облизнет* (Б.Пастернак). Олицетворение часто рассматривается как разновидность метафоры.

**Перифраза (или перифраз)** – описательное выражение, замещающее слово, например: *туманный Альбион* (вместо Англия), *Северная Венеция, город на Неве* (вместо Санкт-Петербург), *страна голубых озер* (вместо Карелия), *страна восходящего солнца* (вместо Япония). Перифраза — важное средство усиления выразительности, однако сама по себе она не обладает изобразительностью и обычно сочетается с другими изобразительно-выразительными средствами. Ср. метафорическую перифразу «чёрное золото», метонимическую перифразу «синий чулок».

**Ирония** — употребление слова или выражения в смысле, обратном буквальному, с целью насмешки: *Отколе, умная, бредешь ты голова?* (И.А. Крылов) (*умная* - обращение к ослу).

**Аллегория** – это иносказательное изображение отвлеченного понятия посредством конкретного жизненного образа. Аллегория часто используется в баснях и сказках, где носителями свойств людей выступают животные, предметы, явления природы. Например, хитрость воплощается в образы лисы, жадность – волка, коварство – змеи и т.д. Аллегория — это единственный из тропов, который выходит за рамки естественного языка, становясь элементом культуры. Сравните, например, аллегорические статуи, картины, графические аллегии: аллегория правосудия – женщина с завязанными глазами, аллегория надёжности – якорь, аллегория свободы – разорванные цепи, аллегория мира - белый голубь, аллегория медицины – змея и чаша и т.д.

Большие выразительные возможности заключены в синтаксисе. Богатая синонимия словосочетаний и отдельных типов простого предложения, гибкий порядок слов в предложении, варианты согласования и

управления, параллельные синтаксические конструкции – всё это создает благоприятные условия для широкого стилистического выбора языковых средств. Но помимо вышеперечисленных выразительных средств для усиления образной стороны речи используются еще и стилистические фигуры.

**Фигура** — оборот речи, отклоняющийся от нейтрального словоупотребления и направленный на усиление выразительности высказывания<sup>[16]</sup>. Троп есть форма поэтического мышления, фигура есть форма речи. Тропы имеют результатом обогащение мысли новым содержанием, фигуры не вносят в содержание ничего нового, они служат выражением эмоционального движения в говорящем и средством передачи тона и степени его настроения слушателю.

**Анафора**, или единоначатие, — это повторение звуков, морфем, слов, словосочетаний, ритмических и речевых конструкций в начале нескольких следующих друг за другом фрагментов художественного текста, например: *Грозой снесенные мосты, Гроба с размытого кладбища* (А.С. Пушкин) (повторение звуков); *Черноглазую девицу, Черногривого коня* (М.Ю. Лермонтов) (повторение морфем); *Клянусь я первым днем творенья, Клянусь его последним днем, Клянусь позором преступленья И вечной правды торжеством...* (М.Ю. Лермонтов) (лексическая анафора).

**Эпифора** – тождество звукосочетаний, слов, ритмических и речевых конструкций в конце нескольких следующих друг за другом фрагментов художественного текста, например: *Мне бы хотелось знать, отчего я титулярный советник? Почему именно титулярный советник?* (Н.В. Гоголь). Эпифора, так же, как и анафора, фиксирует внимание на определенном отрезке высказывания, подчёркивает постоянную или нарастающую уверенность определенного эмоционального настроения.

**Параллелизм** – это одинаковое синтаксическое построение смежных предложений или отрезков речи: *В каком году – рассчитывай, В какой земле – угадывай* (Н.А. Некрасов).

**Антитеза** – фигура, состоящая в сопоставлении логически противоположных понятий или образов, подчинённых одной общей идее или единой точке зрения: *Они сошлись. Волна и пламень, Стихи и проза, лёд и пламень не столь различны меж собой* (А.С.Пушкин). *Где стол был яств, там гроб стоит* (Г.Р. Державин). Звуковой повтор часто является дополнительным инструментом, поддерживающим контраст, например: *Сегодня — трезво торжествую, А завтра — плачу и пою* (А.Блок).

**Градация** – расположение элементов высказывания (текста) в порядке их возрастающей или убывающей смысловой и эмоциональной значимости: *Не жалею, не зову, не плачу* (С.А. Есенин) (восходящая градация); *Присягаю ленинградским ранам, Первым разоренным очагам: Не сломясь, не дрогну, не устану, Ни крупницы не прощу врагам* (О. Бергольц) (нисходящая градация). Градация может служить принципом архитектоники

для целого стихотворения, например, для стихотворения Фета «*Я пришёл к тебе с приветом*».

**Инверсия** – отклонение от обычного (прямого) порядка слов в предложении, в результате чего переставленный элемент предложения оказывается стилистически выделенным, что усиливает выразительность речи, например: *Душа к высокому тянется* (В. Панова) (выделение дополнения); *Изумительный наш народ!* (И. Эренбург) (выделение сказуемого).

**Эллипсис** – это стилистическая фигура, заключающаяся в пропуске какого-либо подразумеваемого члена предложения: *Мы села – в пепел, грады – в прах, в мечи – серпы и плуги* (В.А. Жуковский). Использование эллипсиса придает высказыванию динамичность, помогает воссоздать интонацию живой разговорной речи.

**Умолчание** – сознательная незавершённость высказывания, которая порождает неопределённость смысла и ведёт к усилению выразительности. Художественный смысл умолчания состоит в том, что несказанное становится важнее сказанного. И этим умолчание существенно отличается от эллипсиса, преследующего чисто экспрессивные цели, например: *Что подумали, что почувствовали оба? Кто узнает? Кто скажет? Есть такие мгновения в жизни, такие чувства... На них можно только указать – и пройти мимо* (И.С. Тургенев); *Но слушай: если я должна Тебе ... Кинжалом я владею, Я близ Кавказа рождена* (А.С.Пушкин).

**Риторический вопрос** – утверждение или отрицание в форме вопроса. Риторический вопрос ставится не с целью получить на него ответ, а только для того, чтобы привлечь внимание читателя или слушателя к тому или иному явлению: *Знаете ли вы украинскую ночь? О, вы не знаете украинской ночи!* (Н.В. Гоголь); *Иль нам с Европой спорить ново? Иль русский от побед отвык?* (А.С. Пушкин). Риторический вопрос является эффективным средством пробуждения рефлексии, а это объясняется наличием у данной фигуры двух своеобразных планов содержания: 1) вопроса, с одной стороны, 2) утверждения, с другой стороны. При реализации риторического вопроса оба плана актуализируются одновременно.

**Многосоюзи** (или полисиндетон) – стилистическая фигура, состоящая в намеренном использовании повторяющихся союзов для логического и интонационного подчёркивания соединяемых союзами членов предложения (или сочинённых предложений), например: *Нам тошен был и мрак темницы, и сквозь решетки свет денницы, и стражи клик, и звон цепей, и легкий шум залетной птицы* (А.С. Пушкин). Многосоюзи создаёт впечатление увеличения количества событий, уплотнения сюжетного времени. Причём, благодаря многосоюзию, разносторонняя деятельность непохожих персонажей оформляется в одну картину.

**Бессоюзи** (или асиндетон) – такое построение речи, при котором намеренно пропускаются союзы между членами предложения или между

предложениями в целях усиления изобразительности речи, например: *Швед, русский – колет, рубит, режет, бой барабанный, клики, скрежет, гром пушек, топот, ржанье, стон...* (А.С. Пушкин). Бессоюзное соединение используется для передачи разделённых во времени или пространстве, но взаимосвязанных этапов одного действия. Отсутствие союзов сокращает время произнесения каждого отрезка, сообщает высказыванию весьма чёткий и несколько жёсткий ритм.

• **Богатство речи** — это разнообразие используемых в ней слов, словосочетаний, предложений. Богатство речи свидетельствует об эрудиции говорящего, высоком уровне его интеллекта; хорошем владении языком, умении контролировать свою речь.

Чем определяется богатство речи отдельного индивида?

Показатель богатства речи — это прежде всего объём активного словаря. К.Г. Паустовский отмечал, что для всего, существующего в природе, — воды, воздуха, облаков, солнца, дождей, лесов, болот, рек и озёр, лугов и полей, цветов и трав — в русском языке есть великое множество хороших слов и названий.

«Словарь современного русского литературного языка» в 17 томах состоит более чем из 120 тысяч слов.

А каким может быть словарный запас одного человека?

Ответить на этот вопрос однозначно трудно. Одни исследователи считают, что активный словарь современного человека обычно не превышает 7-9 тысяч разных слов, по подсчётам других, он достигает 11-13 тысяч слов. Например, А.С. Пушкин употребил в своих произведениях и письмах более 21000 слов (при анализе повторяющиеся слова принимались за одно), причем половину этих слов он употребил только по одному или два раза; Есенин — 18890 слов, Сервантес — около 17000 слов; Шекспир — около 15000 слов; Гоголь («Мертвые души») — около 10000 слов.

Говорящему необходимо иметь достаточный запас слов, чтобы выражать свои мысли чётко, ясно, выразительно. Важно постоянно заботиться о расширении этого запаса, стараться использовать богатства родного языка.

## ***Вопрос 2. Вопросы и ответы в деловой коммуникации***

Результативность делового общения во многом определяется умением задавать вопросы и отвечать на вопросы. Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себе, прежде всего, исходную информацию, а также указание на её недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса.

Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации. Профессиональные менеджеры знают, как с помощью вопросов быстро и точно получить информацию. Русская поговорка гласит: «Кто спрашивает, тот и ведёт». Не умеющий задавать вопросы партнёр заставляет своих собеседников угадывать его намерения и ожидания, ведь грамотно заданные вопросы позволяют направлять беседу, переговоры в нужное русло. С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

**Значение вопросов** в деловом взаимодействии:

- ✓ *вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);*
- ✓ *с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;*
- ✓ *вопросы несут определенную информацию (вопрос «Где вы храните свои деньги?» предполагает, что спрашивающий знает, что у партнёра есть деньги, а следовательно, и есть место, где они хранятся);*
- ✓ *с помощью вопроса можно наводить партнёра на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например, вопрос, требующий согласия);*
  - ✓ *сразу после восприятия партнёром вопроса его невербалика показывает отношение человека к теме вопроса и к задавшему вопрос;*
  - ✓ *вопросы помогают разговаривать партнёра;*
  - ✓ *правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;*
  - ✓ *вопросы создают основу для доверительных отношений.*

Вопросы **«Кто?»**, **«Что?»**, **«Где?»**, **«Когда?»** очень полезны для пробуждения осознанности.

Вопросы **«Что?»**, **«Что именно?»**, **«Что конкретно?»** полезны, когда собеседник употребляет слово, которое вам прежде не встречалось или которое можно по-разному толковать, например:

- А. – В этой компании я не получаю абсолютно никакого признания?*
- Б. – Что вы имеете в виду, говоря «признание»?*
- А. – Чтобы меня хотя бы изредка немного хвалили.*

Вопрос **«Кто?»** имеет смысл задавать, когда человек использует местоимение (он, она, они), а вы не уверены, что знаете, кого он имеет в виду.

- А. – Он сказал ей, что они должны сделать эту работу вместе.*
- Б. – Давайте уточним. Кто именно сказал? И что они должны сделать?*

Вопросы **«Где?»** и **«Когда?»** дают конкретное указание времени и места.

- 1). А. – Я совсем застрял с этим докладом.*
- Б. – В какой части доклада вам стало трудно?*
- А. – С основной частью все было в порядке, но выводы никак не получается сделать.*

2). А. - *Я скоро поговорю с Головиным.*

Б. – *Когда конкретно.*

А. – *Завтра в двенадцать, перед совещанием.*

«**Как?**» - очень полезный вопрос. Он всегда используется с глаголами и даёт возможность быстро получить информацию высокого качества.

А. – *Мне надо научиться лучше управлять своей командой.*

Б. – *Как именно вы собираетесь учиться?*

А. – *Еще не знаю. Надо понаблюдать за другими, почитать книги...*

В ответ на такой казался бы простой вопрос собеседник практически разрабатывает план действий.

Вопрос «**Сколько?**» добавляет ясности и пробуждает осознанность в тех случаях, когда речь идет о количестве, размере или масштабе.

1). А. – *Мы почти наверняка выйдем за пределы продаж.*

Б. – *На сколько?*

2). А. – *Я серьезно обеспокоен новой стратегией, которую вчера предложил Денис.*

Б. – *На сколько обеспокоен, если считать по десятибалльной шкале?*

А. – *Хороший вопрос. Наверное, на 3 – 4 балла.*

Б. – *Так стоит ли нам обсуждать это сейчас?*

А. – *Нет. Важнее обговорить сегодняшнее собрание директоров. Все ли готово?*

Вопрос «**Почему?**» чаще всего вызывает выяснение причин или оправдания, которые не способствуют пробуждению осознанности. Ведь он может означать очень много: «*В чём заключается ваша цель?*», «*Какие у вас основания?*», даже осуждающий «*Ну почему же так?*». Поэтому лучше задавать более конкретные вопросы: «*Чего вы хотите этим добиться?*», «*Какие причины стоят за вашим решением?*», «*Что здесь для вас особенно важно?*».

### **Как правильно задавать вопросы?**

На начальной стадии такого вида деловой коммуникации, как переговоры, целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнёр, а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнёра говорить о своих намерениях, потребностях и проблемах можно с помощью специальных вопросов. Например: *о его мнениях; о фактах* в его работе — наводящие, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами; вопрос о согласии: «*Хотели бы Вы иметь такие преимущества?*», поддерживающий участие партнёра в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение. Если ответ «*Нет*», то тогда можно задать вопрос-объяснение: «*Почему?*», выявляющий скрытые возражения. Если нет уверенности в том, что партнёр согласен на сделку, то задается суммирующий

вопрос-мнение: «Вот все выгоды... Что вы думаете по этому поводу?». Если все равно нет уверенности, то задаётся вопрос, связанный с поиском ориентиров: «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?». После выяснения можно поставить вопрос-заявление: «Если я докажу, что это преимущество весомо, то вы примете предложение?». Если вы слышите ответ «Нет», то можно задать вопрос о скрытом препятствии: «Может быть, есть еще какие-то причины?». Таким образом, вы собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

### ***Как правильно отвечать на вопросы?***

Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнёра по общению, его интересы, уровень компетентности. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
  - а) попросите повторить вопрос; в нём могут измениться акценты, а то и весь смысл;
  - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
  - в) попросите несколько минут на размышление;
  - г) приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если Вам задают непредвиденный вопрос и Вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время.
5. Если при ответе Вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.

### ***Как быть с некорректными вопросами?***

**Некорректный вопрос** – это а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос.

**Уловки** для ухода от ответа на некорректный вопрос:

- ответом вопрос на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело»;

- демонстрация полного непонимания ситуации;
- негативная оценка самого вопроса;
- юмор, ирония, сарказм.

### ***Приём бумеранга***

Иногда вместо ответа используется прием «возвратного удара», или приём бумеранга. Суть его заключается в том, что *тезис или аргумент, высказанный одним из партнёров, обращается против него же*, только сила удара во много раз увеличивается. Такой приём характерен для спора, дискуссии.

Как бы ни складывалась ситуация делового общения, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то всегда можно выбрать такой приём, который позволит с достоинством выйти из неприятной ситуации. Но участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приёмами ухода от ответов нельзя.

### ***Вопрос 3. Слушание в деловой коммуникации***

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнёра, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

***Умение слушать*** – это:

- ✓ восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- ✓ поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- ✓ незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

*Слушание – процесс активный*. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание – 40% рабочего времени, говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

**Трудности эффективного слушания:** отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют **внутренние** и **внешние помехи слушанию**. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чём-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);
- слишком высокая или слишком низкая температура в помещении;
- плохая акустика;
- окружающая обстановка или пейзаж;
- поглядывание на часы;
- телефонные звонки;
- акцент говорящего, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент исчерпан;
- чрезмерная загруженность на работе;
- плохая погода;
- цвет стен в помещении (красный – раздражает темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет);
- неприятные запахи в помещении;
- привычка держать в руках посторонние предметы;
- непоседливость, суетливость слушателя, а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, рисовать).

## **Виды слушания**

Выделяют четыре вида слушания: *направленное, критическое слушание; эмпатическое слушание; нерефлексивное слушание; активное рефлексивное слушание*. Рассмотрим их подробнее.

### ***Направленное, критическое слушание.***

Участник общения сначала осуществляет *критический анализ сообщения* (зачастую делая это превентивно, т.е. приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т.д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание мало перспективно. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате всё ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворённым.

### ***Эмпатическое слушание.***

При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

### ***Нерефлексивное слушание.***

Этот вид слушания предполагает *минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней*. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнёр горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;
- партнёр хочет обсудить наиболее важные вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнёру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнёр застенчив, неуверен в себе.

### ***Активное рефлексивное слушание.***

При таком слушании *с говорящим устанавливается обратная связь*. Обратная связь с процессе слушания может осуществляться различными способами:

- a) расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- b) перефразирование (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);
- c) отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- d) резюмирование (тем самым партнёр даёт понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

### ***Рекомендации идеальному слушателю***

1) Не прерывайте и не перебивайте собеседника. *Дайте человеку закончить свою мысль. К тому же тишина стимулирует людей продолжать говорить. Выслушивайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос.*

2) Не смотрите на часы. *Если вам очень надо посмотреть на часы, сделайте это незаметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться.*

3) Не заканчивайте предложение за собеседника. *Прервав человека словами «Это я уже слышал», вы отбиваете у него всякое желание продолжать общаться с вами)*

4) Задав вопрос, дождитесь ответа. *Очень многие задают вопрос и сами же на него отвечают, говоря при этом, что это происходит из-за возникающей паузы. Но пауза – это хорошо, значит, клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдавать ответ моментально. Пауза нервнует, но если вы задали вопрос, то дождитесь ответа)*

5) Примите соответствующую позу. *Не разваливайтесь на стуле, говоря тем самым клиенту: «Ну, рассказывай, я тебя слушаю». Сидите прямо, наклонитесь слегка вперед. Наклон вперед свидетельствует о заинтересованности человека. Подражайте позе и жестам партнёра — это создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться.*

б) Не вступайте в деловой контакт, если Вы себя плохо чувствуете.

### **Покажите собеседнику, что вы его слушаете:**

✓ Поддерживайте визуальный контакт. *Даже если Вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрит куда угодно, он сделает единственный вывод – Вам неинтересно и Вы его не слушаете.*

✓ Повернитесь к собеседнику лицом. *Беседовать с клиентом, повернувшись к нему боком или спиной, а лицом к компьютеру или к чему угодно, просто некрасиво. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, одного поворота головы недостаточно.*

✓ Кивайте. *Это очень эффективный способ показать собеседнику, что Вы его слушаете и понимаете. Соглашаясь или понимая, о чём говорит наш собеседник, мы киваем произвольно. Но, кивая слишком часто, Вы сообщаете собеседнику, что Ваше терпение закончилось и ему пора закругляться.*

✓ Установите вербальную обратную связь. *«Да, конечно, это интересно...» и т.д. – всё это вербальная реакция, подтверждающая, что мы слушаем нашего собеседника. Всем нам необходимо подтверждение того, что нас слушают.*

✓ Задавайте уточняющие вопросы. *Если Вам что-то неясно или Вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы. Существует множество уточняющих вопросов: «Вы имеете в виду, что...», «Правильно ли я Вас понял...», «Поясните, пожалуйста...», «Вы хотите сказать...» и др.*

✓ Не поддавайтесь соблазну опровергать новую для вас информацию. *Люди предпочитают спорить. Если вы услышали от собеседника что-то не соответствующее вашим убеждениям или отличное от ваших представлений, не накидывайтесь на него и не обороняйтесь, отстаивая свою точку зрения. Лучше просто спросите: «Откуда у Вас такие сведения?», «Почему Вы так считаете?», «Чем объясняется ваша позиция?»*

✓ Избегайте синдрома: «А у меня». Клиент может рассказывать о чём угодно, не надо пытаться произвести на него впечатление своим «еще более крутым» личным опытом, выхватывая у него инициативу. Похвастаться собой Вы всегда успеете, а вот клиент, после того как его перебили, может вообще замолчать и закрыться.

✓ Делайте себе пометки. Это имеет следующие преимущества: Вы подавляете в себе импульс прервать говорящего; Вы на бумаге можете отреагировать на возможную начинающуюся злость с вашей стороны и успокоиться для вашего ответа в дальнейшем; уже при слушании Вы сможете отделить важное от второстепенного; Вы можете быть уверены в том, что действительно детально вошли во все существенные проблемы, когда придёт ваша очередь говорить; ваш партнер по переговорам видит, что к нему серьезно относятся, если Вы считаете нужным делать для себя заметки во время выступления.

#### **Вопрос 4. Compliments в деловой коммуникации**

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить о том, что, чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что вы ими интересуетесь, позволяют **комплименты**, то есть приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Умение дать человеку возможность осознать собственную значимость помогает быстрее получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

#### **Зачем говорить комплименты?**

Человек услышал в свой адрес комплимент по поводу определенного качества его личности. Благодаря функционированию установки на желательность этого качества оно на уровне подсознания принимается за реальность → возникает чувство удовлетворения → чувство удовлетворения всегда сопровождается возникновением положительных эмоций (чувство приятного). Возникшие положительные эмоции связываются по закону ассоциации с их источником и переносятся на того, кто их вызвал → возникает притяжение к этому человеку.

Хваля деловых партнёров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, мы отвлекаемся от собственных проблем и поднимаем свое настроение. Наконец, чем больше комплиментов мы делаем людям, тем больше приятных слов возвращается к нам.

## **Как правильно делать комплименты?**

### **Без двусмысленности**

*Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. А вот здесь правило явно нарушено: «Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».*

### **Без гипербол**

*Положительное качество в комплименте должно иметь лишь небольшое преувеличение.*

### **Учитывая высокое мнение**

*Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью, и последствия могут быть отрицательными.*

### **Без претензий**

*Партнёр может не стремиться к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы это положительное качество было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого качества может вызвать у него обиду.*

### **Без дидактики**

*Это правило заключается в том, что комплимент должен только констатировать наличие данного качества, а не содержать рекомендаций или практических советов по его улучшению.*

### **Без «приправ»**

*Например, «Руки у тебя золотые, а вот язык – враг твой» или «Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность да в интересах дела». Такие «приправы» являются «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый хороший комплимент.*

### **Правила:**

- 1) встраивайте слова-комплименты в общую фразу;
- 2) не делайте пауз;
- 3) конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст; чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;
- 4) желательно встраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего.

Каждый человек стремится услышать о себе что-то определённое, потому что именно конкретность комплимента позволяет человеку почувствовать его правдивость и искренность. Кроме того, большинство людей думают, что человек, заметивший какие-то нюансы нашей личности и отметивший их с помощью комплимента, на самом деле проявляет к нам искренний интерес.

Когда, говоря комплименты, мы постоянно комментируем совершенно очевидные положительные качества, это производит меньшее впечатление, чем если бы мы замечали скрытые черты. Чем больше скрытых «мелочей» замечают наши коллеги, партнеры по деловой коммуникации, тем более искренними кажутся их слова. Более того, делая такой искренний комплимент, мы не только помогаем человеку почувствовать наше уважение, но и сами понимаем, почему уважаем этого человека. *Кстати*, комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда ваш партнер относится к вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, делая комплимент ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

### ***Если комплименты говорят Вам...***

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать. Как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно бывает принять похвалу в свой адрес. ***Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах.*** Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу, отвечайте просто «*Благодарю вас*».

### ***Примеры комплиментов для делового взаимодействия***

<b><i>Ситуация</i></b>	<b><i>Комплимент</i></b>
Когда партнёр сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено	<i>Как вам удастся так расположить к себе людей?</i>
Когда партнёр отметил что-то характерное и важное для фирмы	<i>Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!</i>
В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам	<i>Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!</i>
После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно	<i>Всегда приятно иметь дело с таким партнером!</i>
Когда беседа закончилась успешно	<i>До чего же приятно взаимодействовать с таким</i>

	<i>интересным партнером!</i>
Партнёру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза	<i>Общаясь с вами, можно многому научиться!</i>
Партнёру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией	<i>Меня всегда поражает широта вашего кругозора!</i>
Партнёру, который был участником конфликта, но удержался от ответного выпада	<i>Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?</i>
В ситуации, когда партнёр легко мог «сорваться», но не сделал этого	<i>Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищают!</i>
Партнёру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца	<i>Вашей воле можно позавидовать!</i>
Партнёру, который все-таки добился своего	<i>Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер! Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!</i>
Партнёру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого	<i>Меня подкупают ваша доброта и отзывчивость!</i>
Партнёру, который вёл переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить	<i>Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других!</i>
Партнёру, сделавшему хороший доклад или сообщение	<i>Какая у вас прекрасная речь! Слушать вас – одно наслаждение!</i>
Партнёру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим	<i>Вы скромничаете! Ваши способности говорят за вас! (давно известны!)</i>
Партнёру, который в ходе дискуссии по памяти привел необходимые данные, интересную информацию	<i>У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поражает!</i>
Партнёру, сумевшему кого-то переубедить	<i>Вашей логике и умению убеждать можно позавидовать!</i>
Исполнителю, справившемуся с неприятной, рутинной работой	<i>Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!</i>
Человеку, нашедшему подход к сложному клиенту	<i>Я раньше и не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!</i>
Организатору различных мероприятий	<i>Уверен, что в этом деле вас трудно превзойти!</i>
Мастеру на все руки	<i>Верно говорят, у вас действительно «золотые руки»!</i>

Комплимент имеет и культурную специфику. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии, например, можно польстить женщине, если сравнить её с коровой, а её походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, а в Египте – ласковый комплимент.

#### Тема 4. Формы делового общения. Деловая беседа

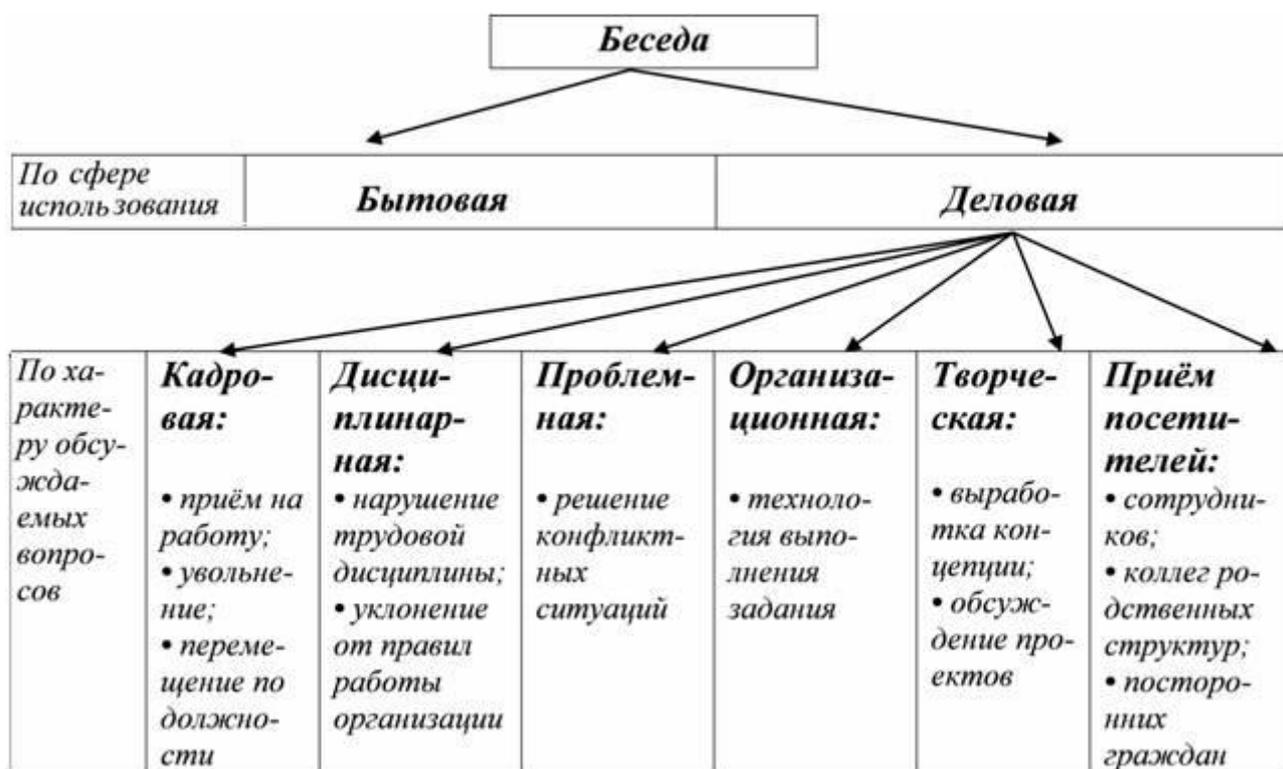
##### ***Вопрос 1. Деловая беседа как основная форма делового общения. Виды деловых бесед***

Наиболее распространённой формой общения считается беседа. Словарь современного русского литературного языка в 20 томах так толкует основные значения слова *беседа*:

1. Разговор (обычно продолжительный); обмен мнениями. *Дружеская, душевная беседа; беседа с лечащим врачом.*
2. Собеседование на политические, научные и т.п. темы, рассчитанные на обмен мнениями между присутствующими, выяснение каких-л. вопросов.

Все эти значения подчёркивают *диалогический характер беседы*, обязательное участие в общении двух сторон. «Если из двух собеседников только один даёт, а другой всё получает или отделяется незначительными ценностями, вроде *да* и *нет*, то беседа гаснет, не будет поддерживаться, а если не гаснет, то получается не беседа, а преподавание или допрос», — писал в начале XX века Н.Абрамов, автор книги «Дар слова». «Для того чтобы беседа носила ровный, приятный характер, каждый из собеседников должен давать и получать, говорящий и слушающий должны постоянно меняться ролями, чередоваться»<sup>[17]</sup>.

Даже исходя из значений слова беседа, представленных в толковом словаре, можно понять, что существуют различные виды бесед, и протекают они по-разному: дружеская беседа отличается от дисциплинарной, кадровая беседа — от творческой. Всё многообразие видов бесед можно представить в виде схемы:



По сфере использования беседы условно делят на *бытовые* и *деловые*.

**Бытовые беседы** связаны с нашей *повседневной жизнью*, с решением семейных, хозяйственных и др. вопросов. Определение *бытовая* в данном случае является условным: это не только собственно бытовые разговоры — важно, что такое общение протекает непринуждённо и обусловлено естественной потребностью людей в понимании, сочувствии, сопереживании.

Под **деловой беседой** понимают *межличностное речевое общение двух и более собеседников с целью разрешения определенных деловых проблем или установления деловых отношений*. Характер деловой беседы, особенности её протекания, тематика обсуждаемых вопросов определяется профессиональными интересами её участников, а также типом отношений между собеседниками (субординационные «по вертикали» — «сверху вниз», «снизу вверх» и партнёрские «по горизонтали»). Деловые беседы могут проводиться не только в кабинете, но и во время прогулки, в ресторане, при других условиях общения.

**По характеру обсуждаемых вопросов** наиболее распространёнными считаются следующие виды деловых бесед: *кадровые, дисциплинарные, организационные, творческие, беседы во время приёма посетителей*.

Рассмотрим подробнее некоторые из этих видов деловых бесед.

**Кадровые беседы** позволяют руководителю лучше понять и оценить сотрудника или претендента на должность, помогают составить о нём мнение, выявить его сильные и слабые стороны, сформулировать собственную позицию для принятия решения.

Особое значение эти беседы приобретают при приёме на работу. Их называют *собеседованиями*. Существуют определённые методики

проведения таких собеседований. В сущности, любое собеседование при найме на работу сводится к восьми основным вопросам:

1. *Расскажите немного о себе.* Руководитель-интервьюер просит претендента рассказать о себе, он хочет знать о кандидате как можно больше.

При ответе на этот вопрос обращают внимание на следующее:

- отвечающий формально излагает биографические данные или сразу выкладывает «козыри», подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность;
- излагает только главное, то есть говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности или приводит не относящиеся к делу факты;
- говорит кратко, точно, ясно или долго мямлит и плохо выражает свои мысли;
- держится и говорит спокойно, уверенно или не уверен в себе.

2. *Почему Вы ищете работу?* Для руководителя важно понять причины поиска новой работы, логичность их обоснования. Плохо, если причиной ухода с прежней работы был конфликт, если кандидат ругает порядки на предыдущем месте работы и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством, является устойчивой характеристикой личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе.

Хороший специалист подчеркнёт то позитивное, что было в его предыдущей работе и взаимоотношениях с людьми, и назовет такие достойные причины, как желание более интересной (высокооплачиваемой, дающей возможности профессионального роста) работы и стремление максимально полно реализовать свои возможности.

3. *Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?* Руководитель выясняет, насколько претендент на ту или иную должность в курсе дел организации, в которой он хочет работать.

Плохо, если кандидат отвечает расхожими фразами «*Меня привлекают перспективы роста, интересная работа, солидная организация...*» Кандидат должен привести серьёзные и конкретные доводы: желание применить свою квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекательность работы в сильной команде профессионалов.

4. *Каковы Ваши сильные стороны?*

Кандидат должен подчеркнуть в первую очередь те качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения из своей практической деятельности, повседневной жизни. Но часто отвечающие приводят штампы «*Я общительный, аккуратный, исполнительный*» и т.п. Необходимо уточнить, в чём проявляется его

общительность, аккуратность, исполнительность, какова его манера выслушивать клиента, чего он достиг благодаря своим сильным качествам. Руководитель может предложить описать своё поведение в одной из конфликтных ситуаций в организации.

*5. Каковы Ваши слабые стороны?*

Этот вопрос позволяет выяснить, насколько кандидат на вакантное место искренен, психологически уравновешен, умеет ли извлекать уроки из своих ошибок. Следует помнить, от умного кандидата вы вряд ли услышите покаяние в грехах и длинный перечень его недостатков. Он постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше увеличить свои шансы. Например, скажет: *«Многие считают меня трудоголиком»* или *«Не умею отдыхать»*, *«Слишком требователен к себе и к другим»*.

*6. Каковы Ваши достижения?*

Если собеседник не способен назвать хотя бы один значительный успех, то он вряд ли готов к серьёзной и ответственной работе.

*7. На какую зарплату Вы рассчитываете?*

Если кандидат на вакантное место занижает сумму своего вознаграждения, это нередко свидетельствует о его неуверенности в своей квалификации. Запрошенный высокий уровень оплаты может говорить о его завышенной самооценке, отсутствии чувства реальности. Серьёзный кандидат, как правило, называет нижнюю и верхнюю границы оплаты (либо оплату на испытательный срок и постоянную оплату).

Перечисленные вопросы по существу не касаются содержания будущей работы, поэтому, заканчивая разговор, работодатель может поставить следующий вопрос: *«Не хотите ли Вы обсудить что-нибудь, о чём мы с Вами не упомянули в разговоре?»*. Ответ на этот вопрос показывает отношение кандидата к будущей работе. Серьёзный претендент не может не поинтересоваться о содержании своей работы, о том, чего от него ждут в компании и чего ожидают вообще от кандидата на эту должность.

Проведение собеседования при приёме на работу должно носить творческий характер, здесь невозможно всё заранее запрограммировать. У опытных руководителей, как правило, имеются свои «секреты мастерства» и приёмы ведения разговора с претендентами.

**Дисциплинарная беседа.** Вероятно, трудно найти организацию, в которой бы не было нарушений трудовой дисциплины, отступлений от правил внутреннего распорядка, несвоевременного или небрежного выполнения заданий и т.п. Это неизбежно приводит к необходимости проведения с сотрудниками так называемых дисциплинарных бесед, которые во многих случаях могут предотвратить административные меры наказания (замечание, выговор, предупреждение о неполном служебном соответствии, увольнение). Проведение таких бесед требует от руководителя большой

выдержки, такта, чувства меры, а также твёрдости, уверенности и принципиальности.

Готовясь к встрече, необходимо хорошо разобраться в ситуации, собрать и проанализировать нужную информацию. В начале разговора следует дать возможность сотруднику самому объяснить причину своего поступка. Вполне вероятно, что он приведёт какие-то новые факты. Если причины уважительные, то требуются одни меры, а если это недобросовестное отношение к делу, то — другие. При проведении дисциплинарных бесед следует иметь в виду, что *осуждать надо действия и поступки работников, а не их личностные качества*. Недопустимы «разносы», «разгоны», оскорбительные выпады, брань, унижение чувства достоинства сотрудников. Целесообразно проводить такие беседы один на один, в доверительной обстановке. Психологи советуют, когда это уместно, использовать во время беседы приём «бутерброда» — *делать замечания по работе между комплиментами* (практически любого сотрудника есть за что похвалить!) и заканчивать разговор позитивно.

Не стоит забывать важное условие успешного проведения дисциплинарных бесед — не следует говорить с сотрудниками сразу, по «горячим следам», в пылу эмоций, в возбуждённом состоянии. Хотя не рекомендуется и откладывать беседу более чем на 48 часов<sup>[18]</sup>.

**Проблемная беседа.** Проблемными условно можно назвать беседы, вызванные необходимостью решения различных конфликтных ситуаций, возникающих в организации. Важнейшей особенностью проблемной беседы является глубокий и всесторонний анализ конфликта, выяснение причин и обстоятельств его возникновения, рассмотрение социальной практики снятия подобных конфликтов, а также поиск взвешенного и обоснованного решения.

**Организационная беседа.** Так называется беседа, в ходе которой обсуждается технология выполнения того или иного производственного задания, анализируются полученные результаты, высказываются критические соображения по поводу решения поставленных задач. При проведении такой беседы важно учитывать, что реакция собеседника на предъявляемые требования может быть различной. Одни сотрудники, заботящиеся о своём будущем и перспективах организации, готовы услышать и принять критику, стараются изменить либо себя, либо ситуацию, за которую они отвечают. Иные пытаются переложить ответственность на других. Третьи вообще не принимают критику, они уверены в своей правоте и пытаются всё оставить без изменений. Естественно, что речевое поведение руководителя тоже будет разным<sup>[19]</sup>.

**Творческие беседы** позволяют определить перспективы работы организации, расширяют горизонты видения проблемы, способствуют повышению качества работы. В творческих беседах особенно ценятся неординарность мышления, оригинальность выражения мысли, умение найти убедительные аргументы и отстаивать свою позицию.

**Беседа с посетителями.** Общение с посетителями имеет свои особенности, которые важно учитывать в практической деятельности.

Прежде всего, необходимо выяснить цель визита, понять причину посещения, вникнуть в суть предлагаемой проблемы, просьбы предложения. А для этого следует внимательно выслушать собеседника, определить свои возможности в решении данного вопроса и занять определённую позицию.

Независимо от варианта решения проблемы необходимо продемонстрировать максимум уважения к посетителю, произвести на него хорошее впечатление, показать желание оказать ему содействие. Особую трудность представляет диалог с человеком, который настроен враждебно, не желает слушать никаких доводов: обида или раздражение мешают ему реально воспринимать факты или события. В таком случае требуется выдержка и самообладание.

## ***Вопрос 2. Проведение деловой беседы***

Залогом успешного проведения любого вида деловой беседы является тщательная подготовка к ней. Конечно, невозможно предусмотреть всё заранее, повороты в ходе самой встречи могут оказаться самыми неожиданными, действия партнёров порой бывают непредсказуемыми. Однако продумывание сценария деловой беседы, собирание необходимого фактического материала, определение для себя установки на результаты коммуникации делают нас уверенными в процессе общения, позволяют управлять ситуацией.

При составлении плана будущего разговора надо иметь в виду, что ***деловая беседа обычно строится по следующей схеме:***

- 1. начало беседы (установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»);*
- 2. изложение своей позиции и обоснование её;*
- 3. выяснение позиции собеседника;*
- 4. совместный анализ проблемы (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов решения и т.п.);*
- 5. принятие решения, завершение контакта.*

При подготовке к деловому общению особое внимание следует уделить началу разговора, чтобы вызвать у собеседника положительную реакцию, заинтересовать его или нейтрализовать, смягчить его настроение.

*Для создания положительной атмосферы деловой беседы важными являются следующие факторы:*

- улыбка, доброжелательный взгляд 😊;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к собеседнику по имени-отчеству;
- проявление дружеского расположения, использование для этого комплиментов, видимого участия;

- подчёркивание значимости собеседника, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- открытое признание достоинств вашего собеседника<sup>[20]</sup>.

Первые фразы деловой беседы также являются очень значительными. Существует множество способов начать беседу, но «практика» выработала ряд «правильных дебютов». Вот некоторые из них.

**1. Метод снятия напряжённости** позволяет установить тесный контакт с собеседником. Достаточно сказать несколько тёплых слов — и Вы легко этого добьётесь. Нужно только задаться вопросом как бы хотели чувствовать себя в Вашем обществе собеседники? **Шутка**, которая вызовет улыбку или смех присутствующих, также во многом способствует разрядке первоначальной напряжённости и созданию дружеской обстановки для беседы.

**2. Метод «зацепки»** позволяет кратко изложить некую ситуацию или проблему, увязав её с содержанием беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

**3. Метод прямого подхода** означает непосредственный переход к делу без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит так: после объяснения причин, по которым была назначена встреча, собеседники переходят к теме беседы. Этот приём является «холодным» и рациональным, он больше всего подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов.

В ходе самой деловой беседы (2, 3 и 4 фазы контакта) происходит обоснование партнёрами собственной точки зрения, а также осмысление и обсуждение аргументов партнёра. Для того чтобы оказывать влияние на своего партнёра и добиваться поставленных коммуникативных целей, важно быть убедительным. Наибольшей убедительности говорящий достигает, если соблюдает ряд правил. Рассмотрим их.

#### **Правила убеждения**

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий *порядок аргументов: **сильные – средние – один самый сильный***. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнёру, т.к. затрагивает его чувства и интересы.

#### **Виды аргументов по степени воздействия на ум и чувства людей**

<b>Сильные аргументы</b>	<b>Слабые аргументы</b>	<b>Несостоятельные аргументы</b>
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают	Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между	Суждения на основе подтасованных

из них	которыми неясна	фактов
Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Уловки и суждения, построенные на алогизмах	Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов
Статистическая информация		Выдаваемые авансом посулы и обещания
Результаты социологических опросов, проведённых специалистами		Ложные заявления

*Следует также помнить, что не количество аргументов решает исход дела, а их надёжность. Не следует также начинать с просьбы, надо начинать с аргументов: так как просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение.*

**2. Использование «метода Сократа».** Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте решение этого вопроса на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника, по которым он без затруднения скажет вам «да».

*С самого начала беседы не давайте деловому партнёру повода сказать «нет». Искусный собеседник умеет в начале беседы добиться нескольких «да». Метод, заставляющий собеседника соглашаться с Вами, получил название «метода Сократа»<sup>[22]</sup>. Этот метод позволяет настроить своего слушателя на положительную реакцию. Установлено, что когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны норадреналина, предрасполагающие его к борьбе: весь его организм — нервы, железы внутренней секреции, мускулы — настраивается на положение*

отрицания. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – «гормонов удовольствия». Получив две порции «гормона удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступить в борьбу. Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени.

**Примерные вопросы, позволяющие добиться положительных ответов:**

- Вы ведь заинтересованы в получении прибыли?
- А хотели бы вы расширить рынок сбыта?
- У меня есть для вас сюрприз. Хотите узнать, какой?
- Вы ведь настроены на плодотворное сотрудничество?
- Вы ведь заинтересованы в том, чтобы иметь больше партнеров в вашем секторе рынка?
- Вы хотите иметь отношения с надёжным партнером?
- Вы одобрите выгодное для себя предложение?

**3. Не загоняйте собеседника в угол.** Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие как-то ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения – это поможет ему принять вашу точку зрения.

**4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.**

Одно дело, когда говорит человек авторитетный, уважаемый, другое – когда незначительный, не принимаемый всерьёз. Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-то области, образованность, признание окружающих, личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ними – и вес его аргументов. Понижает имидж участие в конфликте.

**5. Не загоняйте в угол себя, не понижайте свой статус.**

Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Приведем несколько типичных примеров «самоубийственного» начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать».

**6. Не снижайте статус и имидж собеседника.**

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику – это покушение на его статус и вызывает негативную реакцию. Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло стоит далеко от стола хозяина кабинета.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

*Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом и т.д.*

8. Желая переубедить собеседника, **начинайте** не с разделяющих вас моментов, а **с того, в чём вы согласны с ним.**

*Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Каждый из нас с большим удовольствием выслушивает то, с чем он согласен и что не противоречит его взглядам. И наоборот, мы раздражаемся, когда услышанное противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе – неприятным.*

#### **9. Будьте хорошим слушателем.**

*Внимательное слушание – залог вашей убедительности. Никогда не убедешь, если не поймешь ход мыслей собеседника. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника.*

#### **10. Избегайте конфликтогенов.**

*Конфликтогены – это слова или действия (бездействие), могущие привести к конфликту: грубость, угрозы, насмешки, запугивание и т.п. Обычно они не остаются незамеченными, и разговор превращается в препирательство.*

#### **11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга?**

*Многие слова имеют несколько значений в зависимости от контекста. Во многих случаях собеседники просто по-разному понимают тему разговора, и, стоит только понять друг друга, чтобы прийти к согласию.*

#### **12. Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.**

*Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получает дополнительную информацию. Вместе с тем часто мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Знание особенностей невербальной коммуникации позволяет сделать речь более убедительной.*

13. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

*Человек нуждается в удовлетворении многих потребностей: потребности в безопасности, уверенности в будущем, потребность принадлежать к какой-то общности, потребность в уважении, потребность в самореализации, потребность в получении положительных эмоций и др. И все это служит источником для нахождения сильных аргументов.*

Кроме перечисленных общих правил можно дать еще несколько частных советов, которые способствуют убеждению.

✓ **Спрашивайте, а не утверждайте.** *Интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении,*

*поднимаем его статус. Будучи хорошим слушателем, мы найдем аргументы, наиболее убедительные именно для данного человека. Став приятным собеседником, мы обеспечим более лояльное отношение к своим аргументам.*

- ✓ **Дайте понять, что идею вы почерпнули от собеседника.** Так вы поднимаете статус собеседника; к своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим.
- ✓ **Боритесь с главным возражением.** «Громя» второстепенные причины, мы без пользы теряем время. Пока не опровергнуто главное возражение, собеседник останется непоколебим.
- ✓ **Будьте, по возможности, кратки.** Не стоит отнимать время у других своим многословием. К тому же многословие – признак неуверенности.
- ✓ **Высказывайтесь прямо.** Не стоит рассчитывать на то, что окружающие догадаются о причинах вашего настроения или о наших желаниях. Скажите «я сержусь, потому что...», «я расстроен, потому что...».
- ✓ **Сражайтесь с проблемой, а не с человеком.** Есть серьезная разница между фразами «почему ты не можешь убрать за собой?» и «пожалуйста, наведи порядок на рабочем столе». В первом случае вы осуждаете черту характера и поведение, во втором – предлагаете решение проблемы.
- ✓ **Не бойтесь употреблять местоимение «я».** Имейте достаточно уверенности, чтобы сказать «я». Высказывание со словом «я» даёт возможность другим принять или отклонить ваше предложение, так как вы принимаете на себя ответственность за свое мнение, говорите прямо и доверяете собеседнику.

Хорошо проверена (в частности, в рекламном деле) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека:

***Внимание – интерес – желание – действие.***

*Внимание* можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами. *Интерес* возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей. *Желание* возникает, когда он увидит, что цель достижима. *Действие* является результатом желания человека и Вашей подсказки, что надо сделать для его удовлетворения.

*Фаза фиксации результата и завершения контакта* — очень ответственный момент в отношениях. На этой стадии подводятся итоги достигнутым договорённостям, происходит принятие партнёрами на себя ответственности за принятые решения или сообщается о прекращении контакта, если коммуникация оказалась неприятна партнёрам. В любом случае должны прозвучать слова благодарности за интересные предложения (за поддержку, за помощь и т.д. – в зависимости от целей беседы, от характера протекания беседы), пожелания успехов и удач в дальнейшей

деятельности. Ошибка в этой фазе иногда может полностью изменить результат многочасовой беседы. Необходимо всегда завершать общение так, чтобы была перспектива продолжения.

### ***Вопрос 3. Барьеры в общении***

Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему.

В деловом общении между партнёрами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать.

Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

#### **Барьеры взаимодействия**

*Мотивационный барьер* возникает, если у партнёров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

*Барьер некомпетентности.* Некомпетентность партнёра вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнёр совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, а обратиться больше не к кому, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

*Этический барьер* возникает тогда, когда взаимодействию с партнёром мешает его нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать *барьер стилей общения*. Содержание стиля общения составляют

- преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);
- отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, 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.).

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнёра не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

### **Барьеры восприятия и понимания**

*Эстетический барьер* возникает в том случае, когда партнёр неопрятно, неряшливо одет или 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».

Комфортному общению может препятствовать и *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. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».*

*Барьер отрицательных эмоций* возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнёр, который обычно с вами вежлив, встречает Вас нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, как у него обстоят дела, в каком настроении деловой партнёр. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнёру улучшить его эмоциональное состояние.

*Состояние здоровья человека, физическое или духовное*, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

*Психологическая защита*, выстраиваемая деловым партнером, — серьёзный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнёром вызван его желанием защититься, попробуйте изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

*Барьер установки.* Ваш деловой партнёр может обладать негативной установкой по отношению к Вам или к организации, представителем которой Вы являетесь. Если Вы столкнулись с барьером установки, лучше не

пытаться переубедить партнёра. Отнеситесь к неприязни спокойно, как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомлённости. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнёра 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. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

### **Коммуникативные барьеры**

*Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнёры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьера различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнёра, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

*Неумение выразить свои мысли (логический барьер)* очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать всё свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнёра необходимую информацию.

*Плохая техника речи (фонетический барьер)* очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим партнёром, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

*Неумение слушать* проявляется в том, что партнёр перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова (подробнее см. Слушание в деловой коммуникации). Компенсировать неумение партнёра слушать можно только своим искусством говорить.

*Барьер характера* тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

*Невежливость* – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнёра, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без

раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше **ответить холодным и спокойным тоном**. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие **способы успокоить возмущенного собеседника**:

- ✓ **приём «чужая роль»**: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку *«Понимаю Вас»* — и появляется возможность конструктивно поведи разговор;
- ✓ **сочувственное отношение к партнёру**: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;
- ✓ **напряжённую обстановку можно разрядить и шуткой**, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнёра есть чувство юмора;
- ✓ **приём отстранения**: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или причёске; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приёмы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнёр обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь всё зависит от вашего желания общаться с этим человеком.

**Как преодолеть барьеры в общении?** Прежде всего – выработать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

- **неправильные ожидания в отношении партнёра** (неправильные ожидания возникают чаще всего в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);
- **нам кажется, что партнёр должен догадываться о том, что мы чувствуем** (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);

- *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнёр тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);
- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);
- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идём на поводу у манипулятора, последствия еще хуже.).

Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнёру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

#### ***Вопрос 4. Деловая беседа по телефону***

Телефон – самый быстрый способ связи в современной жизни. Он позволяет решить многие деловые проблемы, установить контакты без непосредственной встречи. Однако телефон может стать и настоящим бедствием, если не уметь им пользоваться, пренебрегать правилами делового общения.

Из всех видов переговоров самыми сложными являются переговоры по телефону. Специфика телефонного общения определяется, прежде всего, фактором дистантности общения. Собеседники не видят друг друга, поэтому из всех паралингвистических факторов в телефонном общении остаётся только интонация. Основное перераспределение информативной нагрузки происходит между вербальным уровнем и интонационным. Таким образом, интонация делового телефонного разговора значима не менее чем содержание речи. Особенно значим интонационный рисунок начала и конца общения. Начало и конец беседы закрепляют весь спектр положительных эмоций: оптимизм, уверенность в своих позициях, доброжелательность и уважение к собеседнику. Психологи утверждают, что если есть расхождения между содержанием речи и тоном сообщения, то люди будут больше доверять тону, чем содержанию.

Подсчитано, что каждый телефонный разговор длится 3-5 минут, а так как руководитель разговаривает по делам 20-30 раз в день, значит, в общей сложности несколько часов. Поэтому, прежде чем звонить, продумайте, о чём вы хотите сообщить или какие сведения вам нужно получить, ***ясно и чётко сформулируйте свой вопрос.***

Подсчитано, что во время телефонного разговора треть времени уходит на паузы между словами и выражение эмоций, это и формирует нечёткость фраз. Недоговоренность, неясность изложения не позволяет сэкономить время.

Интересно, что мужчина и женщина ведут телефонные переговоры по-разному. Более того, если разговаривают мужчина с мужчиной или женщина с женщиной, то они перебивают друг друга одинаково часто, но когда разговаривают мужчина и женщина, то мужчина перебивает женщину в два раза чаще. Мужчины сосредоточиваются больше на содержании разговора, женщин привлекает сам процесс общения, они тоньше воспринимают нюансы разговора, оценивают собеседника не только как «передатчика информации», но и как человека. Следует иметь в виду и еще одну особенность мужского телефонного разговора. Оказывается, мужчины слушают внимательно лишь 10-15 секунд, а потом они начинают анализировать ситуацию и уже готовы прервать разговор, сделать выводы.

*Излишняя вежливость* в телефонных разговорах неуместна. «Будьте добры, попросите, пожалуйста, если вам не трудно...» — такие церемонии ни к чему. Это затягивает разговор, вызывает раздражение.

*Если Вы договорились о телефонном звонке, но не уверены, что о Вас помнят, следует напомнить о последнем разговоре, назвать себя.* Тем самым вы избавите собеседника от ненужного «вступления», во время которого он будет судорожно вспоминать, кто вы и о чём он с вами договаривался.

**Перед каждым звонком ответьте самому себе на три вопроса:**

*Имеется ли острая потребность в разговоре?*

*Обязательно ли знать ответ партнера?*

*Нельзя ли встретиться с партнером лично?*

**Какой вопрос лучше всего решать по телефону?**

*Вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения.*

*Вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу.*

*Вам надо уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то.*

*Вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации.*

*Вы договорились с кем-то о телефонном звонке.*

**Когда звонить?**

*С 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается. Считается неэтичным звонить на квартиру после 22 часов (даже если это деловой звонок).*

**Выражения, которых следует избегать:**

**Я не знаю**

Такой ответ подрывает доверие к вам и вашей фирме. Лучше

	попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для вас»
<b>Мы не сможем этого сделать</b>	С помощью такой фразы вы можете потерять клиента или партнера. Попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя
<b>Подождите секундочку, я скоро вернусь</b>	Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона
<b>Нет</b>	«Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?»

<b>Не следует</b>	<b>Следует</b>
Долго не поднимать трубку.	Поднять трубку до четвертого звонка.
Начинать разговор словами «Привет», «Да», «Говорите».	Представиться, назвать свое подразделение и вашу должность.
Спрашивать «Могу ли я вам помочь?»	Спросить «Чем я могу вам помочь?»
Вести две беседы одновременно.	Концентрировать внимание на одной беседе; внимательно слушать.
Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго или подолгу его занимать.	Предложить перезвонить, если требуется время для выяснения деталей.
Использовать для заметок клочки бумаги и листки календаря.	Использовать бланки для записи телефонных разговоров или деловой блокнот.
Говорить «Все обедают», «Никого нет», «Перезвоните».	Записать информацию и сообщить абоненту, что ему перезвонят.

Трубку снимают левой рукой, чтобы правой можно было записать передаваемую информацию (для левшей, соответственно, наоборот). Недалеко от телефонного аппарата всегда под руками должны быть телефонный блокнот для записи сообщений и ручка.

### **Типичные ошибки при телефонном общении**

Самым большим недостатком при телефонном общении является равнодушие. Кто не заинтересован в деле, тот не сможет достойно

представить свою фирму. Из-за отсутствия интереса отвечающий совершает такие ошибки, как:

- неготовность вести диалог;
- недружелюбие, сухость в общении;
- подчеркнутая краткость, граничащая с невежливостью;
- нетерпение;
- желание быстрее закончить разговор и положить трубку.

Естественно, отсюда проистекают и другие ошибки, связанные в основном с негативным отношением к партнеру по телефону:

- отсутствие обращения к собеседнику по имени-отчеству;
- недостаточное участие в проблемах собеседника;
- неумелая постановка вопросов;
- долгие паузы, связанные поиском документов.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что вам надо повышать голос. Мнение о том, что если я плохо слышу собеседника, то и он плохо слышит меня и, значит, надо говорить громче, в случае с телефоном является ошибочным. При плохой слышимости надо не повышать голос самому. А попросить собеседника говорить громче и поинтересоваться при этом, как он слышит вас.

Разговаривайте по телефону на том же уровне громкости, что и при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, так как параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости.

Не следует говорить и слишком быстро, так как в этом случае приходится часто повторять то, что не было понято собеседником.

Телефон усугубляет недостатки речи. Особенно неразборчиво звучат числа и числительные. Поэтому произносить их нужно более отчетливо. При обычном внутригородском общении регламент делового телефонного разговора ограничивает *продолжительность*

<i>информативной беседы</i>	1 мин. – 1 мин. 15 с.
<i>беседы, целью которой является решение проблемы</i>	3 мин.

При этом соответственно выделяются следующие композиционные части:

<b>Информативная беседа</b>	<b>Деловые переговоры с целью принятия решения</b>
1. Взаимное представление 20+-5 с.	1. Взаимное представление 20+-5 с.
2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с.	2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с
3. Заключительные слова и слова прощания 20+-5 с.	3. Обсуждение ситуации 100+-5 с.
	4. Заключительные слова и слова

В целях экономии времени представление во время телефонного диалога происходит не так, как при личной встрече. Сначала называется фирма, затем должность и фамилия звонящего:

*А. – Фирма «Информцентр», здравствуйте.*

*Б. – Добрый день.*

*А. – Отдел связей с общественностью. Мы вам делали предложение в отношении рекламной поддержки презентации нашей организации.*

При жёстком лимите времени выработались устойчивые речевые формулы, закреплённые за той или иной ситуацией и облегчающие выбор словесной формы передачи информации (канцеляризм). Так, например, при переходе ко второй части (введение собеседника в курс дела) часто используют следующие фразы:

<i>Мне нужно (необходимо)</i>	<i>Проинформировать вас... Поставить в известность... Обсудить с вами вот что...</i>
<i>Я должен (должна)</i>	<i>Сообщить вам... Объяснить вам...</i>
<i>Вы не могли бы меня</i>	<i>Проконсультировать...?</i>
<i>Я звоню вам вот по какому делу...</i>	
<i>У меня вот какой вопрос...</i>	
<i>Я вам звоню...</i>	<i>По просьбе... По рекомендации...</i>
<i>Меня просили</i>	<i>С вами связаться по вопросу...</i>

В отсутствие визуального контакта реактивные реплики должны быть более энергичными. **Трубка не должна «молчать»:** для говорящего это означает, что его не слушают или слушают невнимательно. Реактивные реплики типа «Да-да», «Хорошо», «Понятно», «Так-так» сопровождают сообщение.

При переходе ко второй, а затем к третьей части (обсуждение ситуации) говорящими часто используются приёмы перефразирования и авторизации информации (авторизация – ссылка в речи на источник информации).

<b>Перефразирование</b>	<i>– Как я вас понял... – Как я понимаю, вы утверждаете... – Другими словами, вы считаете... – Если я вас правильно понял, вы говорите...</i>
<b>Авторизация</b>	<i>– По моим предположениям...</i>

- По нашим сведениям...
- По данным ...
- По имеющимся у нас данным...
- Как нам стало известно...

Иногда из-за плохой слышимости, большого объема информации, которую трудно воспринять на слух, абоненты используют реплики корректирующего характера:

- Вы не могли бы повторить...
- Простите, я не расслышал...
- Вы меня слышите?
- Вы поняли мое сообщение?
- Вы меня не так поняли.../ не совсем верно поняли.../ неправильно поняли...

Очень существенным с точки зрения реализации речевого замысла является **результатирующий этап**.

#### **Заключительные фразы, предшествующие выходу из контакта**

Вызывающий	Принимающий
- Кажется, все обсудили.	- Все?
- Вот, пожалуй, и всё.	- У вас все ко мне?
- Вот и всё.	- Вы закончили?
- Договорились?	- По этому вопросу, кажется, все?
- Обо всем договорились?	- Еще что-нибудь?
- Вы удовлетворены?	- Да, пожалуй.
- Что-нибудь еще?	- Да-да, конечно!
- Больше никаких уточнений и дополнений не будет?	- Кажется, ничего.
- Вы что-то еще хотите сказать?	- Нет.- Нет, что вы!

**Благодарят** за информацию, предложение, приглашение, поздравление, помощь:

- Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия в выставке.
- Благодарю вас за приглашение и с удовольствием его принимаю.
- Очень признателен вам за помощь.
- Должен (должна) поблагодарить вас за консультацию.

**Извиняются** за беспокойство, за несанкционированный звонок, за долгий разговор (большое количество вопросов), за беспокойство в

нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за неверное соединение:

- *Прошу прощения за то, что беспокою вас в выходной день...*
- *Примите мои извинения за слишком долгий разговор (за большое количество вопросов)...*
- *Извините за то, что отрываю вас от дел...*
- *Извините за затянувшийся разговор...*

Этикетные формы занимают в телефонном деловом разговоре довольно большое место. Рассмотрим, какую часть от общего лексического состава телефонного диалога занимает этикетная лексика.

*А. – Алло. Я хотел бы поговорить с господином Головиным.*

*Б. – Я у телефона.*

*А. – С вами говорит Роман Малинин, представитель фирмы «Макс».*

*Б. – Очень приятно. Слушаю вас.*

*А. – Мне хотелось бы до начала переговоров кое-что уточнить.*

*Б. – Пожалуйста. Я вас слушаю.*

*А. – Изменилась ли цена квадратного метра экспозиции в связи с инфляцией?*

*Б. – Да, конечно. Сейчас один квадратный метр площади в павильоне стоит двадцать долларов, а на открытой площадке – десять.*

*А. – Спасибо. Это все, что я хотел узнать.*

*Б. – Если у вас возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните. Я к вашим услугам.*

*А. – Спасибо. В случае необходимости я обязательно воспользуюсь вашим предложением. Всего доброго.*

*Б. – До свидания.*

Таким образом, этикет не только регулирует отношения общающихся, но и является средством рациональной организации телефонного диалога. Это очень важно ввиду строгой регламентации времени телефонного общения.

Пример делового телефонного разговора

*А. – Алло. Центр «Интерконгресс».*

*Б. – Здравствуйте. Радитехнический университет. Миронова Ольга. Я вам вчера звонила относительно симпозиума.*

*А. – Добрый день. Слушаю вас.*

*Б. – Вы можете предоставить нам помещение на сто тридцать – сто сорок человек?*

*А. – Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.*

*Б. – Это нам подходит, спасибо. А как оформить аренду мебели?*

*А. – В заявке нужно точно указать названия всех предметов и их количество.*

*Б. – Как отправить вам заявку?*

*А. – Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг и их стоимость.*

*Б. – Понятно. Письмо можно отправить и по почте, и по факсу.*

*А. – Да.*

*Б. – И через сколько дней вы его получите?*

*А. – Письмо идет обычно два-три дня.*

*Б. – Это довольно долго.*

*А. – Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.*

*Б. – Так мы и сделаем. Спасибо большое за исчерпывающую информацию.*

*А. – Пожалуйста. Всего доброго.*

Американский бизнесмен Х.Маккей<sup>[23]</sup> считает, что любой человек, который поддерживает с вами телефонные контакты, будет доволен, зная, в какое время он может вас застать. Вот почему при деловых переговорах всегда сообщайте ему об этом.

## **Тема 5. Формы делового общения. Презентация**

### **Вопрос 1. Презентация как одна из форм делового общения. Виды презентаций**

В практике делового общения широкое распространение получили презентации. Латинское «*praesentatio*» переводится как *представление, предъявление*. В толковом словаре русского языка конца XX века отмечаются следующие значения слова презентация:

*1. Большой официальный приём (иногда с угощением), устраиваемый фирмой, организацией, предприятием и т.п. с целью рекламы, для ознакомления со своей деятельностью.*

*2. Торжественное публичное представление, демонстрация чего-либо, ознакомление с чем-либо (иногда сопровождаемое угощением).*

В дальнейшем мы будем понимать под **презентацией любое публичное представление заинтересованной аудитории чего-либо нового**. Главная цель деловой презентации — убедить присутствующих действовать в нужном направлении: одобрить предлагаемый проект; поддержать новую идею, предложение; купить продукт или услугу; принять бюджет, законодательный акт; внедрить новые идеи; проголосовать за кандидата и т.п. Воздействие презентации очень серьезно, от её успешного проведения зависят деловые контакты в деловом мире.

Существуют различные виды презентаций. В литературе делаются попытки классификации презентаций по разным основаниям.



**По отношению аудитории к презентатору**<sup>[24]</sup> презентации могут быть *внешними* и *внутренними*. *Внешняя презентация* рассчитана на лиц, не принадлежащих к организации, которую представляет презентатор, например, выступление торгового представителя фирмы перед покупателями. *Внутренняя презентация* относится к тем ситуациям, при которых презентатор и аудитория находятся в рамках одной и той же организации (например, управляющий обращается к руководящим работникам своей фирмы, менеджер выступает перед сотрудниками отдела, референт докладывает совету по некоторой теме). *Внутренние* презентации в зависимости от позиции сторон по вертикали делятся на *нисходящие* и *восходящие*. Если руководитель выступает перед начальниками подразделений, начальники перед подчинёнными, то презентация будет нисходящей. И наоборот, презентация подчинённого перед начальниками, начальника перед вышестоящим руководителем называется восходящей.

**По форме реализации** презентации могут быть *устными* и *в виде текста*.

Презентация в виде *текста* представляет собой рекламные листовки, письма или буклеты, которые рассылаются реальным и потенциальным потребителям товаров или услуг организации. *Устная* презентация представляет собой событие, включающее выступления организаторов (нередко сопровождаемые слайдами, таблицами, демонстрацией товаров), и неофициальную часть, т.е. свободное общение собравшихся. Иногда презентации устраиваются в форме пресс-конференции с приглашением большого количества журналистов. Выступление организаторов или пресс-конференция будут являться официальной частью презентации, к неофициальной относятся выступления артистов, фуршет (*от фр. fourchette букв. вилка — приём пицци стоя*) или банкет (*от*

*фр. banquet* букв. *пиршество* — торжественный обед или ужин в честь какого-либо лица или события).

В зависимости от целей проведения презентации могут быть **продвигающими** (их цель — рекламировать, продвигать, внедрять новые идеи, услуги, товары, программы, поддерживать определённого кандидата, политическую платформу и т.п.) и **информационными** (основной упор делается на сообщение и передачу информации).

С точки зрения размера аудитории, т.е. количества слушателей, к которым обращается презентатор, презентации могут быть **приватными, камерными и публичными**.

**Приватная презентация** — неофициальная продвигающая презентация, предназначенная для 1-2 человек. Чаще всего такая презентация осуществляется при продаже товара в магазине (продавец – покупатель), в учреждениях, организациях, на производстве, на улице (реализатор-распространитель – потенциальный покупатель, клиент) и т.п.

Чтобы добиться желаемого успеха, презентатор должен быть хорошим психологом, уметь разбираться в людях, досконально знать достоинства и недостатки распространяемого товара своей фирмы, а также аналогичных товаров конкурентов.

Анализ приватных презентаций позволяет представить их примерную схему. Она выглядит следующим образом:

1. Выбор и оценка потенциального покупателя, клиента (возраст, материальные возможности и т.п.).
2. Общая характеристика презентуемой фирмы, её услуги, предоставляемые клиентам.
3. Анализ качества предлагаемого товара и сопоставление его с образцами конкурирующих фирм (эффективность, удобство, безопасность, универсальность, стоимость и др.). Выделение преимуществ своего товара.
4. Нейтрализация сомнений и возражений покупателя, клиента.
5. Приглашение к сотрудничеству, указание на каналы связи.

Важной особенностью приватной презентации является её **диалогический характер**: разговор протекает непринуждённо, что позволяет достичь большей теплоты и доверительности в беседе с клиентом. Свободная структура разговора даёт возможность оперативно реагировать на слова собеседника, адекватно отвечать на его реакции, своевременно разрешать его сомнения, корректировать собственную стратегию и тактику.

**Камерная презентация** рассчитана на небольшое количество слушателей (до 15 человек). Такие презентации проводят в помещениях фирм, организаций, учреждений. Особой популярностью камерные презентации пользуются у торговых фирм, продающих косметику, посуду, БАДы и другие мелкие товары. Нередко такого рода презентации проводят не только в помещениях организаций и учреждений, но и в домашней обстановке («домашние вечера»).

Отличительной особенностью маленькой аудитории является то, что она не представляет собой единого целого: здесь каждый остаётся личностью, имеет возможность проявить свою индивидуальность, поэтому маленькой аудитории несвойственна стихийная реакция (положительная или отрицательная) на всё происходящее вокруг. Здесь от презентатора ждут не длинного монолога, а живого, непосредственного диалога, умения вовлечь в разговор всех присутствующих — важно создать неформальную, непринуждённую, доверительную обстановку.

### **Коммуникативные приёмы подхода к клиенту во время приватной и камерной презентаций**

- Комплиментарный подход

*Комплимент, сделанный ситуативно уместно, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара.*

- Подход с предоставлением образца

*Обычно при таком подходе используют такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции, др.*

- Подход с демонстрацией товара

*Демонстрация образца предлагаемой продукции позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Клиенту легче сделать выбор после того, как он потрогал, пощупал, увидел, попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.*

- «Драматический подход»

*Так, например, торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь.*

- Подход с вопросами

*Этот приём предполагают двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнёра в предлагаемом ему товаре. При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «Нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать «Могу ли я вам помочь?»*

- Обращение к выгоде

*Один из парадоксов заключения сделки состоит в том, что почти все решения о покупке принимаются под действием внутренних потребностей, желаний и эмоций, которые часто остаются неосознанными самим клиентом. Это получение прибыли; экономия времени; красота; удовольствие; комфорт; практичность; здоровье; хорошее отношение;*

*самобытность; престиж. Именно на эти процессы и надо оказывать наибольшее влияние.*

- **Подход помощника**

*Используйте формулу: свойства товара + связующая фраза + выгода для клиента. К связующему звену относятся фразы: «Это позволит вам...», «Это даст вам возможность...», «Вы получите...», др. Использование местоимений Вы, Вам, Вас позволит клиентам почувствовать, что говорящий заботится именно о его интересах.*

**Публичная презентация** рассчитана на большую аудиторию. Публичные презентации бывают массовыми (от 50 человек до 200 и более) и групповыми (от 15 до 50 человек).

Публичная презентация представляет собой, как правило, хорошо спланированное и подготовленное мероприятие. Обычно она проводится в соответствии с заранее разработанным сценарием, в котором чётко определены роли всех её участников, содержание и порядок их выступления, использование визуальных вспомогательных средств. Специальное время отводится ответам на вопросы.

Длительность проведения презентации – 1,5 – 2 часа. Специалисты рекомендуют проводить презентации после 15 часов, с тем чтобы после неё можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

Хорошее впечатление на участников презентации производит вручение им рекламных подарков – сувениров. Как правило, это записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т.п. На них наносятся название фирмы, ее логотип, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

Принято сообщать о предстоящей презентации в средствах массовой информации, а участникам и гостям присылать пригласительные билеты.

Обычно сценарий презентации разрабатывает менеджер по связям с общественностью. Фирмы, у которых нет такого специалиста, приглашают для подготовки сценария профессионалов. Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности.

Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, специалистов, которые могут о нём профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики. Важной задачей презентации является необходимость так подать информацию, чтобы *вызвать к ней интерес и привлечь внимание к предмету презентации.* Предметом презентации может быть новая информация, эффективная технология, товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, модель автомобиля и т.п.

В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

При проведении публичной презентации очень важно учитывать *особенности поведения и реакции людей в большой и маленькой аудитории*. Вот что пишет по этому поводу Э.Джей в книге «Эффективная презентация»: *«Главный парадокс аудиторий состоит в том, что чем они больше, тем больше похожи на одного человека. Вместо того чтобы стать более разрозненной, она (аудитория) становится более однородной. В связи с увеличением размера аудитории у ведущего возникает дополнительная проблема: чем больше аудитория, тем меньше она реагирует на то, что презентуется, и тем больше на человека, который всё это презентует»*<sup>[26]</sup>.

Автор подчёркивает, что с людьми в большой аудитории происходят два важных обстоятельства: 1) они объединяются и солидаризируются; 2) они единодушно принимают и одобряют чьё-то лидерство. В связи с этим следует иметь в виду, что большая аудитория не предназначена для дискуссионного обсуждения вопросов. Здесь очень важны ораторские способности презентатора, его умение управлять слушателями и воздействовать на них. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный профессионал. Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса. Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнёров и клиентов, на участников презентации. Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, факты должны быть организованы в определенной логической последовательности. На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

**К основным условиям проведения эффективной презентации (как продвигающей, так и информационной) относятся:**

1. сообщение новой информации о предмете презентации;
2. предлагаемая информация должна быть интересной по содержанию, яркой, запоминающейся, иметь общественно значимый смысл;
3. во время презентации должна быть установлена и укреплена связь с аудиторией;
4. презентация должна побуждать к активным действиям.

## ***Вопрос 2. Подготовка текста презентационной речи***

Презентационная речь готовится заранее, но не читается перед публикой. «При желании можете написать свою речь, однако постарайтесь пользоваться записями лишь для того, чтобы приводить цитаты, хоть их и не

всегда бывает легко сразу отыскать в тексте. Если Вам обязательно нужно иметь перед глазами свою речь, читайте её перед выступлением столько раз, чтобы запомнить почти наизусть», — пишет в книге «Этикет» Эмили Пост.

Презентационная речь представляет собой разновидность публичной речи. Как всякое публичное выступление, она строится по определённым принципам. Эти принципы таковы:

**1. Принцип краткости.** Обычно презентационная речь составляется с расчётом на 10 - 15-минутное выступление. С другой стороны, объём выступления должен быть достаточным для раскрытия основной темы выступления.

**2. Принцип последовательности.** Все микротемы выступления должны быть подчинены основной теме. Все части выступления должны быть взаимосвязаны и взаимообусловлены.

**3. Принцип целенаправленности.** Выступление должно быть подчинено ясной логике. Сам выступающий, а за ним и слушатели должны осознавать направленность выступления, соответствие его логической структуры следующей цепочке:

*Проблема → тема → тезис → аргументы.*

Тезис — это основное положение выступления, а аргументы — это доказательства, приводимые в поддержку тезиса.

**4. Принцип усиления.** Речевое воздействие должно усиливаться от начала к концу выступления. Это может быть достигнуто *расположением материала по значимости, усилением эмоционального накала изложения при помощи вербальных и невербальных паралингвистических средств*.

**5. Принцип результативности.** Выступление должно содержать некоторый предлагаемый слушателям вывод, призыв к действию, рекомендации. Вывод или призыв должен быть сформулирован в ёмкой, запоминающейся словесной формуле, например: *«Приглашаем к взаимовыгодному сотрудничеству»*.

Изложенные принципы построения публичного выступления должны быть реализованы в структуре композиции выступления.

*Структура публичного выступления* чаще всего представляет собой традиционную трёхчастную композицию:

- ✓ *вступление;*
- ✓ *основная часть;*
- ✓ *заключение.*

**Во вступлении**, в свою очередь, выделяют: *зачин* (в презентационной речи это обращение к аудитории и сообщение цели собрания) и *завязку* (объяснение цели собрания).

**Эффектный зачин:**

- парадоксальное (*от гр. paradoxos – неожиданный, странный*) начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;

- интересный или необычно поданный факт;
- оригинальная цитата;
- комплимент собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.

**В основной части** излагаются основные сведения о предприятии, презентуемом товаре: статус, общая направленность, специфика деятельности, указание на потребителя, характер доступности, местонахождение и т.п.

**Заключение** в презентационной речи может включать напоминание о цели собрания, обобщение сказанного и призыв к сотрудничеству. **Задачи заключения:** обобщить самое существенное в выступлении; усилить впечатление, закрепить сказанное; поставить конкретные задачи.

В заключении не должно быть новых мыслей и новых фактов – это психологически бесполезно.