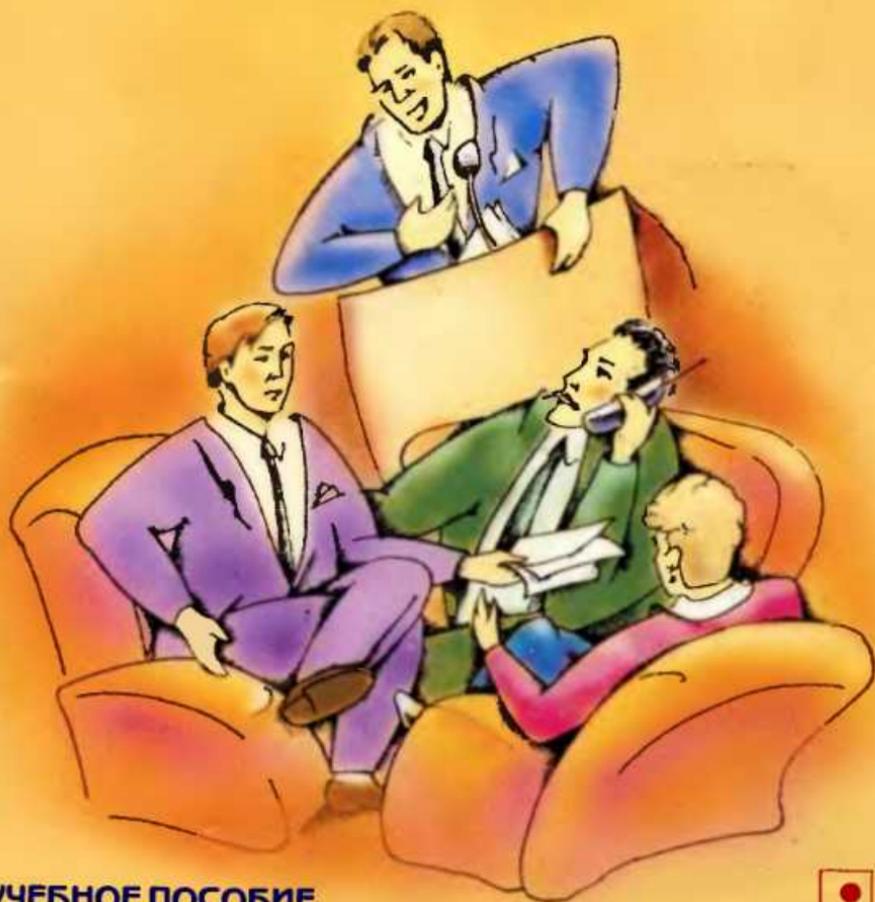


Д  
Б15

О. А. БАЕВА

# ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ



УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



О.А. Баева

# ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

*Учебное пособие*

4-е издание, исправленное



МОСКВА ООО «НОВОЕ ЗНАНИЕ» 2003

---

---

УДК 316.6

ББК 88.5

Б12

**Р е ц е н з е н т ы:**

кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии  
Академии последипломного образования *Г.А. Кириленко*;

кандидат психологических наук, заведующая кафедрой психологии  
Белорусского государственного педагогического университета  
*Н.А. Цыркун*

**Баева О.А.**

**Б12** Ораторское искусство и деловое общение: Учеб.  
пособие / О.А. Баева. — 4-е изд., испр. — М.: Новое знание,  
2003. — 368 с.

ISBN 5-94735-020-3.

Книга написана на основе многолетнего опыта работы авторской Школы делового общения. Она учит преодолевать барьеры в общении, искусно вести деловой разговор, эффективно убеждать, не позволять собеседнику манипулировать собой, успешно выступать перед аудиторией. Научная глубина содержания сочетается с простотой, доступностью и занимательностью изложения. Задания и упражнения разработаны автором.

Расширено и переработано содержание отдельных глав.

Книга адресована преподавателям, студентам гуманитарных и экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации: менеджерам различных уровней, учителям, журналистам, специалистам по PR и т.д.

**УДК 316.6**

**ББК 88.5**

© О.А. Баева, 2000

© О.А. Баева, 2003, с изменениями

© Оформление. ООО «Новое знание», 2003

© Оформление. ООО «Новое знание», 2003,  
с изменениями

**ISBN 5-94735-020-3**

## ПРЕДИСЛОВИЕ

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

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

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

и воспитания обучение красноречию следовало бы считать неизбежным<sup>1</sup>.

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

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

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

Пособие создавалось автором на протяжении нескольких лет в процессе ведения занятий в Школе делового общения, в которой с 1991 года прошли обучение более 600 человек (студенты, учителя, предприниматели, сотрудники и руководители фирм), и задумывалось как практическое руководство для слушателей Школы. Однако оказалось, что книга полезна и нужна многим — всем, кто хотел бы большего удовлетворения от своих деловых контактов.

Автор будет считать свою задачу выполненной, если пособие поможет читателям в подготовке и проведении выступлений, заставит вдумчивее относиться к ситуациям делового общения, более умело анализировать их, добиваться желаемого результата и, как следствие, получать удовлетворение от общения.

---

<sup>1</sup> Чехов А.П. Хорошая новость. Об ораторском искусстве. М.: Политиздат, 1973. С. 150.

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

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

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

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

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

(10-375-17) 266-99-62,

а также непосредственно к автору: (10-375-17) 288-11-62, e-mail: obaeva@mail.ru.

*Автор*

# ГЛАВА 1

## КУЛЬТУРА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

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

*Д. Узбстер  
(американский политик и бизнесмен)*

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

**Специфика делового общения** Обычно **общением** называют «...процесс установления и развития контактов между людьми, обусловленный потребностями в совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека»<sup>1</sup>. Из этого определения мы будем исходить в нашем курсе.

<sup>1</sup> Краткий психологический словарь / Под ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. Ростов н/Д: Феникс, 1998. С. 229.

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

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

Деловые контакты образуются между людьми, которых связывают интересы какого-либо определенного дела. Деловое общение всегда имеет целевую направленность. В отличие от дружеского, «деловое общение — это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности»<sup>1</sup>. Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеских, и наоборот. Хотя бывает и так, что как только друзья становятся деловыми партнерами, их отношения портятся. И обратное — из деловых отношений вырастает дружба.

В повседневной жизни мы окружаем себя теми людьми, которые нам приятны, в деловой — вынуждены общаться с теми, кто нам нужен. Прекрасно, когда это совпадает! Но так бывает далеко не всегда. И если в личной жизни мы можем перестать встречаться с приятелем, чем-то рассердившим нас, то в деловом мире контакты не прерываются по принципу «не хочу — не буду». Хорошим

<sup>1</sup> Практическая психология для менеджеров. М.: ИИД «Филинь», 1996.

работникам нередко прощают недостатки характера (замечено, кстати, что это охотнее делают руководители-мужчины).

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

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

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

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

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

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

- 1) высокую коммуникативную культуру, то есть искусство говорить (в том числе публично) и слушать;
- 2) умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;
- 3) умение строить отношения с любым партнером, добиваться эффективного взаимодействия на основе обоюдных интересов.

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

Пониманию сути делового общения способствует схема речевого события (рис. 1). Она изображает процесс общения и элементы речевой ситуации. Эта же схема упрощенно отражает процесс публичного выступления, который с полным основанием считается специфическим видом делового общения. Ведь и в этом случае людей связывают общие интересы их дела. Аудиторию можно называть коллективным собеседником. Благодаря явлению

<sup>1</sup> Словарь русского языка: В 4 т. / Под ред. А.П. Евгеньевой. М.: Русский язык. Т. 2. С. 148.

подражания поведению людей в коллективе, а также реакции психического или эмоционального заражения аудитория часто ведет себя как один человек. Конечно, есть особенности в общении с единственным собеседником и коллективным. Но сам процесс общения в обоих случаях имеет одинаковую структуру.



Рис. 1. Схема речевого события

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

Вступая в контакт, А и Б хотят плодотворного взаимодействия, определенного результата. В каком случае субъект А добьется желаемого? Достаточно ли для этого просто предложить то, в чем нуждается партнер или аудитория? Для того, чтобы яснее представить, от чего зависит реакция на речевое воздействие, вспомним, как проходили школьные уроки по одному и тому же предмету у разных учителей. Как чутко мы улавливали настроение учителя: «Сегодня он добрый», «Она уже проверила контрольную, что-то будет...»

И, наконец, с каким неудовольствием мы оставались на дополнительные занятия, если они были некстати (собирались в это время готовиться к игре в КВН, на дворе весна или просто устали после уроков...). Итак, каждое речевое событие (школьный урок, выступление на конференции, разговор с деловым партнером и т.д.) происходит в определенной речевой ситуации<sup>1</sup>. Понятие речевой ситуации являлось важнейшим в риторике, которая изначально была наукой и искусством «говорения» в любых ситуациях, публичного выступления в том числе.

Итак, характер речевой ситуации определяется не только ее участниками (кто и кому говорит), но и отношениями между ними (кстати, не только у нас были любимые учителя, но и у учителей — любимые ученики). Влияние отношений партнеров на результат общения иллюстрирует и такой пример. Представим свою реакцию в случае, когда разгневанный директор делает «разнос» и он же спокойно ведет деловое совещание. Отношения участников речевого события во многом определяются социальными ролями. Вспомним уроки, на которых заболевшего учителя заменял директор или же студент-практикант. Различия в социальных ролях приводили к разному речевому поведению: иным был тон и стиль речи, характер взаимодействия с классом и, следовательно, результат.

Зависимость результата общения от социальной роли участников, конечно же, учитывается в деловом общении. Деловой этикет определяет ранг руководителя, возглавляющего ту или иную делегацию. Несоответствие фактического ранга предписанному может привести к печальному результату на переговорах. То, что наша речь зависит от социальной роли, осознавалось уже в античные времена: «Из уст безвластных и вельможных уст | Одна и та же речь звучит различно». (Еврипид)

<sup>1</sup> См.: Михальская А.К. Основы риторики. М.: Просвещение, 1996. С. 49–55.

Наконец, результат общения — будь то общение деловых партнеров или публичное выступление — зависит от намерений или целей участников. Если аудитория собралась по желанию администрации и выступление оратора ей не интересно, выступающий прекрасно чувствует, что в зале стоит «нездоровая» тишина. Можно посочувствовать и разочарованному студенту: «Я так хотел прослушать этот курс, а преподаватель как будто повинность отбывает».

Немаловажное слагаемое речевой ситуации — условия речевого общения: место, время, обстановка. Не случайно деловые совещания проводятся в утреннее время в начале недели. Все знают, как трудно выступать, если в здании идет ремонт и посторонние звуки проникают в зал. Наконец, на результат встречи может повлиять присутствие посторонних лиц, жара или холод в помещении и многое другое.

Таким образом, речевое поведение оратора: содержание его выступления и то, как он его осуществляет (звучание голоса, выражение лица, мимика, жесты, поза) — зависит от конкретной речевой ситуации. Слагаемыми речевой ситуации являются участники речевого события (их социальные роли, отношения между ними и их намерения) и условия, в которых происходит общение.

*Речевое событие представляет собой речевое поведение оратора в определенной речевой ситуации.*

Вернемся к вопросу о том, от чего же зависит наилучший результат речевого воздействия.

Практика показывает, что при прочих равных условиях предпочтение всегда отдается тому, кто обнаруживает высокий уровень умения общаться.

Это значит, что партнер А:

1) является компетентным специалистом и производит хорошее впечатление на своего партнера Б, имеет привлекательный имидж, соответствующий его социальной роли. Отношение к партнеру Б или аудитории — доброжелательное, а намерения (цель речевого поведения) соответствуют ожиданиям партнера (блок 1 схемы);

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

3) владеет голосом, мимикой, жестами, искусством убеждать, то есть смог найти наилучшую форму выражения содержания своего сообщения для конкретных собеседников или аудитории (блок 3);

4) умеет правильно выбрать и объективно оценить партнера или аудиторию, учитывает социальную роль, отношение к себе и намерения партнера (блок 4);

5) ведет разговор при благоприятных условиях, то есть начинает деловой разговор задолго до перерыва на обед делового партнера, причем не в коридоре, а в более подходящей обстановке; выбирает удобное время и место для публичного выступления.

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

в душе, — тоже результат, и немаловажный! Ведь они могут привести к тому, что контакты будут продолжаться или, увы, оборвутся...

Положительный результат процесса общения, являющегося подлинным *взаимодействием*, это еще и внутренняя удовлетворенность, ощущение радости от самого процесса общения, чего не добиться никакими манипулятивными техниками, одурачивающими партнера на время контакта.

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

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

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

Честность и порядочность были присущи и русскому купечеству. На Руси был известен обычай «бить по рукам», что означало формальное заключение сделки».<sup>1</sup>

Грустно, конечно, что об этой традиции приходится говорить в прошедшем времени. Сейчас мы переживаем эпоху первоначального накопления капитала, когда для многих предпринимателей получение прибыли — вопрос выживания со всеми вытекающими отсюда последствиями. «Отечественный бизнес пока еще не стал цивилизованным. Подавляющая часть наших банкиров, биржевиков, промышленников и других предпринимателей еще

<sup>1</sup> Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М.: Ось-89, 1996. С. 148–149.

очень далека от следования принципам деловой жизни в цивилизованном мире... Многие отечественные бизнесмены заботятся больше о своих карманах, чем о своей репутации. Отсюда случаи недобросовестного исполнения обязательств, пренебрежение интересами партнера, а иногда и откровенное стремление обмануть его», — с сожалением констатирует Ф.А. Кузин<sup>1</sup>.

Однако не следует считать ситуацию безнадежной: «Жизнь убеждает современных предпринимателей, что прочное процветание бизнеса возможно лишь при соблюдении этических норм, сформировавшихся в ходе эволюции общества»<sup>2</sup>.

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

*преуспевание = профессионализм + порядочность*

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

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

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

<sup>1</sup> Кузин Ф.А. *Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса*. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 910.

<sup>2</sup> Кузин Ф.А. *Имидж бизнесмена*. М.: Ось-89, 1996. С. 149.

<sup>3</sup> Там же. С. 151.

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

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

Особых знаний, умений и навыков требует искусство выступать публично — ораторское искусство. Его родиной считают Древнюю Грецию, где оно сформировалось в таких важнейших сферах жизни общества, как политика и суд. Это древнее искусство как всегда молодо — живое слово звучит на заседаниях парламента и митингах (социально-политическое красноречие); в залах суда (судебное); в церквах и костелах (церковное); на дипломатических встречах (дипломатическое); на солдатском плацу (военное); с кафедр вузов и академических институтов (академическое); в загсах, на вечерах встреч, сопровождает застолье (социально-бытовое); в народных лекториях (лекционно-пропагандистское); на встречах-презентациях (торговое); деловых совещаниях (деловое)<sup>2</sup>.

Каждый из этих жанров ораторского искусства имеет свою специфику. Но есть и общие закономерности, изучить которые и предлагается в этом пособии. Они касаются логичности выступления, психологии общения с аудиторией, методики подготовки к выступлениям и др.

<sup>1</sup> Снелл Ф. Искусство делового общения / Пер. с англ. М.: Знание, 1990. С. 5.

<sup>2</sup> Подробнее см.: Михневич А.Е. Введение в методику лекционной пропаганды. Минск, 1982. С. 47–50.

Любого оратора волнует главный вопрос: как воспримут его речь слушатели?

Живое слово обычно вызывает различную реакцию: понимание, одобрение или, наоборот, непонимание, несогласие. Безразличие — тоже своего рода реакция. Отклик на свои слова выступающий читает по выражению лиц, позам, репликам. Он в свою очередь реагирует на настроение аудитории.

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

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

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

### В о п р о с ы

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

### З а д а н и е

Проанализируйте сильные и слабые стороны своего умения общаться.

## ГЛАВА 2

### ВВЕДЕНИЕ

### В ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО

#### Личность оратора

Древнегреческая муза эпоса и красноречия Калиоппа считалась самой главной из девяти муз — покровительниц различных видов искусств. И это, наверное, потому, что подлинное красноречие, доставляя не меньшее удовольствие, чем, к примеру, театр, способно активно влиять на внимающего ему. «Красноречие оживляет все, без него не преуспеть ни в науках, ни в сочинительстве, ни даже в погоне за наслаждениями. Оно распоряжается человеческими страстями, пробуждая, успокаивая, направляя и видоизменяя их по своему произволу; все повинуетя его голосу, и, наконец, лишь оно само способно воздать себе заслуженную хвалу» (Вовенарг).

Давно стало привычным выражение «сила слова»; известны поэтические строки В. Шэфнера: «Словом можно убить, словом можно спасти, словом можно полки за собой повести». Вот почему изучение ораторского искусства притягательно во все времена. К нему стремятся люди, которые хотят влиять на других посредством живого слова. С какой целью? Обычно звучат самые благородные ответы: просветить, научить, убедить, что должны жить по-другому и т. п. Но если говорить обстоятельно и откровенно с каждым, то выяснится, что одним нужно убеждать аудиторию для того, чтобы получить какую-то выгоду для себя, для других же вся выгода — это радость, от созерцания просветленных лиц слушателей, получивших ту информацию и то эмоциональное воздействие, которые были им необходимы. Так было и в древнейшие

времена. Воздействие выступающего, цель которого — убедить людей в том, что необходимо оратору, называют линией софистов — древнегреческих учителей красноречия, которые отошли от обучения мудрости и искусству речи и стали учить доказывать что угодно, так как это им было более выгодно. Одно из проявлений софистики в политическом красноречии — фашистская риторика. Иное назначение ораторского искусства видел древнегреческий мыслитель, «отец всех философов» Сократ. Его риторический идеал переняли гуманисты средних веков, которые полагали: «Окружающий мир воплощает в себе истину. Но обнаженную истину человек не видит. Риторика одевает истину в словесные одежды и дает возможность увидеть и познать ее. Принося наслаждение, риторика побуждает людей к еще более активной мудрости. Она становится особым стимулом к добру и просвещению человечества»<sup>1</sup>. Софистов истина не интересует: им надо внедрить свои идеи. Последователям линии Сократа важна научность, обоснованность излагаемых идей и, конечно же, искусство донести их до слушателей. Именно в этом и призвано помочь настоящее пособие.

Перед людьми, которые хотят совершенствоваться в ораторском искусстве, обычно встает вопрос: а получится ли? Что нужно для этого? Быть может, необходим особый ораторский талант? Обычно в таких случаях успокаивают известными словами Цицерона: «Поэтами рождаются, ораторами становятся». Следует заметить, что Цицерон сказал это, защищая поэта Архия, которого хотели выселить из Рима за греческое происхождение. Цицерон подчеркнул редкость поэтического дарования и поставил его даже выше ораторского мастерства. Говоря же о возможности стать оратором, Цицерон отмечал значение природных данных, необходимых, впрочем, в любом деле, а в ис-

<sup>1</sup> Осиповский И.Н. Томас Мор. М.: Мысль, 1985.

кусстве особенно: «Совершенство не дано никому, но, занимаясь упорно и настойчиво, вы сможете приблизиться к нему настолько, насколько вам позволит природа». Или, в другом месте: «Оратором будет всякий, умело обращающийся с мыслями и словами, но близость его к идеалу будет зависеть от степени его таланта».

Какие же природные данные нужны человеку, который мечтает об успехе на поприще риторики?

Русский государственный деятель, мыслитель и писатель М.М. Сперанский утверждал: «Основания красноречия суть страсти... Сильное чувствование и живое воображение для оратора необходимы совершенно. И как сии дары зависят от природы, то, собственно говоря, ораторы столько же рождаются, как и питы». М.В. Ломоносов писал о том, что оратор должен обладать остроумием и памятью, которые питают красноречие, как плодородная земля всходы. В отличие от Сперанского он полагал, что ораторское искусство можно постичь, и, кроме природных дарований, которые делил на душевные и телесные («дородство и осанковатый вид», «громкий и приятный голос, долгий дух и крепкая грудь»), называл следующие средства к постижению ораторского искусства: изучение науки о красноречии, подражание лучшим ораторам, упражнения в сочинении (речей), знание других наук.

Что же думают современные специалисты о возможности стать оратором? Они отмечают необходимость общих и специальных способностей. Способности формируются из природных задатков. К ним относятся особенности нервной системы, функциональной деятельности мозга, строения организма (голосовых связок, двигательного аппарата и др.). Общие способности — это благоприятное сочетание у человека таких интеллектуальных и других особенностей психики, которые одинаково важны для многих видов деятельности. Для развития интеллектуальных способностей важна возбудимость, подвижность нервных

процессов, скорость образования нервных связей. Лектору необходимы такие общие способности, как развитое произвольное внимание, его быстрое переключение и четкое распределение, высокая концентрация; хорошая образная и логическая память, сообразительность, гибкость, глубина и широта мышления и др.

Оратору необходимы и специальные способности:

- наблюдательность позволяет правильно и полно воспринимать окружающую действительность, события, факты, выделять в них главное; помогает правильно оценить состояние аудитории и, следовательно, адекватно реагировать на него;

- развитое мышление позволяет оратору логически мыслить, что дает возможность анализировать информацию, проникать в сущность явлений, глубоко, целенаправленно и последовательно излагать тему;

- самостоятельность ума — необходимое качество оратора, которое дает возможность критически относиться к различным источникам информации, выносить свои суждения и оценки на суд аудитории, что всегда вызывает уважение;

- творческое воображение помогает оратору вжиться в ситуацию, о которой он повествует, наглядно и образно рассказать о ней;

- способность к сильным эмоциональным переживаниям проявляется в увлеченности темой, экспрессивности изложения, что положительно воздействует на слушателей;

- речевые способности определяют культуру речи оратора, его умение доносить свои мысли ясно, живо, впечатляюще.

Способности — необходимое, но не достаточное условие становления оратора. В человеке, который берет слово, чтобы влиять на других, хотят видеть Личность. Собственно, только Личность и может влиять на других! Черты личности идеального оратора, на наш взгляд: особое

мироощущение, которое отличается причастностью ко всему происходящему и общечеловеческим проблемам, человеколюбием, направленностью на людей. Типичные личностные качества — самостоятельность и оригинальность мышления, творческое восприятие действительности, доброжелательность, открытость, уверенность в себе, искренность, обаяние, артистичность, а также трудолюбие, терпение, сильная воля и активный характер. Эти качества не всегда даны от природы. Они формируются в результате воспитания и самовоспитания.

Можно развить и специальные способности. На каждом занятии по риторике, проводимом по методике автора, слушатели рассказывают о своих последних впечатлениях. Условие такое: это должно быть интересно всем. Интересен рассказ о необычайных событиях, о сильных эмоциональных переживаниях, интеллектуальных открытиях, сделанных рассказчиком. Поначалу участникам курсов кажется, что им не о чем рассказывать. Но постепенно развивается привычка осмыслять события, стремление выразить свои переживания, любовь к размышлениям. Помогает этому ведение дневника оратора. Группа доброжелательно и заинтересованно выслушивает каждого. Возникает атмосфера доверительности и открытости, и люди говорят свободно, как в детстве, не боясь оценки и критики. Используются и специальные упражнения для развития фантазии и самостоятельности суждений.

**Знания, умения и навыки, необходимые оратору** В ораторской деятельности можно выделить три основных этапа: докоммуникативный (до встречи с аудиторией), коммуникативный (сам процесс выступления перед слушателями), посткоммуникативный (анализ выступления после встречи).

Выступлению оратора предшествует большая предварительная работа. Кроме непосредственной подготовки к выступлению, нужна общая подготовленность, широта кругозора, эрудиция. Это, в сочетании со специальными знаниями, представляет собой как бы платформу, которая позволяет оратору быть на высоте. «Чтобы быть хорошим оратором, нужно усвоить самые разнообразные понятия, полностью знать предмет, о котором говоришь, без чего «беглость» в словах бессмысленна и смешна...», — считал Цицерон.

При подготовке к выступлению оратору необходимо знание основ диалектической и формальной логики, чтобы выступление было глубоким по содержанию, логически выстроенным и обоснованным.

И при подготовке, и при проведении выступления оратор нуждается в психологических знаниях, которые помогают устанавливать контакт со слушателями, организовывать их внимание и управлять им.

Донести свои мысли до аудитории, произвести впечатление красотой слога помогает оратору владение культурой речи.

Навыки оратора — это усвоенные в результате многочисленных повторений интеллектуальные, двигательные и сенсорные действия, исполнение которых не требует значительного напряжения памяти и внимания, то есть выполняется почти автоматически. Это навыки анализа явлений действительности, изучения литературы, составления выписок, распределения внимания во время выступления, навык самообладания перед аудиторией и управления ее вниманием, навык ориентации во времени. Один из самых необходимых навыков — быстрая формулировка мыслей, использование всего запаса слов, правильное произнесение слов и построение предложений. Когда этот навык доведен до автоматизма, оратор может сосредоточиться на приемах поддержания контакта с аудиторией, добиваться большей выразительности речи и т.д.

Кроме того, к коммуникативным навыкам, необходимым оратору, относят профессиональную наблюдательность, владение голосом, мимикой и жестами, умение управлять своим поведением, способность выражать свои эмоции и управлять ими, способность к взаимодействию.

Умения оратора складываются из приобретенных знаний и навыков и позволяют ему решать сложные творческие задачи в процессе подготовки и проведения выступления. Это, например, умение составить план выступления, установить и поддерживать контакт с аудиторией различными методическими средствами, умение вовремя закончить выступление, отвечать на вопросы. Одно из самых сложных умений, в котором, собственно, и проявляется искусство оратора, — соразмышление с аудиторией, когда аудитория вслед за оратором задумывается, умолкает, размышляет, приходит к выводам. Словом, ведет себя как собеседник в процессе сотворчества. Высшее же проявление искусства «состоит в том, чтобы не было видно никакого искусства» (А.Н. Толстой). Это означает умение так провести выступление, чтобы слушатели были настолько увлечены темой, что как бы забыли об ораторе и после выступления говорили не о том, как здорово сейчас выступил такой-то, а обсуждали проблему, затронутую им.

Из всего сказанного ясно, что нельзя стать оратором без постоянной практики выступлений. И способности, и навыки, и умения оратора формируются на основе знаний в процессе его деятельности. Нужно развивать наблюдательность, копить и шлифовать впечатления, много читать, вдумываться в прочитанное, рассуждать и спорить, делиться своими мыслями и впечатлениями с друзьями, использовать любую возможность, чтобы выступить перед аудиторией, извлекать уроки из каждого выступления.

Совершенствование в ораторском искусстве, делая жизнь человека полнее и интереснее, способно принести величайшую радость. Но это и необходимость, ибо, как

заметил еще более ста лет тому назад А.П. Чехов: «Дурно говорить должно бы считаться для интеллигентного человека таким же неприличием, как не уметь читать и писать, и в деле образования и воспитания обучение красноречию следует считать неизбежным».

### Роды и виды ораторского искусства

С древнейших времен живое слово сопровождает все формы общественной жизни. В соответствии с тем, где оно звучит и целью воздействия, выделяют следующие роды и виды ораторского искусства.

Отличительная черта **социально-политического красноречия** — общественно значимые темы, обращение к аудитории в целом.

Особенность *отчетного доклада* (на съезде, собрании, конференции) — информационная насыщенность, официальный характер. Доклад готовит коллектив специалистов, его, как, правило зачитывают.

*Политическая речь* имеет программный характер, она несет отпечаток личности, ее произносящей. Политическим речам руководителей государств придается большое значение, так как в них порой определяется политика страны на годы.

*Парламентское выступление* — один из сложных жанров ораторского искусства. Оно обычно непродолжительное и требует от оратора умения четко и ясно выразить и обосновать свое мнение по конкретному вопросу.

*Речь на митинге* удается лишь энергичным, эмоциональным ораторам, хорошо владеющим словом. Здесь не нужно обосновывать свои мысли: аудитория ждет злободневных высказываний, ярких плакатных фраз, умения заразить пафосом и воодушевлением.

В историю ораторского искусства вошел спор о Золотом венке двух величайших ораторов Древней Греции:

Демосфена и его политического противника Эсхина. Как известно, Демосфен без устали призывал своих сограждан к борьбе за свободу и независимость Греции против македонского царя Филиппа, отдал свое состояние на строительство оборонительных сооружений в Афинах. За это один из афинских граждан предложил наградить Демосфена Золотым венком. Эсхин же решил воспользоваться этим случаем, чтобы погубить Демосфена, так как в одном из сражений, к которому призывал Демосфен, греки потерпели поражение. По условиям того времени оба политика должны были выступать перед народом и тот, кому не отдали предпочтение, должен был отправиться в изгнание, отдав имущество городской казне. Центром своей обвинительной речи Эсхин сделал рассказ о проигранной битве, в котором ярко живописал страдания людей. Сердца собравшихся ожесточились против Демосфена, но он меткими вопросами смог изменить настроение толпы, пробудил патриотические чувства граждан и с пафосом закончил свою речь (сохранена орфография источника: Кошанский Н. Частная риторика. СПб., 1849):

«Эсхин! Если ты один предвидел будущее, зачем же не открыл его? А если не предвидел, то и ты, подобно нам, виновен только в неведении: почто ж ты обвиняешь меня в том, в чем я тебя не обвиняю?.. Я скажу вам, Афиняне: когда бы даже мы все предвидели, когда бы ты сам, Эсхин, который не смел тогда открыть уста, вдруг став прорицателем, вещал нам будущее... и тогда бы мы должны были сделать то, что сделали, имея хоть несколько пред очами и славу предков и суд потомства...

Ибо кому из Греков, кому из варваров не известно, что Афины во все протекшие веки никогда не предпочитали бесчестного мира славным опасностям... во все времена сражались за первенство, за славу.

Обвиняя меня за совет, Эсхин обвиняет и вас пред потомками, ибо — зачем следовали... Но нет! Вы невиновны,

дерзнув на все опасности за благо, за вольность Греков. Клянусь вам тенями предков, павших на полях сражений при Платее, Саламине, Артемизии, клянусь всем сонмом великих Граждан, коих прах лежит с миром в общественных монументах. Так! Греция всем им воздает равные почести, равные погребения. Так, Эсхин, всем: ибо все имели равную доблесть, хотя судьба не всем даровала равные успехи!»

Победа в споре была за Демосфеном. О силе его ораторского искусства можно судить и по тому факту, что он смог уговорить Эскина принять от него денежную помощь, чтобы с ней отправиться в изгнание.

Особенность **церковно-богословского красноречия** (проповедь, речь на соборе) — задушевный характер, обращенность к сердцу каждого слушающего, образная, иносказательная форма выражения мыслей, красота слога. Для примера приведем отрывок из проповеди протоиерея Александра Меня «О вечном и временном».

«Древний мудрец говорил: нельзя дважды войти в одну и ту же реку, потому что вода бежит и через секунду это уже не та вода, а следующий поток. Так же и время, которое бежит непрерывно. Час с чем-то назад мы собрались с вами здесь помолиться, а сейчас мы уже ближе к концу своей жизни на час. Нельзя остановить время — оно все уносит. А Господь из вечности протягивает к нам руку, чтобы мы в этом потоке жизни не потерялись, не захлебнулись, чтобы мы имели Его силу, Его благодать и любовь.

Но от нас зависит, сумеем ли мы этой помощью воспользоваться, потому что кораблик нашей жизни быстро пролетает мимо берегов, и вот уже пристань прекрасная, и мы задумываемся: пристать, не пристать, но пока мы думали, она пронеслась».

Особенность **судебного красноречия** — строгая логическая аргументация, апелляция к законам. Речь прокурора носит обвинительный характер и содержит четкий

вывод в конце (требование определенного наказания). Речь адвоката учитывает психологию восприятия слушателей, в ней обычно говорится о мотивах совершения преступления. Для смягчения вины подзащитного используются психологические способы воздействия на слушателей. Речи выдающихся адвокатов, вошедшие в историю ораторского искусства, отличаются разнообразными ораторскими приемами, остроумием и находчивостью.

*Самозащитительная речь* на некоторых политических процессах становилась обвинительной. Владение ораторским искусством, мужество и самообладание спасли жизнь болгарскому коммунисту Георгию Димитрову в деле о поджоге рейхстага, были сняты обвинения и с его товарищей.

Особенность **академического красноречия** (научный доклад, лекция, выступления на научных конференциях) — предназначенность для узкого круга специалистов, информационная насыщенность, научный стиль языка. Некоторые виды академического красноречия предполагают использование текста. Выступления при защите диплома и диссертации требуют тщательной аргументации, владения искусством полемики.

Особенность **дипломатического красноречия** — текст выступления согласован с правительством, он зачитывается.

**Военное красноречие** — речь-приказ, инструктаж, воодушевляющая речь и др.

Особенность **торгового красноречия** (устная реклама, выступление на презентации) — использование психологических приемов убеждения. В качестве примера приведем следующий отрывок:

«Я сегодня с вами для того, чтобы показать вам экологически чистое, абсолютно безопасное лечебное постельное белье фирмы «K&V» и услышать ваше мнение о нем. Наше лечебное белье производится в Германии, в городе Билефельде с 1989 года.

Благодаря высокому качеству своей продукции, фирма хорошо себя зарекомендовала на европейском рынке. Открыты представительства в 20 странах мира.

Как вы думаете, что нужно человеку для счастья? Прежде всего — здоровье. Здоровье идет рука об руку со здоровым сном, а болезнь — с беспокойным сном и бессонницей. Человек треть своей жизни проводит в постели. И дело не в том, сколько мы спим, а в том, как мы спим. Что же нужно для полноценного сна? Да, удобная, мягкая, комфортная постель...»

Особенность **делового красноречия** (выступления на деловых совещаниях, в процессе деловой беседы и деловых переговоров) — деловой стиль речи, использование специальных терминов, слов в прямом значении, коротких фраз; отсутствие экспрессии.

Особенность **социально-бытового красноречия** (застольная речь, поздравление юбиляра, напутствие молодоженам, речь на собрании выпускников, надгробное слово и т.д.) — эмоциональность, ярко выраженная ориентация на одобрительную реакцию собравшихся, изложение мыслей в разговорной непринужденной манере, ситуативный характер. Как правило, выступления «домашних ораторов» интересны только «здесь и сейчас», так как они имеют вполне конкретный адрес и лишь тогда успешны, когда речь обыгрывает конкретную ситуацию. В случае же, когда выступление посвящено выдающемуся человеку и произносит ее не менее значительная личность, оно может стать образцом ораторского искусства.

Особенность **лекционно-пропагандистского красноречия** (научно-популярная лекция, научно-методическая, лекция-экскурсия) — сочетание научности и популярности изложения, назначение — сделать научные сведения доступными неспециалистам. Это требует особого искусства популяризации. Примером этого жанра может быть отрывок научно-популярной лекции ученого-ботаника К.А. Тимирязева:

«Когда-то, где-то на землю упал луч солнца, но он упал не на бесплодную почву, он упал на зеленую былинку пшеничного ростка, или, лучше сказать, на хлорофилловое зерно. Ударяясь о него, он потух, перестал быть светом, но не исчез. Он только затратился на внутреннюю работу, он рассек, разорвал связь между частицами углерода и кислорода, соединенными в углекислоте. Освобожденный углерод, соединяясь с водой, образовал крахмал. ...В той или другой форме он вошел в состав хлеба, который послужил нам пищей. Он преобразился в наши мускулы... Луч солнца, таившийся в них в виде химического напряжения, вновь принимает форму явной силы. Этот луч солнца согревает нас. Он приводит нас в движение. Быть может, в эту минуту он играет в нашем мозгу...»

*Понимание специфики каждого рода и вида ораторского искусства дает возможность сделать конкретное выступление адекватным речевой ситуации по форме и стилю.*

Изучение особенностей каждого жанра ораторского искусства составляет задачу частных риторик. Но существуют и общериторические законы, следование которым является непременным условием успеха любого выступления:

- *закон гармонизирующего диалога* — отношение к речи, как к диалогу, в ходе которого рождается общее видение проблемы;
- *закон продвижения и ориентации адресата* — такая логическая организация речи, которая помогает слушателям понять основную идею выступления;
- *закон эмоциональности речи* — проявление эмоционального заинтересованного отношения оратора к предмету;
- *закон удовольствия* — способ изложения, который доставляет эстетическое удовольствие слушателю<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Михальская А.К. Основы риторики. М.: Просвещение, 1996. С. 80-93.

## В о п р о с ы

1. К какой линии риторики, на ваш взгляд, можно отнести рекламу?

2. Цицерон обратил внимание на то, что во все времена в государстве гораздо меньше хороших ораторов, чем известных военачальников или ученых. Справедливо ли его утверждение для нашего времени? Если да, то чем вы это можете объяснить?

3. Как вы думаете, почему первый закон риторики носит название гармонизирующего диалога

## З а д а н и я

1. Оцените свои данные, необходимые для занятий ораторским искусством: общие и специальные способности, личностные качества. Наметьте направления самосовершенствования.

2. Попробуйте определить род и вид выступлений различных ораторов (в том числе по телевидению).

3. Студентам предлагается подготовить мини-выступление (на 3–5 минут). Темы выступлений, например, такие: «Мой дом», «Как я люблю отдыхать», «Мое отношение к предпринимательству; классической музыке; альпинизму и т.п.» (любые темы, в названии которых есть слово «я» или «мой, мое»).

## ГЛАВА 3

# ЛОГИКА В РЕЧИ ОРАТОРА

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

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

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

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

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

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

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

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

Логика выделяет три формы мышления.

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

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

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

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

Цель выступления перед слушателями — подвести их к определенным выводам. При этом оратор не копирует ход своих мыслей, не воспроизводит логику рассуждений,

а стремится к тому, чтобы управлять мыслительным процессом слушателей.

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

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

- определенность, ясность;
- последовательность;
- непротиворечивость;
- обоснованность.

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

Неопределенность возникает, когда оратор произносит незнакомые для аудитории или имеющие более одного значения термины. Например, слово «церковь» имеет два значения: 1) здание для богослужений; 2) организация, ведающая религиозной жизнью. Когда выступающий говорит: «Руководство города должно пересмотреть свое отношение к церкви», — что он имеет в виду: надо реставрировать здание церкви, или изменить отношение к религиозной жизни города?

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

Устойчивые и часто неверные представления об известных понятиях чаще всего мешают согласиться с точкой зрения оратора. Декарт писал: «Определяйте значе-

ние слов и выражений, и вы избавите мир от половины заблуждений».

Еще одна причина неопределенности — двусмысленные фразы типа: «Один снимок космонавтов, сделанный над океаном, позволил сэкономить 6 млрд рублей» (представлял ценность портрет космонавтов или снимок, сделанный ими?), «Все члены правления были переизбраны» (слово «переизбраны» можно понимать по-разному: избраны вновь и не избраны вовсе).

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

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

Дадим основные правила научного определения.

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

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

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

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

Ошибка неопределенности определения появляется в том случае, когда само определение содержит неизвестные термины: «Социометрия — это прикладная микросоциология», а также когда в качестве определения используется сравнение или метафора: «Архитектура — это застывшая музыка».

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

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

Можно дать представление о предмете или явлении и **на примере**: «Световая реклама — это бегущая строка, световая газета, световое табло». Научное определение какого-то предмета или явления можно дополнить **сравнением**. Например, «Внимание — это ворота познания».

Вместе с новыми явлениями в нашу жизнь входят иностранные термины, которые их означают. **Термином** называют точное обозначение определенного понятия, применяемого в науке, технике, искусстве. Например, все сейчас с легкостью оперируют словами «менеджмент», «акция», «ваучер», «маркетинг», «рынок» и т.д. Однако далеко не все представляют точное значение этих слов.

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

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

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

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

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

ния различных способов определения понятия может служить фрагмент лекции о развитии домостроения одного заслуженного архитектора. В ходе выступления оратор сообщил, что «родоначальником» современных лифтов является патерностер. Патерностер — это однонаправленный подъемник непрерывного действия, движущийся с малой скоростью. Кабинки патерностера, «нанизанные» на тросы, не имели дверей, а скорость движения была так мала, что пассажиры садились в него на ходу, как мы сейчас на колесо обозрения. Выходили пассажиры, когда им было нужно, тоже на ходу, но патерностер лишь поднимал людей; спускаться в нем было нельзя. Характеризуя прадедушку современных лифтов, лектор назвал его грузоподъемность, скорость перемещения, предельную высоту подъема пассажиров. В заключение рассказа о патерностере оратор обратил внимание на само название: на немецком языке корень «патер» означает бусы (сравним белорусское «пацеркі»). Видимо, изобретатель старинного подъемника обладал ассоциативным мышлением и увлекался не только техникой!

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

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

«Для успеха речи важно течение мысли оратора. Если мысль скачет с предмета на предмет, перебрасывается, если главное постоянно прерывается, то такую речь почти невозможно слушать», — писал известный русский

юрист, теоретик красноречия А.Ф. Кони<sup>1</sup>. Для соблюдения последовательности он советовал: «Надо построить речь так, чтобы вторая мысль вытекала из первой, третья из второй и т.д., или чтоб был естественный переход от одного к другому»<sup>2</sup>.

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

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

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

Иногда рассказывают о поразительных результатах нового метода работы, а потом предлагают слушателям поразмыслить над тем, за счет чего они достигаются.

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

При этом надо представлять, что естественная для оратора взаимосвязь между отдельными положениями его речи «не для всех и не всегда бывает приметна — надобно ее открыть, надобно указать путь вниманию, проводить его, иначе оно может заблудиться или прерваться»<sup>3</sup>.

Значит, требуется не только подготовить слушателей к следующему вопросу, построить выступление так, чтобы

<sup>1</sup> Кони А.Ф. Советы лекторам // Об ораторском искусстве. М.: Политиздат, 1973. С. 178.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Сперанский М.М. Из «Правил высшего красноречия» // Об ораторском искусстве. М.: Политиздат, 1973. С. 89.

очередной вопрос логически вытекал из предыдущего, но и пояснить это, используя слова и выражения-связки: переходя к следующему вопросу, во-первых, во-вторых, с одной стороны, с другой стороны, заканчивая рассмотрение этого вопроса и т.п. Конечно, связки возможны лишь тогда, когда сами вопросы выбраны не случайно, а логически обоснованно.

Запомним **правила деления темы на вопросы:**

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

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

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

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

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

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

**Не нужно противоречить себе**      **Требование непротиворечивости** изложения заключается в том, что, утверждая что-либо о каком-

то предмете или явлении для какого-то момента времени в каком-то отношении, нельзя это же отрицать. Конечно, действительность не остается застывшей, и с течением времени об этом же явлении (например, о деятельности руководителя) можно будет сказать другое. Естественно, в разном отношении характеризовать явление можно по-разному. Например, новая мебель может подходить вам по дизайну и не подходить по цене, хороший специалист может иметь плохой характер и т.п. В подобных утверждениях противоречия нет. Но как понимать оратора, который в одном выступлении с небольшим интервалом утверждает: «Частная собственность не нужна для перехода к рынку» и «Без частной собственности никакие рыночные реформы невозможны»? Противоречивость в суждениях выступающего подрывает доверие к нему, сводит на нет все его старания.

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

Как логически обосновать утверждение? Следует строить речь с учетом **логической структуры доказательства**, которая состоит из трех элементов.

1. Сама мысль, которую вы хотите обосновать. Ее называют **тезисом**. *Тезис отвечает на вопрос: «Что мы доказываем?»*

Требование определенности высказываний, о котором говорилось выше, в наибольшей степени относится именно к тезису, формулировка которого должна исключать возможность понимания утверждения в другом смысле. Неопределенность утверждения иллюстрирует известная шуточная история, которую часто рассказывают в курсе логики. «Студент говорит другому: «Купи два килограмма апельсинов. Спорим, я один съем». Пospорили. Друг купил апельсины. Студент взял один апельсин, съел его и заявляет: «Я выиграл спор»».

Тезис должен быть предельно конкретным. Сформулированный «вообще», он может быть просто неверным, например: «Ученые оторваны от жизни» или «Все предприниматели — жулики».

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

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

Доказать можно непосредственно (путем наблюдения) и посредством рассуждений (логических умозаключений).

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

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

Третье требование к аргументам — их *обоснованность независимо от тезиса*. Если это не так, возникает ошибка «круг в доказательстве». Например, в фильме «Михайло Ломоносов» есть такой эпизод: на заседании ученого совета Российской академии наук Ломоносов задал вопрос Шумахеру о том, почему в академии мало русских студентов. Шумахер ответил, что это объясняется малым количеством профессоров, говорящих по-русски. Когда же Ломоносов возмутился тем, что в академии мало русских профессоров, Шумахер сослался на малое количество русских студентов. Ломоносов ударил по столу рукой: «Да это чертов круг какой-то!» — и удалился с заседания.

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

Классический пример того, как для обоснования утверждения используются доводы, не имеющие к нему отношения, так что нужный вывод из них, конечно, не следует, — письмо Ивана Ивановича с жалобой на соседа Ивана Никифоровича судье из известной повести Н.В. Гоголя: «...Вышеизображенный дворянин... питает в душе злостное намерение поджечь меня в собственном доме. Несомненные чему признаки из нижеследующего явствуют: во-первых, оный злокачественный дворянин начал выходить часто из своих покоев, чего прежде никогда, по причине

своей лени и гнусной тучности тела, не предпринимал; во-вторых, в людской его, примыкающей о самый забор, ограждающий мою... землю, ежедневно и в необычайной продолжительности горит свет, что же явное есть к тому доказательство, ибо до сего... всегда не только сальная свеча, но и даже каганец был потушаем».

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

При рассуждении по **дедукции** обычно исходят из некоторого общего положения, под которое подводится частный случай, и делают вывод от общего к частному. Дедуктивное умозаключение, состоящее из двух посылок, называется **силлогизмом**. Например:

1. Студенты вузов изучают иностранный язык.
2. Екатерина — студентка.

---

Екатерина изучает иностранный язык. (Здесь и далее черта заменяет слово «вывод».)

Общее положение является большей посылкой умозаключения, а частный случай — меньшей. Особенно внимательно необходимо следить за истинностью большей посылки. Если она не соответствует действительности, устарела или не касается того круга явлений, к которым относится ваш случай, вывод относительно него будет неверным, а то и нелепым. Например:

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

---

Иванов преуспевает.

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

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

Я имею рога.

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

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

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

Латунь → химический элемент.

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

Директор совершает полеты в космическое пространство.

Иногда в дедуктивных рассуждениях большую посылку опускают как само собой разумеющуюся. Такой свернутый силлогизм называется *энтимемой*. Например:

2. Эта продукция имеет сертификат качества.
- 

Можем ее покупать.

(Пропущена посылка 1. Продукцию, имеющую сертификат качества, можно покупать.)

Естественно, вывод получится неверным и тогда, когда частный случай, подпадающий под общую закономерность, не соответствует действительности. Например:

1. В этом году все абитуриенты, набравшие 14 баллов, стали студентами факультета журналистики.
2. Анжела набрала 14 баллов.

Анжела стала студенткой факультета журналистики.

Понятно, что если информация о том, что Анжела набрала 14 баллов, «сильно преувеличена» (неверна), то вывод о том, что Анжела стала студенткой, будет ложным.

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

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

Все бухгалтеры фирм работают по совместительству.

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

Для повышения достоверности выводов по индукции нужно стремиться рассмотреть как можно больше фактов, относящихся к данному явлению. Если же выступающий не утруждает себя этим, он рискует допустить ошибку «ложное или поспешное обобщение». Вывод, сделанный на основе случайных фактов, скорее всего, будет неверным. Впрочем, слушатели, пожалуй, и не дадут его сделать, кто-то может возразить: «А я вот знаю, что...» (и привести факты, противоречащие необоснованному утверждению).

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

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

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

Если есть *A*, то есть и *B*.

Есть *B*, значит, вероятно, есть *A*.

Например:

Если идет дождь, то асфальт мокрый.

Асфальт мокрый: значит, вероятно, был дождь.

События, о которых говорится в первой посылке этого рассуждения, связаны причинно-следственной зависимостью. Встречаются ошибочные рассуждения, в которых обычная хронологическая связь событий прини-

мается за причинно-следственную, то есть на том основании, что одно явление предшествует другому, первое признается причиной второго. Эта ошибка называется так: «после этого, значит, по причине этого». Вот свежий пример такой ошибки. На курсы делового общения записалась женщина средних лет. Желание заниматься она объяснила так: «У вас училась наша секретарша. После этого учредитель сделал ее директором фирмы, а меня понизил в должности. Мне интересно, чему она у вас обучилась, если сразу такое повышение». О том, что эта логическая ошибка, увы, свойственна людям, свидетельствует старинная французская поговорка: «Петух думает, что солнце встает, потому что он пропел».

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

### В о п р о с ы

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

### З а д а н и е

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

## ГЛАВА 4

# КАК СДЕЛАТЬ СВОЮ РЕЧЬ УБЕДИТЕЛЬНОЙ

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

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

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

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

**Когда слова убеждают** Иллюзия убежденности может возникнуть и под влиянием внушения — эмоционального воздействия (прямого обращения к чувствам). Но, как правило, иллюзия исчезает, как только человек вновь обретает способность рассуждать. Нередки случаи, когда договоры, подписанные под воздействием обаятельного напористого менеджера, на следующий день расторгаются.

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

Обоснование нельзя сводить лишь к логическому доказательству. В свое время А.И. Герцен обратил внимание на то, что недостаточно доказать истину как математическую теорему, чтобы ее приняли. «В формировании убеждения и мнений участвуют не только логические, но и психологические факторы (эмоции, воля), причем последние могут иметь преобладающее значение»<sup>1</sup>.

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

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

Следовательно, чтобы быть убедительным, нужно хорошо знать взгляды, установки, точку зрения по данному вопросу тех людей, которых предстоит убеждать, и в соответствии с этим построить обоснование своих идей, предварительно вызвав у слушателей желание их воспринять.

---

<sup>1</sup> Берков В.Ф. Аргументация в выступлении лектора. Минск, 1976. С. 26.

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

Когда «Комсомольская правда» обратилась к читателям с просьбой выразить свою позицию по вопросу войны в Чечне, она предложила два варианта формулировки каждой позиции: «Хватит — навоевались, обойдемся без Чечни», а в скобках: «Немедленный вывод войск и выход Чечни из состава РФ», и «Переговоры хоть с чертом, но Россия должна быть неделимой (позапный вывод войск и широко-масштабные мирные переговоры, имеющие целью сохранение Чечни в составе РФ (с особым статусом))».

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

**Какие аргументы лучше убеждают** Одни из аргументов оказывают большее воздействие на разум человека, другие — на его чувства. Конечно, рациональное и эмоциональное у людей взаимосвязано, поэтому деление на *логические* и *психологические* аргументы является условным. Кроме того, один и тот же аргумент может действовать и как логический, и как психологический. Например, соображения об экономической выгоде делового предложения имеют силу логического довода. Но они же являются и психологическими, так как вызывают определенные чувства.

На выбор тех или иных аргументов большое влияние оказывает представление об отношении аудитории или

партнера к данным идеям или предложениям. Если известно, что аудитория не расположена к ним, надо найти психологические доводы, которые вызовут определенные чувства и тем самым проложат дорогу логическому доказательству.

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

Возбудив у слушателей желание хорошо выглядеть, идти в ногу со временем, можно переходить к логическому обоснованию необходимости приобрести тренажеры и другие подобные устройства. Вызвав у слушателей чувство хозяина, легче переходить к разговору о введении новшеств на фирме и т.д.

О магической силе «попавших в точку» психологических доводов известно с незапамятных времен. «Нет ничего важнее в речи, чем склонить слушателей на сторону оратора, и для этого слушатель должен быть так потрясен, чтобы им больше руководили сильное душевное волнение, экстаз, чем сила разумного рассуждения. Ведь люди судят гораздо чаще под влиянием ненависти, любви, страдания, раздражения, скорби, радости, страха, заблуждения, вообще под влиянием душевного движения, чем сообразно с истиной, с правовыми нормами», — писал Цицерон, живший в I веке новой эры. С тех пор люди мало изменились. Правда, в деловом мире не принято поддаваться эмоциям, но и деловые партнеры — люди. И подобрать те доводы, которые могут оказать на них эмоциональное воздействие, необходимо.

Как убедительно показали психологические исследования, эмоции всегда связаны с потребностями индивида. «Потребности — это закрепленные в нас программы биологической и духовной, социальной жизнедеятельности, которая в случае затруднения ее реализации сигнализирует определенным эмоциональным состоянием — переживанием нуждаемости»<sup>1</sup>. Удовлетворение той или иной потребности или информация о том, как именно эта потребность может быть удовлетворена, вызывает разнообразные положительные эмоции. Так, потребность вписаться в определенную социальную группу, например преуспевающих бизнесменов, вызывает интерес к приобретению машины такой марки, как «у них», и информация о продаже таких машин способна вызвать сильные эмоции у того, кто заботится о соответствующем имидже.

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

Человеческие потребности весьма разнообразны. Наряду с биологическими потребностями (в пище, воде, сне и т.д.), существуют социальные и духовные: потребность принадлежать к группе и занимать в ней определенное место; быть объектом внимания, уважения и любви окружающих; познать окружающий мир и назначение своего существования и др. Среди психологов нет единого мнения по вопросу о происхождении и структуре потребностей.<sup>2</sup> Американский психолог А. Маслоу полагал, что все потребности человека являются врожденными и что они организованы в иерархическую систему. При этом лишь после удовлетворения биологических потребностей становятся актуальными потребности более высоких

<sup>1</sup> Додонов Б.И. В мире эмоций. Киев, 1987. С. 19–20.

<sup>2</sup> В настоящее время существует не менее десяти разработанных теорий мотивации личности.

уровней. Согласно концепции известного русского психолога А.Н. Леонтьева, потребности человека формируются и развиваются в практической деятельности.<sup>1</sup>

На каждом этапе развития личности какие-то потребности становятся актуальными. Приоритет определенного вида потребностей зависит также от социальной среды, условий жизни, воспитания.

Нередко потребности оказываются конкурирующими. Например, борьба потребности реализовать свои способности в искусстве и потребности в безопасности, удовлетворяемой деятельностью, приносящей доход. Для многих женщин является проблемой совмещение потребностей быть хорошей хозяйкой, женой и матерью и реализовать себя в любимой профессии.

*Для успеха убеждающего воздействия необходимо до выступления определить, что именно волнует партнера или аудиторию больше всего и подобрать эмоционально значимые аргументы.*

Не всегда, однако, удается определить потребности партнера или аудитории; нередко приходится выступать перед слушателями с разными интересами. Есть ли шансы на успех в этом случае? Какая-либо потребность человека может быть до поры до времени «молчащей» (по выражению Б.И. Додонова), то есть не представлять собой первой жизненной необходимости. Но стоит появиться какому-то предмету или ситуации, как эта потребность может заговорить о себе. Таким образом, ту или иную потребность можно стимулировать, скрытому интересу дать возможность про-

<sup>1</sup> В рамках этой концепции белорусский исследователь С.Г. Шуман выдвинула предположение о том, что все потребности сосуществуют в человеке одновременно, так как это отдельные стороны и этапы развития одной врожденной интегральной потребности – потребности быть человеком и жить в человеческом обществе.

явиться. Нередки случаи, когда человек на вопрос: «Как же вы решили этим заняться?» или «Почему вы решили купить это?», отвечает: «Да вот, случайно зашел и услышал» или «Увидел рекламу и захотелось».

На примере политической пропаганды видно, что правильный учет интересов и потребностей масс определяет ее успех. Вот как один политический деятель ориентировался на интересы населения во время предвыборной кампании. У этого кандидата было четыре варианта буклетов: для женщин, молодежи, мужчин и колхозников. На всех буклетах — разные фотографии претендента. Специалисты подбирали тот имидж, который импонирует соответствующей части населения. На каждом буклете по-разному сформулировано главное направление деятельности кандидата. Например, на обложке буклета для колхозников — «Справедливость и порядок», а на обложке для молодежи — «Европа, независимость, будущее». Различались и доводы, с которыми обращался кандидат к разным социальным группам. В листовке для женщин упоминалось его желание, чтобы их «сыновья, мужья и братья не проливали кровь на чужбине». В материале для молодежи назывались нужды молодых семей, студентов, спортсменов, удовлетворить которые кандидат считает необходимым. В буклете для жителей села содержалось обещание больше платить крестьянам за хлеб и картошку.

Хорошее знание интересов партнера или аудитории позволяет отыскать самые действенные доводы.

Приводя логические доводы — теоретическое обоснование, факты, законы, статистические данные, соображения здравого смысла и др., нужно добиваться, чтобы они были понятны. Когда сложные бухгалтерские расчеты демонстрируют человеку, который в них не разбирается, он никогда до конца не будет убежден. «Клиента

убеждает не то, что мы говорим, а то, что он понимает», — заметил французский специалист по маркетингу М. Шапотэн.

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

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

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

В крайнем случае, можно создать у слушателей *словесный образ*. Словесное описание, образы, созданные оратором, помогают донести его мысли до слушателей и убедить их. Например, вместо слов «это удобно» можно подробно описать, что испытывает человек, который воспользовался новым методом работы, предложенной услугой или рекламируемым товаром. Словесный образ произведет впечатление, если оратор учтет существование приоритетных каналов восприятия у каждого человека (см. гл. 9) и украсит свой рассказ визуальными, аудиальными и кинестетическими образами (см. гл. 6, описательные речи).

Итак, **психологические требования к аргументам.**

Они должны быть:

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

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

«Аргумент к личности» — ссылка на личные качества и поступки человека, чьи идеи или предложения обсуждаются. К примеру, некий сотрудник выдвигает проект реконструкции предприятия. Проект требует немало средств. Чтобы убедить директора дать «добро», сторонники проекта начинают говорить об авторе: у него-де богатый опыт работы, авторитет в данной области, ученая степень и т.д. Но отсюда еще не вытекает целесообразность предложенного проекта для предприятия! А вот в сочетании с конкретными фактами и другими логическими доводами аргумент к личности оказывает неизменное психологическое воздействие. Поэтому во время предвыборной кампании претенденты стремятся в лучшем виде представить себя, а некоторые — в невыгодном свете остальных кандидатов.

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

Убеждающий характер имеет «аргумент к авторитету». Подумайте, на опыт какого лица, какой фирмы, страны

лучше сослаться, чье высказывание прозвучит весомо для слушателей.

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

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

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

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

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

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

Начинающие ораторы и деловые люди обычно испытывают искушение использовать все имеющиеся аргументы для убеждения аудитории или собеседника. Но чем больше, не значит — тем лучше! Эту особенность восприятия заметили еще восточные мудрецы: «Ты говорил, и я верил. Ты повторил, и я усомнился. Ты продолжал, и я перестал слушать».

Кроме того, успеху воздействия на собеседника мешает и уверенность оратора в следующем:

1. Если понятно мне, значит, понятно и собеседнику.
2. Мои аргументы вызовут у слушателей те же мысли и чувства, какие вызывают у меня.

Но это далеко не так. К примеру, лидер сетевого маркетинга, убеждая новичков в том, что за сетевым бизнесом будущее, приводит следующий аргумент: «В продаже появляется все больше книг, журналов и газет о сетевом маркетинге». Он полагает, что в голове у слушателей та же большая посылка силлогизма, что и у него: «Серьезное дело имеет информационное обеспечение» и, следовательно, слушатели придут к выводу: «Сетевой маркетинг —

это серьезно». Но если слушатели исходят из другой посылки, например: «За деньги можно издать все, что угодно», к какому выводу они придут?..

Итак, чтобы убедить собеседника или аудиторию, одного желания, воодушевления и знания вопроса недостаточно. Нужно как можно глубже и полнее знать своих слушателей, тщательно продумать все аспекты убеждающего воздействия, о которых говорилось выше, вести убеждение при благоприятных обстоятельствах, не унывать при неудаче, учиться на своих ошибках. Тогда и придет умение, а с ним и искусство убеждать.

### В о п р о с

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

### З а д а н и я

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

2. Используя материал глав 3 и 4, попытайтесь выделить логические и психологические доводы в публицистических и пропагандистских выступлениях по телевидению, радио, в печати. В чем секрет успеха одних ораторов и неудач других?

3. Напишите на большом листе бумаги свои желания (каждое желание с новой строки). Желательно, чтобы их было не меньше двадцати одного. Теперь постарайтесь выделить три группы желаний, удовлетворяющих три группы потребностей: биологических, социальных и духовных. Интересно отметить, желаний какой группы оказалось больше. Теперь подчеркните в каждой группе то, что сейчас для вас наиболее значимо. При этом обнаружится, что даже простое перечисление того, чего нам очень хочется (или того, от чего мы хотим избавиться), вызывает у нас определенные эмоции. Точно так же «устроены» и наши слушатели, и деловые партнеры. Эмоциональный отклик на аргументы и нужно использовать оратору.

## ГЛАВА 5

### КУЛЬТУРА РЕЧИ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

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

Саади (персидский  
мыслитель и поэт XIII в.)

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

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

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

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

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

Человек, владеющий культурой речи:

- 1) знает нормы литературного языка;
- 2) умеет выбирать в соответствии с ними самые точные, уместные в данной речевой ситуации слова;
- 3) говорит ярко и выразительно, для чего использует языковые (синонимы, тропы, фигуры, фразеологизмы) и внеязыковые (жесты, мимику, интонацию, темп речи, паузы, изменение силы и высоты звучания голоса) средства.

**Особенности устной речи** Выступление только тогда производит благоприятное впечатление и оказывается действенным, когда оратор говорит живым языком, мгновенно учитывает реакцию слушателей, творя свою речь не при них, а с ними. Именно такая речь производит впечатление разговора с аудиторией. Озвучивание письменных текстов допустимо лишь в особых случаях, например при сообщении большого объема информации.

Устная речь отличается от письменной более короткими предложениями, простотой построения, употреблением разговорной лексики, некоторым отступлением от грамматических и стилистических норм, включением междометий, эмоциональной окрашенностью. Отличие устной речи от письменной рассмотрим на примере. Автор одной статьи пишет: «Третий элемент образовательной политики в республике — превращение учреждений образо-

вания из пассивных получателей бюджетных средств в активных субъектов на рынке образовательных услуг». Чтобы выразить эту же мысль в выступлении, нужно преобразовать предложение в легко воспринимаемое на слух: «Рассмотрим третий элемент образовательной политики в республике. Идея состоит в том, чтобы изменить финансовую политику государства в отношении учреждений образования. Сейчас они пассивно получают бюджетные деньги. Но ведь можно стать активными субъектами на рынке образовательных услуг!»

Для устной речи, ориентированной на слушателя, характерны вопросительные предложения, обращения, диалогизация речи, вопросно-ответный ход, вводные слова, использование личных местоимений и глаголов в побудительном наклонении («Мы видим, что...», «Как вы знаете...», «Подумаем...», «Вспомните...»). И конечно, устную речь сопровождают внеязыковые средства: интонация, жесты, мимика, которые дополняют, а порой изменяют значения слов или делают их более выразительными.

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

В какой мере допустимо отступление от строгих языковых норм в разговорной речи? Академик Л.В. Щерба писал: «Когда чувство нормы воспитано у человека, тогда-то он начинает чувствовать всю прелесть обоснованных отступлений от нее»<sup>1</sup>. Чтобы воспитать в себе чувство нормы, нужно следить за тем, как ее соблюдают авторитетные в этом отношении люди (писатели, дипломаты, дикторы), внимательно и требовательно относиться к собственной речи, почаще заглядывать в словари и справочники.

<sup>1</sup> Русская речь. 1967. № 1. С. 10.

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

Непростительна также небрежность речи, вызванная неверным согласованием слов во фразе, употреблением лишних или неподходящих по смыслу слов: «Я с вами солидарен тем, что касается...», «Уровень этих рассуждений поднялся на уровень...», «Он бурлил этими сведениями...» и т.д. (подинные ошибки из выступлений на конференции). Небрежная, с грамматическими ошибками и неправильно построенными фразами речь вызывает ощущение болота, в котором тонут мысли, в то время как чистая речь воспринимается как журчащий ручей, который их несет.

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

### **1. Неправильный выбор слова:**

а) небрежное отношение к слову: «Через два часа езды стало ясно, что мы начали заблуждаться»;

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

в) смешение паронимов (близких по звучанию слов): «сравнием наши результаты» (вместо «сравним»);

г) непонимание значения слова: «Добьемся плюрализма мнений» (выступающий хотел сказать «согласования

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

## **II. Ошибки в произнесении слов** (орфоэпические ошибки).

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

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

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

В условиях белорусско-русского двуязычия встречаются ошибки в произношении слов, вызванные влиянием белорусского языка: правильно *шестьдесят*, а не «ш[э]стьдесят»; *решенó*, а не «р[э]шана»; *не́которые*, а не «неко́торые»; *детьми́*, а не «дэ́тьми» и т.д.

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

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

Вопрос о том, что является нормой, что допустимо, а что недопустимо, решают ученые-языковеды на основе законов языка и речевой практики народа. Заглянуть в словарь перед выступлением не менее важно, чем, глянув в зеркало, проверить, как выглядишь. По словарю уточняется произношение малознакомых терминов, а также тех, которые будут часто встречаться в речи.

### III. Грамматические ошибки в словах.

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

2. Неправильное склонение числительных.

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

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

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

##### **1. Контаминация.**

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

##### **2. Ошибки в управлении.**

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

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

##### **4. Неправильный порядок слов в предложении.**

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

##### **5. Неправильное использование деепричастного оборота.**

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

Чтобы избежать подобных ошибок, выполняйте следующие рекомендации: внимательно следите за тем, как говорят другие и вы сами, обращайтесь внимание на произно-

шение, выбор слов и выражений, выразительность речи. В случае затруднений обращайтесь к словарям. Правильному произношению слов учитесь у дикторов телевидения.

**Уместность речи** Соблюдение грамматических правил — не достаточное условие хорошей речи.

Ее секрет в том, чтобы из всего многообразия «правильных» слов и выражений выбрать самое точное, уместное и выразительное.

Сравним слова: *кушать, питаться, есть, лопать, насыщаться, принимать пищу*. Они означают одно и то же, но уместность того или другого определяется речевой ситуацией. В официальной обстановке, на презентации био-добавок, к примеру, уместнее всего выражение «питаться». В лекции врача — «принимать пищу» или «питаться». В рассказе о путешествии естественно выражение: «мы поели». «Машенька хорошо покушала», — так говорят о ребенке. Ну, а «лопать» — разговорно-просторечное выражение, неуместное в публичном выступлении.

Подбирая слова для выступления, необходимо все время иметь в виду основную цель своей речи: передать информацию аудитории или воздействовать на нее. И, конечно, помнить о том, что без общения со слушателями никакая цель не будет достигнута. Таким образом, в ораторской речи воплощаются все три функции языка: общение, сообщение, воздействие. Как известно, выполнение этих функций привело к тому, что в языке исторически сложились и оформились отдельные разновидности языка, называемые **функциональными стилями**<sup>1</sup>. Каждый стиль отличает определенная система языковых средств: лексики, построения предложений, использования художественных средств языка и т.д. Своеобразие каждого

<sup>1</sup> См.: Розенталь Д.Э. Практическая стилистика русского языка. М.: Высш. шк., 1977.

стиля языка подробно рассматривается в литературе<sup>1</sup>. Выделяются следующие стили: разговорный (функция общения), научный и официально-деловой (функция сообщения), публицистический и литературно-художественный (функция воздействия). Конечно, эти стили существуют не изолированно друг от друга. Во-первых, в любом стиле можно выделить общезыковое ядро, во-вторых, специфичные для одного стиля языковые средства могут употребляться в другом. И все же каждый функциональный стиль языка имеет свою окраску.

Выступление оратора перед аудиторией рассчитано на понимание, взаимодействие, внутренний диалог с собравшимися. Оно строится по законам устной речи, и оно должно быть выдержано в разговорном стиле. При подготовке к выступлению оратор обращается к источникам и, в зависимости от темы выступления, читает научную и художественную литературу, деловые отчеты или (и) публицистику. Но язык этих источников — научный, литературно-художественный, официально-деловой или публицистический — построен по законам письменной речи! Нужна очень тщательная работа с выписками, лекторское конспектирование (см. главу 6) для того, чтобы избежать влияния письменной речи на устную, живую речь оратора. Вот примеры, когда это не удалось. Фрагмент выступления о Несвижском костеле студента Политехнической академии для жителей деревни Несвижского района: «В плане Несвижский костел является трехнефной купольной базиликой с одной полуциркулярной вытянутой апсидой». Или начало выступления на тему: «Мудрость любви и семейных отношений», подготовленного для студенческой группы: «Любовь, пылкость, страсть... Вечные и все же во многом таинственные чувства. Их описанием и толкованием по-

<sup>1</sup> См.: Введенская Л.А., Павлова Л.Т. Культура и искусство речи. Ростов н/Д: Феникс, 1995; Шустрова Л.В. Практическая стилистика русского языка. М., 1994.

эты и художники всегда занимались больше, чем ученые, ибо казалось, что это область, недоступная точному и строгому научному анализу». Нетрудно догадаться, что авторы этих текстов, почерпнутых из книг, вынуждены были их читать, так как длинные и сложные предложения не запоминаются. Но они и не воспринимаются слушателями! Эффект от вышеприведенных выступлений был скорее комичный, чем тот, на который рассчитывали ораторы.

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

У всех этих ораторов не выработан свой стиль речи. «Язык предоставляет в распоряжение говорящего богатейший запас своих стилистических средств. Из этого запаса надлежит сделать выбор»<sup>1</sup> для того, чтобы облечь свои мысли в ту форму, которая будет наиболее приемлема для данных слушателей. «Стиль — это способ использования языка, основанный на выборе из многообразных языковых запасов тех средств, которые наилучшим образом обеспечивают общение между людьми в данных условиях»<sup>2</sup>.

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

Индивидуальный стиль оратора зависит не только от того, насколько он способен использовать возможности языка. Неповторимость стиля определяется особенностями темперамента, характера, свойствами нервной системы, типом мышления. Ораторский стиль проявляется в манере изложения и поведения оратора, выборе им средств речевой выразительности или их отсутствии, способах построения

<sup>1</sup> Михневич А.Е. Введение в методику лексической пропаганды. Минск: Вышэйш. шк., 1982. С. 98.

<sup>2</sup> Там же. С. 97.

речи и общения с аудиторией и т.д. Выступление на одну и ту же тему в идентичных аудиториях оратора ярко выраженного рационального типа будет совсем другим по стилю, чем оратора эмоционального<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> См.: Леонтьев А.А. Психологический портрет лектора; а также работы С.Я. Ивановой, Г.З. Апресяна.

Это — пример деловой речи, включающей элементы официально-делового стиля: канцелярские выражения (*серьезная озабоченность, безотлагательные меры*), прямой порядок слов в предложениях, нейтральная лексика, цифровые данные.

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

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

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

В деловом общении при проведении бесед, встреч, переговоров, в выступлениях на собрании уместнее всего специфический разговорный стиль, использование специальных терминов. Для деловой устной речи характерны

короткие, емкие фразы, прямые и риторические вопросы к слушателям, непосредственное обращение к ним, нейтральная лексика. Деловой стиль характеризуют сжатость, строгий отбор слов при выражении мыслей.

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

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

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

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

Канцелярские обороты делают речь тяжелой, непривлекательной, сухой, архаичной, затемняют смысл фраз: «Ввиду активизации деятельности конкурентов следует принять неотложные меры для обеспечения непроницаемости информации о наших поставщиках».

**Как сделать речь выразительной**      Выразительно звучащая речь способна произвести завораживающее впечатление на слушателей. Вот что вспоминает Б.М. Кедров о выступлении академика А.Е. Ферсмана<sup>1</sup>: «Очень толстый, казалось бы, неповоротливый и даже неуклюжий, он преображался, начиная речь. Как певец или поэт, говорил вдохновенно, почти восторженно о самых обычных вещах, так что и эти вещи, и сказанные о них слова приобретали важный, неуловимый слушателями раньше смысл... Я часто думал: как это ему удается? И пришел к выводу, что все дело в удивительной способности придавать различные интонации голосу — от тихих, переходящих в шепот, до резких, акцентирующих внимание на выводе, формуле, подытоживающих предшествующую его мысль... Даже когда содержание того, о чем он говорил, было весьма прозаичным, голос и манера чтения делали его почти поэтическим».

В воспоминаниях о выдающихся лекторах всегда присутствует рассказ о том, как звучал их голос. Каждый человек не только обладает неповторимой внешностью, но и своим речевым портретом. Выступающий публично должен стремиться к тому, чтобы его речь производила самое благоприятное впечатление на слушателей. Облик оратора во многом определяется тем, каков его **речевой портрет**.

<sup>1</sup> Кедров Б.М. О встречах с двумя учеными // Живое слово науки. М., 1981. С. 115.

Слагаемые речевого портрета.

### **I. Звучание голоса**

1. Сила звучания: громко, тихо, нормально.

2. Темп речи: быстрый, медленный, умеренный, паузы в речи.

3. Высота звучания: высоко, низко, средний уровень.

4. Дикция: четкая, нормальная, плохая («каша во рту»).

5. Произношение слов: ошибки ударения, ошибки произношения, есть ли акцент, другие особенности.

6. Тембр (окраска звучания голоса) бархатный, благородный, глухой, гортанный, грубый, густой, дребезжащий, звонкий, звучный, красивый, металлический, мужественный, мягкий, нежный, потрескивающий, приятный, резкий, сладкозвучный, сиплый, скрипучий, сухой, хриплый и т.д.

7. Звучание фраз: монотонное, выразительное.

8. Интонация: боевая, веселая, возбужденная, восторженная, ворчливая, высокомерная, грустная, горькая, грозная, дерзкая, доброжелательная, драматическая, жалобная, злая, игривая, ироничная, интригующая, командная, ласковая, льстивая, мрачная, назидательная, насмешливая, непреклонная, неуверенная, нудная, обиженная, оптимистичная, проникновенная, пугающая, решительная, робкая, сентиментальная, серьезная, сладостная, скучная, счастливая, тоскливая, торжественная, унылая, язвительная и т.д.

9. Свобода звучания: свободно, сдержанно, сдавленно, нормально.

### **II. Язык**

1. Лексика: скудная (бедная), вычурная, однообразная, богатая, колоритная, красочная, изысканная, разговорная, литературная, просторечная, научнообразная, включает иностранные слова, специальные термины, жаргонизмы, разностилевая, смешение родственных языков, неправильное употребление слов.

2. Построение фраз и стиль речи: краткая, лаконичная, простая, сложный синтаксис, нарушение синтаксиса, неуклюжая, пространная, возвышенная, поэтическая, канцелярская, книжная, тяжеловесная и т.д.

3. Способ выражения мыслей: речь содержательная, путанная, витиеватая, доходчивая, четкая, ясная, пустая, красноречивая, блестящая.

### **III. Манеры**

1. Поза: естественная, зажатая, свободная, скованная, развязная.

2. Жесты: бурные, естественные, красивые, скупые, точные, плавные, артистичные, актерские, жесты-паразиты (снимают нервное напряжение), ораторские (изобразительные, выразительные, обращенные к слушателям), неконтролируемые (выдают смтение, возбуждение, неуверенность, эмоциональный подъем и т.п.), отсутствуют.

3. Мимика: живая, естественная, неестественная (гримасы), отсутствует (лицо-маска).

4. Взгляд: на собеседника, в зал, на одно или несколько лиц в зале, поверх голов, на потолок, в никуда, вниз, в сторону (в окно), в свои записи.

**IV. Общее впечатление от речи:** приятная, завораживающая, волнующая, отталкивающая, ошеломляющая, скука, удовольствие, никакого, вызвала раздражение, навевала тоску, усыпила, успокоила, подняла настроение, заразила энергией (оптимизмом).

Конечно, хотя сидящие в зале слушатели не фиксируют скрупулезно элементы речевого портрета оратора, каждый из них влияет на восприятие выступления.

Особую выразительность речи придает использование **художественных средств языка**. Они делают доступными самые сложные мысли, украшают речь и вкупе с выразительно звучащим голосом способны доставить истинное наслаждение слушателям, даря удивительное и прекрасное ощущение истинного искусства.

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

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

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

Напомним самые распространенные тропы.

**Эпитет** — это образное определение, передающее отношение говорящего к предмету: «Американцы после длительного обращения с нами входят во вкус и, как и мы, отдают безусловное предпочтение *чистосердечному, искреннему хамству, понемногу отказываясь от нарочитой буржуазной любезности*» (из заметки в «Аргументах и фактах»); «На лужайке перед домом носилась *обезумевшая газонокосилка*» (Ф. Саган); «Вот почему я думаю, друзья, что мы способны помочь миру в его *раскаленный час*» (из Нобелевской лекции А.И. Солженицына). Найти «свой» выразительный и яркий эпитет — творческая удача. Встречаются горе-ораторы, которые не утруждают себя поисками слова, а используют ставшие затертыми, ничего не говоря-

щие ни уму, ни сердцу выражения: горячая поддержка, огромное значение, волнующая встреча, практические мероприятия, важная задача и т.д. Подобные «эпитеты» убивают всякую мысль и потому опасны.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Обращение** — подчеркнутое обращение к аудитории с целью привлечь внимание слушателей и выразить свое отношение к аудитории. Сравним: «Господа!», «Уважаемые коллеги!», «Дорогие друзья!» и т.д. Обращение в сочетании с риторическим восклицанием способно «завести» самую инертную аудиторию. «Друзья! А попробуем пособить мы, если мы чего-нибудь стоим!» (Из Нобелевской речи А.И. Солженицына).

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

**Инверсия** — расположение слов в особом порядке, нарушающем обычный, прямой порядок слов, для усиления выразительности речи: «Работать они не хотят, а жить хотят хорошо» (из выступления юриста о правонарушениях

молодежи); «Легко верить в Бога, а в человека поверить вы пробовали?» (из выступления).

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

**Параллелизм** — одинаковое синтаксическое построение соседних предложений или отрезков речи. Эта фигура усиливает эмоциональное воздействие текста. «Есть книги, которые читаются; есть книги, которые изучаются терпеливыми людьми; есть книги, которые хранятся в сердце нации» (А. Леонов). В этом предложении параллелизм сочетается с другим средством языковой выразительности — повтором.

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

**Период** как риторическая фигура — построение предложения из двух частей: первая представляет собой параллельные синтаксические конструкции, подводящие

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

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

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

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

## В о п р о с ы

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

## З а д а н и я

1. Составьте речевой портрет любимого преподавателя, просто интересного человека по следующим основным параметрам: звучание голоса, язык, манеры, впечатление от речи.
2. Попросите друга составить ваш речевой портрет. Используйте полученную информацию для дальнейшей работы над собой.
3. Попробуйте выразить одну и ту же мысль десятью разными способами, предполагая разные цели выступления; добивайтесь все большей выразительности.
4. Чем насмешило молодого человека «выступление» на светском вечере героини пьесы Б. Шоу «Пигмалион» Элизы Дулиттл: М и с с и с Х и г г и н с (прерывает молчание непринужденным тоном). Любопытно, будет ли сегодня дождь?  
Э л и з а. Незначительная облачность, наблюдавшаяся в западной части Британских островов, возможно, распространится на восточную область. Барометр не дает основания предполагать сколько-нибудь существенных перемен в состоянии атмосферы.  
Ф р е д д и. Ха-ха! Вот умора!  
Э л и з а. В чем дело, молодой человек? Я, кажется, все правильно сказала.

## ГЛАВА 6

# ПОДГОТОВКА К ВЫСТУПЛЕНИЮ

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

Е.А. Ножин  
(теоретик ораторского искусства)

Хорошая подготовка к выступлению избавляет оратора от многих проблем. Как заметил А.Ф. Кони: «Размер волнения обратно пропорционален затраченному на подготовку труду или, вернее, результату подготовки».

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

Выбирая тему выступления, следует руководствоваться критериями:

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

Удачный выбор темы во многом предопределяет успех выступления.

Если оратор разбирается в проблеме немногим больше, чем слушатели, всегда есть риск услышать такую реплику или вопрос «знатока», которые могут свести на нет все впечатление от выступления. Считается, что знание

темы выступления оратором должно на порядок превышать осведомленность слушателей.

Если объявленная тема вызывает живой интерес аудитории, собравшиеся как бы авансируют свое внимание оратору и ему только остается этим воспользоваться. Какие же темы вызывают интерес? Те, которые способны удовлетворить осознаваемые потребности слушателей. Это прежде всего темы, связанные со здоровьем, улучшением условий жизни, повышением материального благосостояния, человеческими взаимоотношениями, улучшением отношений в семье, достижением успеха, то есть темы, затрагивающие *жизненно важные интересы*. Хорошо воспринимаются темы, рассчитанные на *профессиональные интересы* аудитории, так как повышение своей компетентности для многих весьма значимо. Такие темы, как «Чтобы букет радовал», «Как устроиться на работу», «Как принимать гостей» и т.п., затрагивают *практические интересы* людей и потому обычно их внимательно слушают. Наконец, есть темы, которые волнуют молодежь; людей самого созидательного возраста (30–40 лет); пожилых, то есть это темы, рассчитанные на *возрастные интересы*. И, наконец, у людей любого возраста легко пробудить *познавательный интерес*, любопытство, которое считается существенным качеством человеческой природы. Именно на это рассчитаны темы, связанные с освоением космоса, путешествиями в разные страны, загадками земной цивилизации, истории жизни и творчества известных людей. Лектории музеев и библиотек собирают аудиторию с высокими духовными запросами, развитыми *эстетическими* потребностями.

Наконец, неизменно пользуются успехом выступления «на злобу дня» (старославянское слово «злоба» некогда означало забота, отсюда и такое выражение): разъяснение насущных политических и социальных вопросов.

Собрать «подходящих» или, как сейчас часто говорят, мотивированных слушателей на выступление помогает **название**. Оно объявляется или указывается в объявлении заранее и потому способно формировать аудиторию. Подобрать удачную формулировку не так просто!

Название выступления должно отвечать двум требованиям: отражать его суть, то есть в лаконичной форме выражать основную идею выступления, и носить рекламный характер: быть занимательным, привлекать внимание, затрагивать интересы аудитории, будить воображение. Обычно выступление имеет два варианта названия: рабочее (для себя, для поиска литературы в библиотеке) и рекламное (для публики). Рекламное название часто делают занимательным, формулируют его в виде прямого или неявного вопроса или острой постановки проблемы. Например: «Духовный бизнес — это возможно?» Сравним два названия одного и того же выступления: «Правильный образ жизни как основа длительной трудоспособности» и «Как жить не старея». Второй вариант не только привлекает внимание, но и создает положительную установку на восприятие темы. И еще пример. Рабочее название: «Самонализ — важнейший способ определения жизненной стратегии», рекламное — «Как выбрать мужа».

Бывают ситуации, когда тема выступления как бы «навязывается» аудитории. Например, выступающий рассказывает о совершенно новом виде продукции или о своем увлечении и полагает, что если он считает это важным и интересным, то это интересно всем. Казалось бы, шансов на успех у таких выступающих немного. Но именно в подобных случаях и приходит на помощь открытый старой риторикой способ «приблизить» к слушателям, казалось бы, далекую от них тему (см. с. 95).

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

Чтобы выступление достигло цели, задайте себе три вопроса:

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

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

Найти то, что нужно данным слушателям, — непросто. Неопытные ораторы и начинающие деловые люди говорят обычно о том, что кажется важным им самим. Как отмечает Е.В. Ключев, уже в древности было замечено, что человек, «захваченный» своей темой, является носителем индивидуального стереотипа в том, что касается этой темы. Он садится на своего конька без учета места, времени, интереса слушателей и почти в одних и тех же выражениях излагает свой любимый вопрос. «Это интересно для меня» означает для профессионала «это интересно вообще» (впоследствии это явление получило название «профессиональный кретинизм»). Очевидно, однако, что разным категориям слушателей одну и ту же тему нужно преподносить по-разному.

*Назначение выступления в том, чтобы удовлетворить актуальные потребности слушателей и доставить им удовольствие.*

«Чтобы дойти до сердца слушателей, нужно выйти из футляра своих представлений и взглянуть на тему ее (аудитории) глазами»<sup>1</sup>. А для этого, советует Р. Хофф, нужно

<sup>1</sup> Хофф Р. Я вижу вас голыми: как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М.: Независимая фирма «Класс», 1996. С. 41.

как можно ближе узнать своих будущих слушателей, «повариться» в их среде. Знание будущей аудитории позволяет подготовить выступление так, чтобы удовлетворить ее потребности.

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

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

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

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

1. **Информационные** (повествовательные, описательные, объяснительные).

Пример информационного выступления — отрывок из лекции известного историка, профессора В.О. Ключевского.

«Елизавета царствовала 20 лет, с 1741 по 1761 год, и царствование ее было не без славы.

Это была веселая и набожная царица: от вечерни ездила на бал и с бала к заутрене.

Любя и глубоко чтя святыню русской церкви, она любила и все приятное, что можно заимствовать из католического и протестантского Запада.

Вечно вздыхая по иноческой жизни, она оставила после себя гардероб в несколько тысяч платьев.

Она имела огромное влияние на судьбу Западной Европы и до конца жизни была уверена, что в Англию можно проехать сухим путем.

Воспитанная французом Рамбуром, по принуждению царствуя в национальном духе, она до страсти любила французов и до тонкости знала таинства русской кухни, не имела соперниц в изготовлении русских блюд...»

2. *Агитационные* (воодушевляющие, убеждающие, побуждающие к действию).

Пример убеждающей речи — Нобелевская лекция академика Андрея Сахарова «Мир, прогресс, права человека».

«Мир, прогресс, права человека — эти три цели неразрывно связаны, нельзя достигнуть какой-либо одной из них, пренебрегая другими. Такова главная мысль, которую я хочу отразить в этой лекции.

...Я убежден, что международное доверие, взаимопонимание, разоружение и международная безопасность немыслимы без открытости общества, свободы информации, свободы убеждений, гласности, свободы поездок и выбора страны проживания. Я убежден также, что свобода убеждений, наряду с другими гражданскими свободами, является основой научно-технического прогресса и гарантией от использования его достижений во вред человечеству, тем самым — основой экономического и социального прогресса, а также является политической гарантией возможности эффективной защиты социальных прав. Таким образом, я защищаю тезис о первичном, определяющем значении гражданских и политических прав в формировании судеб человечества...»

Пример воодушевляющей речи — выступление выпускника Детской школы предпринимательства «Вялесичи» г. Минска Сергея Шевелева перед своими товарищами.

«Господа! Я имею честь выступить перед вами — людьми, которые решили сделать свою жизнь собственными руками.

Я восхищаюсь вами и приветствую ваше решение! Вы все, присутствующие здесь, — будущие бизнесмены.

Сейчас многие говорят в наш адрес: «Бизнесмены — это жулики, бандиты, обманщики». Посмотрите на того, кто это говорит. Это отчаявшийся человек! Мало того, что он не может сделать что-то для себя, для улучшения своей жизни, он хочет, чтобы все были такими, как он. Его гложет зависть к вам.

Почему? Да потому, что вы полны сил, вы получили знания, которые помогут вам войти в жизнь, которые сделают вашу жизнь лучше.

Каждый из здесь присутствующих найдет свое место в обществе. Кто-то откроет свое дело, кто-то будет продавать свои способности, и я уверен, никто не будет сидеть в переходах и просить милостыню.

Я не спору, у каждого из нас будут свои трудности, у каждого будет свой путь. Но вы преодолеете эти затруднения и в конце концов достигнете успеха.

Каждый из вас знает, что прибыль — это награда за риск. Рискуйте, предпринимайте! И да пребудет с вами благословение Гермеса — бога купцов, бога торговли и прибыли!»

3. *Развлекательные*<sup>1</sup>.

4. *Сокровенные*<sup>2</sup>.

Пример сокровенной речи — выступление-размышление Альберта Эйнштейна «Принципы научного исследования».

«...Я думаю, что одно из наиболее сильных побуждений, ведущих к искусству и науке, — это желание уйти от уз вечно меняющихся собственных прихотей. Эта причина толкает людей с тонкими душевными струнами от личного бытия вовне в мир объективного видения и понима-

<sup>1</sup> См.: Сопер П. Основы искусства речи / Пер. с англ. М.: Прогресс-Академия, 1992. С. 42–55.

<sup>2</sup> См.: Мурина Л.А. Риторика. Минск: Университетское, 1994. С. 161.

ния. Эту причину можно сравнить с тоской, неотразимо влекущей горожанина из окружающей его шумной и мутной среды к тихим высокогорным ландшафтам...

Но к этой негативной причине добавляется позитивная. Человек стремится каким-то адекватным способом создать в себе простую и ясную картину мира; и это не только для того, чтобы преодолеть мир, в котором он живет, но и для того, чтобы в известной мере попытаться заменить этот мир созданной им картиной. Этим занимаются художник, поэт, теоретизирующий философ и естествоиспытатель, каждый по-своему... Душевное состояние, способствующее такому труду, подобно религии или влюбленности: ежедневное старание проистекает не из какого-то намерения или программы, а из непосредственной потребности».

Типология речей в зависимости от цели дополняет родовидовую классификацию жанров ораторского искусства. Действительно, любое выступление преследует определенную цель (или цели, но всегда можно выделить главную) и реализуется в определенной сфере общественной жизни. В качестве примера выступления, преследующего несколько целей, обратимся к воспоминаниям К.И. Чуковского. Члены редакции дореволюционного журнала «Сигнал», редактором которого он в то время являлся, были привлечены к судебной ответственности по обвинению в оскорблении его Величества, императора Николая II. Материалом для обвинения послужили карикатуры без подписи и стихи, в которых усмотрели намек на царя.

Обвинительную речь произносил прокурор Камышанский. Он с гневом сообщил, что какие-то литературные подонки осмелились поместить на страницах журнала пасквиль, в котором содержится гнусный намек на священную особу государя-императора.

С защитой выступал адвокат Груденберг.

•Представьте себе, что я на стене дома рисую, ну, предположим, фигуру осла, а какой-то проходящий человек

вдруг заявляет, что это прокурор Камышанский... Скажите, господа присяжные заседатели, кто же оскорбляет господина Камышанского? Я или тот прохожий, который в моем простодушном рисунке усматривает черты сходства с уважаемым общественным деятелем прокурором Камышанским?

В журнале "Сигнал" рисуется дегенерат, идиот, а господин Камышанский пытается утверждать, что это изображение государя-императора.

Если он еще раз попытается повторить это, мы привлечем его к судебной ответственности за оскорбление его Величества государя-императора Николая II.

До начала выступления рекомендуем определить его родовидовой жанр и отнести его к какому-то типу. Это позволит строить выступление по определенной схеме, упростит и облегчит подготовку.

Каждый тип речи (а внутри типа — подтип) строится по своим правилам. Схемы построения речей упрощают подготовку к выступлению каждому новому поколению ораторов.

Определив цель выступления, можно сформулировать его основную идею и название. Чем короче выступление, тем важнее подчинить его раскрытию основного тезиса — «царствующей мысли», как выражался М.М. Сперанский. Вызывает сочувствие человек, который долго пробивается к трибуне, получает, наконец, свои десять минут, что-то сумбурно доказывает, а услышав, что его время истекло, кричит: «Так я же не сказал, что хотел!»

Выбор цели и основной идеи выступления определяет стратегию всей дальнейшей работы. Этот военный термин очень точно отражает суть проблемы: неверна стратегия — словесные залпы окажутся холостыми. Стратегию выступления удобно сформулировать одной фразой, которую называют задачей выступления (некоторые авторы предпочитают выражение «целевая установка»).

Формулировка задачи выступления содержит его цель и основную идею. Например: «Рассказать о том, что...», «Убедить в том, что...», «Заинтересовать тем-то» и т.д.

*Задача выступления = цель + основная идея.*

Задача выступления состоит в том, чтобы как можно лучше удовлетворить потребности аудитории (рис. 2).

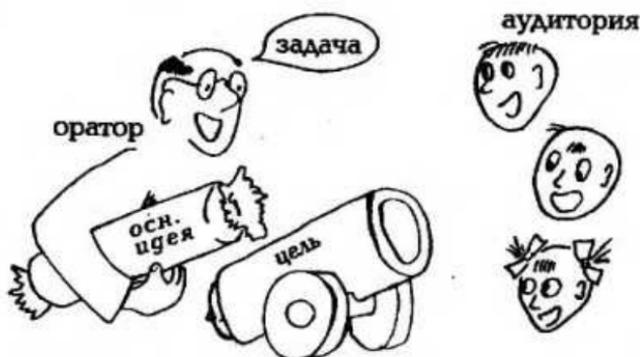


Рис. 2. Задача выступления —  
удовлетворить потребность аудитории

Р. Хофф описывает такой случай: «Как-то я спросил одного своего бывшего начальника, для чего он подготовил речь, которую собирается произнести. Он сказал: «Я просто хочу освежить им мозги». Прекрасно. Только мало кто сидит и ждет, когда ему освежат мозги. Люди рассчитывают, что вы сообщите какую-нибудь мысль, которая может оказаться полезной...»<sup>1</sup>.

Если меняется цель выступления, меняется и его основная идея, и, естественно, задача. Например.

В районе открылась юридическая консультация, обслуживающая частные фирмы. Ее руководителю представи-

<sup>1</sup> Хофф Р. Я вижу вас голыми: как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М.: Независимая фирма «Класс», 1996. С. 11.

лась возможность выступить на совещании директоров фирм. Цель выступления — проинформировать аудиторию о появлении юридической консультации. Основная идея — существует такая служба, услуги которой могут вам понадобиться. Задача — рассказать о том, что в районе появилась полезная собравшимся служба. Представим теперь сотрудника юридической консультации в кабинете директора фирмы, который уже знает о существовании консультации и ее услугах. Задача «выступления» юриста — убедить собеседника в том, что пользоваться услугами консультации удобно и выгодно. В кабинете директора, имеющего печальный опыт с юридической службой, сотруднику консультации придется поставить себе цель переубедить потенциального клиента. Он построит свое выступление вокруг идеи: «Сотрудничество с нашей организацией заставит вас забыть неудачу. Мы работаем по-другому, и нам можно доверять».

Процесс определения основной идеи выступления в зависимости от характера аудитории можно условно изобразить с помощью рисунка 3. Блюдо (условно — с овощами) символизирует тему выступления. «Повар» (выступающий)

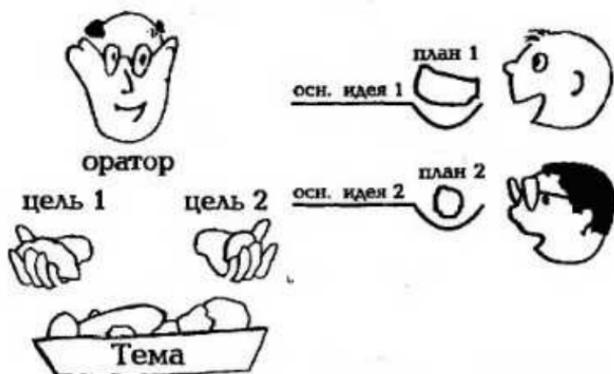


Рис. 3. Зависимость основной идеи выступления от характера аудитории

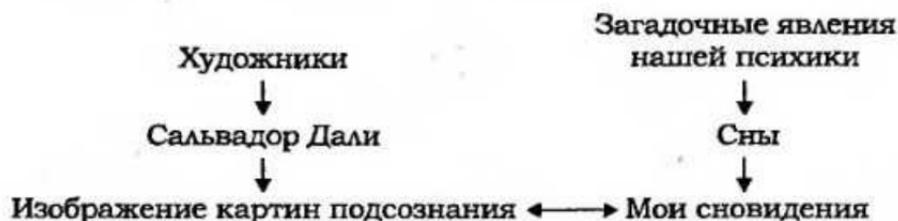
из этих овощей для одного потребителя готовит салат, для другого — борщ; кому что нужнее и полезнее в данный момент. Блюда (разное содержание выступлений) подаются разными ложками (для каждого выступления — своя основная идея, которой подчинен план).

Как же сделать одну и ту же тему «съедобной» для различных потребителей? На помощь придет таксономическая схема, показывающая место данного предмета среди других, а также раскрывающая структуру предмета как набор существенных и второстепенных признаков. Основа таксономической схемы — родовидовая характеристика предмета речи (высший род, род, вид, разновидность)<sup>1</sup>.

Построение таксономической схемы является чисто логической процедурой; риторическое же мастерство проявляется в умении осуществить *интимизацию*, то есть приблизить предмет выступления к слушателям. Это необходимо, поскольку людям ближе всего то, что непосредственно касается их самих. Интимизация осуществляется с учетом конкретной речевой ситуации, главный элемент которой — слушатели, их отношение к теме выступления, осведомленность в данном вопросе. Вот пример. Выпускница Академии искусств подготовила выступление на тему «Творчество Сальвадора Дали». Она предполагала, что имя этого художника известно, а об особенностях творчества знают не все и потому эта тема способна вызвать познавательный интерес у молодежи. Но оказалось, что собравшиеся о Сальвадоре Дали и не слышали, фотографии его картин вызвали недоумение и рассказ об этом мастере грозил провалиться. Был найден такой выход. «Обычно кажется, что неизвестное и загадочное находится где-то далеко от нас. Но все ли нам известно даже о самих себе? Бывает, под впечатлением от необычного сна задумываешься над тем, почему это приснилось и что это может означать. Обычно никаких разумных объяснений не на-

<sup>1</sup> Подробнее см.: Ключев Е.В. Риторика. М.: ПРИОР, 1999. С. 22–49.

ходится, и неудивительно: разум отключается и во сне работает подсознание. За редким исключением, мы забываем удивительные картины снов и уж, конечно, не можем их никому показать. Но есть мастер, который смог сделать зримыми образы нашего подсознания. Имя этого художника — Сальвадор Дали». Слушатели заинтересовались, так как речь зашла о том, что близко каждому. А найти к ним подход помогла «состыковка» двух цепочек:



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

### Схемы речей разных видов

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

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

Цель **информационных** выступлений — показать сущность какого-то предмета или явления, то есть раскрыть содержание понятия, будь то более эффективный метод

работы, новый вид услуги, деятельность фирмы или поездка в другую страну. Схема такого выступления должна подчиняться логическим правилам деления темы на вопросы (см. гл. 3).

Рассмотрим сначала **схему повествовательных выступлений**<sup>1</sup>.

1. В начале повествования обычно рассказывается о том, *где, когда* и с кем стали происходить данные события. Существуют и другие способы ввести слушателей в курс дела. Можно, например, обратиться к собравшимся: «Хочу вам рассказать, дорогие друзья, удивительную историю...» Нередко в начале повествования сообщают общую мысль рассказа: «Бывает, вдруг начинают происходить такие события, что понимаешь: от того, как ты проявишь себя сейчас, зависит вся дальнейшая жизнь».

2. Середина (*что и как происходило*). Здесь можно идти вслед за естественным ходом событий (завязка, развитие событий, кульминация), а можно и начать с самого необычного события (что произошло), а затем описать предшествующую этому историю (почему произошло).

3. Конец повествования содержит развязку истории.

4. В заключение оратор делится своим впечатлением от этой истории или отношением к ней; делает из нее вывод (как в басне): «И я понял: если долго мечтать и активно хотеть — мечты сбываются!», или предоставляет аудитории возможность сделать его самостоятельно, ограничиваясь пожеланием слушателям.

**Схема описательных выступлений.** Риторическое описание отличается от обычного, цель которого — создать у слушателя представление о предмете речи, например новом спортивном тренажере. Конечно же, эта цель остается, иначе описание не было бы описанием. Но не менее важна и другая — доставить удовольствие слушателям,

<sup>1</sup> О повествовательных и описательных выступлениях подробнее см.: Михальская А.К. Основы риторики. М.: Просвещение, 1996. С. 178–188.

пробудить у них определенные чувства. Риторическое описание будет удачным лишь в том случае, если то, что описывает оратор, волнует его самого.

Схема такого выступления следующая:

1. Начало описания — *где, когда*, при каких обстоятельствах вы встретились с этим предметом. Можно передать свое впечатление о предмете так, будто ваш взгляд скользит как кинокамера: общий план, «наезд», крупный план.

2. Середина описания — *какой* он, наш объект. Нужно описать отдельные части или детали предмета, а если это живой объект — те свойства, которые делают объект интересным. Среди них важно выделить самую характерную деталь или свойство. Это позволит создать впечатляющий образ предмета. Помочь в этом может сравнение. Вот почему оратору так необходимы воображение, фантазия, ассоциативное мышление!

3. Конец описания — оратор выражает свои чувства по поводу этого предмета.

Описание будет удачным, если оратор смог:

- найти главную, характерную черту или свойство предмета, делающие его интересным;
- подобрать точное сравнение и создать образ предмета, основанный на этой главной характерной черте;
- помочь слушателям «увидеть» объект, то есть умело перейти от описания предмета в целом к деталям его строения, цветовой гамме, материалу и т.п. А если это живой объект — передать его внешний облик; описание человека можно дополнить психологическим портретом: назвать отличительные черты характера, особенности поведения, внутреннего мира;
- использовать все возможности языка для передачи впечатления о предмете на визуальном, аудиальном и кинестетическом каналах (см. гл. 8, приоритетные каналы восприятия).

**Схема объяснительных выступлений.** Необходимость в объяснении возникает, когда аудитории не знаком или малознаком предмет речи.

**Первый вариант.** Слушатели не знают, что это за предмет (например, биологически активная добавка), живой объект (редкое растение, животное или человек), устройство (например, факс).

В этом случае можно рекомендовать следующую схему речи:

1. Разъяснить название предмета или объекта, о котором идет речь.
2. Дать описание объекта.
3. Охарактеризовать объект. Назвать его существенные свойства и дать им оценку; для устройства — его назначение и особенности функционирования.

Например, выступление посвящено осмыслению такого явления, как конкурсы красоты. Сначала следует пояснить само название: конкурс красивых девушек, победительница которого отвечает определенным требованиям жюри. Затем можно дать красочную картину того, как проходят конкурсы красоты или какой-то конкретный конкурс, если он типичен. Далее — охарактеризовать конкурсы как явление в культурной жизни общества, коммерческое предприятие, один из способов решения социальных проблем. Надо будет назвать и существенные черты этой формы мероприятия: зрелищность, комплексный характер, широкое привлечение специалистов разного профиля, привлекательность для определенной части населения и т.д.

**Второй вариант.** Слушатели не знают, как это делать: речь идет о неизвестном или малознакомом слушателям процессе (например, новом методе работы, подготовке к экзаменам, здоровом образе жизни и т.д.). Тогда к предыдущей схеме добавляется еще один пункт:

4. Рассказать, как это делать (оратор последовательно описывает все стадии процесса).

Третий вариант. Оратору нужно познакомить слушателей с каким-либо явлением или проблемой (например, падение рождаемости, стремление молодежи уехать на Запад, недостаточная коммуникативная подготовка учителей, международный терроризм и т.п.)<sup>1</sup>. В этом случае объяснение носит характер истолкования, установления причин, понимания закономерности чего-либо.

Для этого варианта объяснительной речи подходит следующая схема:

1. Описание явления или проблемы.

2. История вопроса, позволяющая понять причину возникновения проблемы (ответ на вопрос: почему существует это явление или проблема). Например, можно предположить следующие причины снижения рождаемости: понижение уровня доходов населения, неуверенность молодежи в завтрашнем дне, уменьшение количества молодых семей из-за отъезда части молодежи на Запад и т.д.

3. Связь этого явления или проблемы с другими явлениями (ответ на вопрос: закономерно это явление или случайно). Например, падение рождаемости связано с социальной и политической жизнью общества, международной обстановкой и т.д.

Понимание причины и закономерностей возникновения данного явления или проблемы и приводит к его объяснению.

В некоторых ситуациях — выступлениях на актуальную политическую или социальную тему — объяснительное выступление не может удовлетворить собравшихся. Аудитория думает: «Ну, хорошо. Понятно, что и почему происходит. Но что дальше-то будет? Что следует из существования этого явления или проблемы? Что это зна-

---

<sup>1</sup>Заместим, что объяснение значения научных понятий — задача академического красноречия. Этот вопрос является предметом специального рассмотрения. Можно рекомендовать книгу: Сохор А. М. Объяснение в процессе обучения: элементы дидактической концепции. М., 1988.

чит для нас?» В этом случае можно предложить более глубокое рассмотрение проблемы или явления, то есть ее разбор (анализ) с последующим выводом.

План выступления, содержащего *анализ* явления, дополняется следующими пунктами:

4. Взаимосвязь и взаимодействие различных сторон этого явления.

5. Ведущая тенденция и перспектива развития явления или разрешения проблемы.

Отметим, что описание, объяснение и разбор проблемы представляют собой три уровня системы информирования. Выбор того или иного уровня определяется целесообразностью. Первый уровень часто называют информацией; второй, более высокий — комментированием или толкованием; третий — высший уровень — анализом.

Переходя к **агитационным** выступлениям, заметим, что воодушевляющие речи, вызванные высоким эмоциональным зарядом оратора, строятся им по схеме, подсказанной вдохновением.

Схема **убеждающей речи**:

1. Формулировка своего утверждения.
2. Более подробное изложение своих взглядов.
3. Аргументация или обоснование тезиса.

Если нужно переубедить слушателей, то добавляется пункт

4. Опровержение противоположного взгляда.

Схема речи, **побуждающей к действию**, может представлять собой анализ ситуации, вывод о перспективах ее развития и затем — постановку практических задач перед аудиторией, побуждение ее к конкретным действиям.

Например, на предприятии возникла необходимость работы в выходной день. Директор решил обратиться к сотрудникам с речью на эту тему. Представим, что он заявил: сложилась такая-то ситуация, надо выйти поработать в субботу. Нетрудно представить недовольные лица слушателей. Но если директор не только опишет авральную ситуацию

на предприятии, но и пояснит, почему она произошла, рассмотрит ее всесторонне и вместе со слушателями придет к выводу, что спасти положение сможет работа в выходной день, недовольных лиц будет значительно меньше и результат воздействия не заставит себя ждать.

Призвать к действию можно и в конце убеждающей речи. Например, оратор призывает стать членом какой-то компании, голосовать за данного кандидата, изменить методику работы и т.д. Обоснование какого-либо предложения в сочетании с развенчанием контраргументов, например, позволит слушателям прийти к выводу о значимости для них этого предложения и, следовательно, принять решение о необходимости действий.

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

1. Существующее положение дел требует определенных перемен.

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

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

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

5. Насколько выполнимо мое предложение.

6. Что нужно сделать, чтобы его реализовать.

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

<b>Проблемное изложение материала</b>	Его можно использовать не только в академическом красноречии (лекции в школе и вузе, выступления на научных конференциях), но и в деловом, например в выступлении
---------------------------------------	---

директора на совещании. Элементы проблемного изложения могут быть включены в научно-популярные лекции, в выступления — презентации новых видов товаров или услуг.

Традиционное обучение использует объяснительно-иллюстративный метод. Лектор сообщает готовые знания, а слушатели в той или иной мере усваивают их.

При проблемном способе изложения оратор ставит слушателей в ситуацию поиска новых знаний или нового способа действия, то есть создает ситуацию интеллектуального затруднения. Такую ситуацию и называют **проблемной**. Ее ядром или основным признаком является *противоречие*. Это может быть противоречие между разными мнениями по поводу одного и того же явления, различными научными теориями, устоявшимися житейскими представлениями и новыми фактами, наблюдаемыми явлениями и существующими теоретическими объяснениями и др. Наиболее общее противоречие — между уже известным и неизвестным. Если проблемная ситуация затрагивает жизненно важные интересы слушателей или пробуждает у них познавательный интерес, возникает познавательная потребность и аудитория начинает активно искать выход из ситуации интеллектуального затруднения. Проблемный способ изложения формирует творческое мышление, ведь основная функция мышления — раскрывать неизвестное.

Как полагают специалисты, наиболее ярко продуктивные процессы мышления проявляются при постановке и решении проблем, выдвигаемых жизнью. Есть и еще один довод в пользу проблемного изложения в выступлениях на практически значимые темы. Способы решения жизненной проблемы, найденные самостоятельно, гораздо быстрее приводят к конкретным действиям, чем самые авторитетные рекомендации.

Чтобы занятие с использованием проблемного метода прошло успешно, нужно правильно определить проблемную ситуацию. Она создается с учетом реальных, значи-

мых для слушателей противоречий. Например, *несоответствие известного и требуемого способов действия*. К примеру, привести слушателей к выводу о преимуществах прямого пути товара от производителя к потребителю можно таким образом. Лектор рассказывает о традиционном пути: продукция → склад → магазин → покупатель. Обращает внимание на недостатки такого способа: путь долгий, покупатель платит не только за сам товар, но и за хранение его на складе, продажу в магазине, покупает то, что есть в магазине в данный момент и т.д. Как можно сделать продвижение продукта более эффективным? В поисках решения этой проблемы слушатели и придут к идее прямых поставок через сеть дистрибьюторов.

Проблемная ситуация создается и тогда, когда вскрывается противодействие между известными способами действия и их осуществлением в новых условиях. Такие ситуации нередко возникают в работе любого предприятия.

Чтобы ситуация предстала перед слушателями как проблемная, нужно *задать* такой *вопрос* относительно этой ситуации, который создает интеллектуальное затруднение. Этот вопрос называют проблемным. Чтобы получить ответ на вопрос (решить проблему), нужно проанализировать проблемную ситуацию и сформулировать проблему в виде *задачи*, которая требует от конкретного человека проявления новых знаний или способа действия. Заметим, что если решение известно науке или практике, оратор излагает материал как учебную проблему, с методической целью. «Возникновение задачи означает, что удалось, хотя бы... приблизительно, *расчлнить* данное (известное) и *искаемое* (неизвестное). Это расчленение выступает в словесной формулировке задачи»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Брушанский А.В. Психология мышления и проблемное обучение. М., 1983. С. 38. (Выделено А.В. Брушанским).

Самое сложное в проблемном методе — сформулировать проблемный вопрос. Мастером таких вопросов был Сократ, который заставлял собеседников увидеть новое в привычном, побуждая к новому знанию. Чтобы задать проблемный вопрос, можно рассмотреть ситуацию как следствие. Вопрос будет касаться причины возникновения этой ситуации. Другой вариант вопроса — возможные последствия какого-либо события. Еще один — обобщение, поиск общих признаков явлений данного рода<sup>1</sup>.

В общем случае выделяют следующие этапы проблемного изложения материала:

1. Лектор знакомит слушателей с ситуацией. Затем он задает проблемный (вскрывающий противоречие в ситуации) вопрос.

2. Слушатели не знают, как на него ответить. Возникает проблемная ситуация (у них в голове, так как то, что казалось ясным, стало неясным).

3. Вместе с преподавателем они формулируют проблему: ставят задачу.

4. Затем вместе бьются над ее решением.

5. Наконец, находят его!

*Лектор создает проблемную ситуацию с помощью проблемных вопросов, помогает сформулировать проблему в виде задачи и управляет поисковой деятельностью слушателей.*

Формулировка проблемы должна включать:

1) констатацию известного плюс познавательное противоречие;

<sup>1</sup> О проблемных вопросах см.: Вопросы, задачи, проблемы и их правильная постановка // Проблемное обучение и его логические основания. Таллин, 1988. С. 6–25; Кудрявцев В.Т. Проблемное обучение: истоки, сущность, перспективы. М., 1991. С. 57–60; Ильницкая И.А. Проблемные ситуации и пути их создания на уроке. М., 1985. С. 23–29; Берков В.Ф. Логика вопросов в преподавании. М., 1987.

2) неизвестное в форме вопросов, которые вытекают из ситуации противоречия;

3) условия разрешения проблемы.

Например: на предприятии большой объем продукции производится в последние дни месяца (ситуация). Почему это происходит? К чему это приводит? Как этого избежать? (проблемные вопросы). Задача (формулировка проблемы): «Выпуск больших объемов продукции в конце месяца приводит к большому проценту брака. Как уменьшить брак, сохранив объем производства?» Решение этой проблемы — в равномерном выпуске продукции в течение месяца, что требует решения новой проблемы — выполнения своих обязательств поставщиками сырья и материалов.

Участие лектора в решении проблемы может происходить на трех уровнях<sup>1</sup>.

1. Слушатели следят за тем, как лектор сам находит выход из проблемной ситуации и решает проблему.

2. Лектор помогает слушателям находить ответы на проблемные вопросы.

3. Активность слушателей принимает форму диалога или поисковой деятельности. Они вместе с лектором ищут и находят пути решения проблемы.

Тема проблемного обучения в академическом и лекционно-пропагандистском красноречии хорошо разработана. В деловом красноречии (например, на деловом совещании) можно использовать следующие приемы создания проблемности:

1. Руководитель рассматривает различные способы решения проблемы, предоставляя участникам возможность их проанализировать и оценить.

2. Создает условия диалога, при которых слушатели сами активно ищут пути решения проблемы (процесс «генерирования» идей).

<sup>1</sup> Батыршин Т. Проблемная лекция в молодежной аудитории. Ташкент, 1985. С. 22.

Проблемное изложение на деловом совещании дает возможность изыскивать резервы повышения эффективности работы предприятия, развивает активность мышления сотрудников, воспитывает у них чувство ответственности, способность участвовать в управлении производством.

**Как подобрать материал для выступления** С подбора материала по предварительному плану начинается непосредственная подготовка к выступлению.

Основное содержание делового выступления обычно составляют собственные соображения по проблеме. Но нередко приходится привлекать газеты, книги, журналы, документы. Можно использовать и информацию о деятельности других фирм, сослаться на опыт отечественных и зарубежных партнеров.

При подготовке выступления на политическую, экономическую или научно-популярную тему основной материал — это результат изучения вопроса самим оратором, его размышления по поводу рассматриваемого явления или проблемы. Такой материал можно назвать *эмпирическим*<sup>1</sup>, так как он непосредственно связан с объектом, о котором идет речь. Объем и качество эмпирического материала свидетельствуют о самостоятельности мышления автора, его творческих способностях в создании новой информации. Необходимым источником при подготовке лекции является *энциклопедический материал*: энциклопедии, справочники, научная литература, деловые документы. Дополнительный материал можно черпать из научно-популярной литературы, журнальных статей, телепередач, лекций авторитетных специалистов. Слушатели ценят собственные соображения оратора, если ощущают за ними серьезное обоснование. В противном случае у них создается впечатление, что выступающий «несет отсебятину». Найти место

<sup>1</sup> См.: Ключев Е.В. Риторика. М.: ПРИОР, 1999. С. 50–61.

своим взглядам в современных социокультурных или научных представлениях, обосновать, подкрепить их призван *компаративный материал*. Он позволяет судить о том, насколько органично взгляды оратора вписываются в существующую традицию.

Итак, при подготовке выступления необходимо пользоваться различной литературой. Без посещения библиотеки и совета библиографа тут не обойтись. Литературу по теме находят в систематическом и предметном каталогах в соответствии с рабочим названием.

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

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

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

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

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

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

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

Выписки из литературных источников не всегда должны быть дословными. *Фактографическое* конспектиро-

вание необходимо, когда важно передать слово в слово содержание постановления, нового закона, рекламной информации и т.д. Такой материал подразумевает прочтение перед аудиторией. В иных случаях рекомендуются другие виды работы с источниками. *Свободное конспектирование* — передача содержания текста своими словами. *Оценочное конспектирование* — критический разбор содержания, когда наряду с суждениями автора приводятся собственные. При *творческом конспектировании* мысли автора дополняют, развивают, обобщают. Наконец, *лекторское конспектирование* — это представление материала на бумаге так, как он будет звучать в аудитории, для чего нужно преобразовать письменную речь в устную.

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

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

Поэтому лучше использовать листы небольшого формата — карточки. Вверху каждого листа записывается, пусть кратко, название вопроса, к которому относится выписка. Это позволит собрать информацию по одному вопросу из всевозможных источников<sup>1</sup>. При необходимости информацию с карточек будет легко ввести в компьютер.

Ведение записей на карточках требует аккуратности. Не забывайте указать источник информации, а если это цитата — еще и автора. На каждом листке записывается одна законченная мысль, пример или цитата. Карточки с информацией, относящиеся к одному утверждению, по-

<sup>1</sup> Такой материал удобно хранить в отдельной папке с тематическим названием.

мечаются одинаковой цифрой и разными буквами. Это позволяет все время дополнять и обновлять материал, выбирать подходящие примеры. Конспект, составленный из отдельных листков, называется *рассыпным* (рис. 4).

**Как использовать вспомогательный материал.** Документы, цифры, примеры, цитаты, иллюстрации в виде



фотографий, рисунков или схем являются ценным вспомогательным материалом, позволяющим сделать изложение более понятным, наглядным, убедительным, запоминающимся. Но это не значит, что вспомогательного материала должно быть как можно больше. Цифры и примеры не должны уводить от существа дела. В этом заключается главное правило использования

Рис. 4. Образец листа рассыпного конспекта

вспомогательного материала — включать в изложение только то, что раскрывает или подтверждает основную мысль.

**Как подавать цифры.** Если цифра необходима для подтверждения какой-нибудь мысли, например о росте частного предпринимательства, саму цифру лучше не называть, а для большей убедительности нужно сравнить число предпринимателей за последние месяцы. То есть рекомендуется цифры давать в сравнении, например: количество частных предпринимателей в городе за девять месяцев этого года увеличилось на 30 %.

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

Для неспециалистов цифру нужно сделать «зримой», то есть показать, что она означает. Например, директор фир-

мы называет цифру убытков за месяц из-за неуплаты клиентами по договорам. Чтобы сотрудники ясно представляли, велика ли эта сумма, можно сообщить, что она составляет 10 % месячного дохода, и ее потеря заставила уменьшить премию каждому сотруднику на столько-то.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Пример часто оказывается полезным для «разрядки» уставшей аудитории. Сразу обостряется внимание. Но неопытные ораторы, вдохновленные повышенным интересом слушателей, нередко начинают увлекаться, приводят пример с такими подробностями, что у кого-то из присутствующих обязательно возникает попутный вопрос. Выступающий с удовольствием отвечает, к обсуждению подключаются остальные, разговор уходит в сторону от темы, и спустя некоторое время все спохватываются: «О чем это мы говорим?»

Приводя примеры, необходимо помнить о главном правиле использования вспомогательного материала. Отступать от него можно лишь тогда, когда этого требует ситуация<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Подробнее о примерах см.: Сопер П. Основы искусства речи / Пер. с англ. М.: Прогресс-Академия, 1992. С. 116—127.

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

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

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

**Высказывания авторитетных людей (цитаты).** Цитаты служат той же цели, что и прочий вспомогательный материал: подтверждают мысль, делают изложение более ярким и впечатляющим. Их тоже не должно быть слишком много, они нужны не для красного словца, а по «поводу». Меткие высказывания, удачные и уместные, оживляют выступление, вызывают симпатию к оратору.

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

Задача эта непростая. Нужно умело сочетать основной и вспомогательный материал. Чтобы выступление было со-

держательным, нужно отобрать информацию строго по теме, отбрасывая все лишнее, подходя к отбору материала по признаку: способствует ли он раскрытию главной идеи выступления. «Надо избегать лишнего: оно расхолаживает и ведет к потере внимания слушателей. Чтобы из мрамора сделать лицо, надо удалить из него все, что не есть лицо...»<sup>1</sup>, иначе обильная информация «по поводу» исказит восприятие главного. Кроме того, как метко заметил известный оратор Е.А. Адамов: «В стремлении исчерпать тему вы рискуете исчерпать терпение слушателей».

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

**Композиция выступления** Мы должны ответить себе на вопрос: как расположить материал, чтобы облегчить слушателям его восприятие. Это можно сделать, выбрав занимательный ход повествования или, если тема этого не позволяет, интересную последовательность изложения.

**Композицией** выступления называют расположение материала и соотношение его отдельных частей.

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

**Вступление** необходимо для установления контакта с аудиторией и подготовки слушателей к восприятию темы. Основное содержание вступления — введение в тему. Ему отводится 5—10 % времени всего выступления. В нем говорится о проблеме, которой посвящена речь, может прозвучать ее задача, даются определения понятий, иногда сообщается план предстоящего разговора и т.д.

Вот как начал свое выступление бывший посол Республики Беларусь в Иране: «Посол может покинуть страну

<sup>1</sup> Кони А.Ф. Советы лекторам // Об ораторском искусстве. М.: Политиздат, 1973. С. 177.

в одном из трех случаев: первый — когда его отзывает правительство пославшей страны; второй — когда его высылает страна пребывания; третий — когда его убивают. За десять лет своей службы в Иране я мог оказаться во всех этих ситуациях и сейчас вам об этом расскажу». Естественно, слушатели с интересом ждали продолжения рассказа. При этом они усвоили главную мысль выступающего: профессия посла сложна и опасна.

В **основной части** излагается сама тема. Композиция основной части должна отвечать логическому требованию *последовательности* (см. гл. 3).

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

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

1. Минимальными средствами донести до слушателей основную идею выступления.

2. Держать все время слушателей в напряжении.

Назовем основные **способы изложения темы**:

1) ступенчатый — материал очередного вопроса базируется на предыдущем;

2) концентрический — рассмотрение данного явления со всех сторон;

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

4) хронологический — рассмотрение процесса или явления в становлении;

- 5) логический — системно-структурный подход к явлению, без обращения к его истории;
- 6) дедуктивный — переход от общих положений к конкретной ситуации и вывод на основе этого;
- 7) индуктивный — переход от анализа фактов, явлений к обобщениям;
- 8) сравнение, сопоставление явлений, процессов или событий;
- 9) анализ проблемы.

При этом способ изложения каждого конкретного вопроса может быть не таким, как речи в целом или другого вопроса, так что композиция всего выступления бывает весьма сложной.

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

Интересен прием диалогизации, при котором выступающий имитирует диалог с воображаемым оппонентом: «Мне могут возразить...» или «Иногда спрашивают...» Имитация диалога оживляет речь, стимулирует внимание слушателей, позволяет разъяснить сложные моменты<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Блестящий пример использования различных приемов изложения материала мы находим в лекции академика Б.Ф. Гнеденко «Научно-технический процесс и математика». См.: Михневич А.Е. Ораторское искусство лектора. Хрестоматия. М.: Знание, 1986. С. 193—204.

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

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

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

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

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

**Заключение** придает завершенность повествованию. В нем делается обобщение сказанного, формулируются частные и общие выводы. «Конец — разрешение всей речи... конец должен быть таким, чтобы слушатели почувствовали (не только в тоне лектора, это обязательно),

что дальше говорить нечего»<sup>1</sup>. Заключение занимает примерно 5 % времени всей речи.

Самые распространенные композиционные недочеты выступления:

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

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

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

Это третий этап подготовки выступления. К написанию текста следует приступать, когда собран весь материал и составлен окончательный план выступления. При этом

<sup>1</sup> Кони А.Ф. Советы лекторам // Об ораторском искусстве. М., 1973. С. 177-178.

план и рассыпной конспект выполняют ту же роль, что для строителя чертеж дома и его блоки.

При работе над текстом выступления используйте слова и обороты устной речи. Ведь в аудитории вам предстоит говорить, а не читать этот текст. Вот и нужно писать его так, чтобы каждая фраза отлично воспринималась на слух.

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

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

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

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

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

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

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

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

**Как  
выступать  
без текста**

Подготовку выступления завершит *усвоенные* материала. На этом этапе окончательно отработанный текст следует прочитать несколько раз, чтобы запомнить логику развития темы и подобрать верную интонацию. Не надо стараться выучить текст наизусть, иначе возникнет соблазн воспроизвести его дословно, и выступающий будет выглядеть неестественно. Достаточно лишь помнить, что за чем предполагается говорить.

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

На листки того же формата выписывается необходимый вспомогательный материал: цитаты, примеры, цифры. Все это аккуратно складывается в планшет для выс-

тупления. Развернутый план должен все время быть перед глазами, а вспомогательный материал — появляться в подходящий момент. Соответствующие пометки в развернутом плане напомнят выступающему, когда следует показать слайд или таблицу, привести цифру или прочитывать цитату.

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

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

Проговаривая текст, не забывайте делать паузы. Самые большие паузы отделяют вступление от основной части и основную часть от заключения. Должны быть паузы и между пунктами. Интонационные паузы обычно получаются естественно, если оратор переживает то, о чем он говорит. А вот логическим паузам между смысловыми частями выступления нередко не придают значения, хотя они значительно облегчают слушателям восприятие материала.

Завершает подготовку *прогон материала*, то есть воспроизведение выступления мысленно или вслух. Полезно будет составить по памяти конспект выступления. Не следует пренебрегать любым видом прогона, так как он позволяет обнаружить слабо усвоенные фрагменты. Ответственное выступление советуем прорепетировать —

рассказать какому-нибудь слушателю-добровольцу. Это позволяет устранить недочеты до того, как их обнаружит аудитория, и снижает волнение перед выступлением.

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

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

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

Итак, повторим основные этапы подготовки выступления:

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

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

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

4. Усвоение и прогон материала.

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

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

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

### В о п р о с ы

1. Что такое главная идея выступления и как ее определить?
2. Назначение рассыпного конспекта. Как его составить?
3. Как построить композицию выступления?
4. Зачем необходимо использовать разнообразные приемы изложения материала?
5. С какой целью используется вспомогательный материал? Как его применять?
6. Для чего нужна работа над текстом выступления? Каковы общие требования к его содержанию?
7. Как усвоить материал, чтобы успешно выступить?

### З а д а н и я

1. Подготовьте этот отрывок для выступления в аудитории (лекторское конспектирование), включив прием «диалогизации речи»: «Конфликты, возникающие по любым причинам, протекают особенно остро, если стороны не владеют элементарными психологическими познаниями и пренебрегают великим искус-

ством общения. Знание приемов предупреждения и разрешения конфликтов полезно не только для хороших служебных взаимоотношений, но и для семейных, в частности супружеских. Ведь семейно-бытовые конфликты по статистике наиболее часты. И это несмотря на то, что подавляющее большинство людей вступает в брак по любви. Как известно, почти каждая третья пара разводится.

Существуют методики предупреждения и разрешения семейных сор и конфликтов, которые издавна привлекали внимание писателей, социологов, психологов. Были выработаны многочисленные рекомендации по этим вопросам, знать которые полезно каждому человеку. Рассмотрим некоторые из них. (Цит. по: Я.А. Лупьян. «Барьеры общения, конфликты, стресс...» Минск, Вышэйш. шк., 1986. С. 138.)

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

III. Прочтите описание из книги Дж. Даррелла «Моя семья и другие звери». Что общего между этим описанием и риторическим? Какие элементы риторического описания отсутствуют в этом тексте?

«Даже я, при всей своей восторженной любви к птенцам, не мог бы назвать его красивым. У него был толстый короткий клюв с желтыми складками по углам, лысая голова и полуприкрытые мутные глаза, придававшие ему вид пьяного или, скорее, слабоумного субъекта. Морщинистая кожа складками болталась по всему телу, словно наспех и кое-как пришпиленная к мясу черными обрубками перьев. Между худыми длинными ногами торчал обвислый живот. Кожа на нем была такая тонкая, что сквозь нее просвечивали внутренности. Птенец сидел на моей ладони, выставив живот, будто наполненный водою шар, и беспомощно попискивал.»

---

<sup>1</sup> Одинцов В.В. Работа лектора над языком // Искусство лектора. М.: Знание, 1975. С. 92.

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

Примерные темы для выступления в студенческой группе.

Информационные выступления:

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

Агитационные выступления:

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

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

## ГЛАВА 7

# СЕКРЕТЫ УСПЕШНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

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

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

Хорошая подготовка к выступлению в значительной мере определяет его успех. Но еще не гарантирует его! Многие зависит и от того, в какой конкретной речевой ситуации окажется оратор: те ли слушатели, на которых он рассчитывал, придут на встречу; в каких условиях придется выступать, при каких обстоятельствах. Одно дело — если открываешь семинар, и иные шансы на успех, если слушателей утомил предыдущий оратор. Важны и размеры зала. Реакция эмоционального заражения быстрее происходит, если слушатели сидят ближе друг к другу. В большом зале связь между сидящими то тут, то там людьми вообще не образуется. Лектор не знает, на кого ориентироваться, и добросовестно подготовленное выступление может провалиться. Размеры помещения должны соответствовать численности слушателей. А если это не получается, лучше выбрать аудиторию (зал) поменьше.

Необходимо побывать заранее на месте предстоящего выступления. Попробовать, где лучше расположиться, чтобы видеть всех, сидящих в зале, и самому быть видимым отовсюду. Принято, чтобы лектор располагался на возвышении и был хорошо освещен. Но если для выступления перед небольшой группой слушателей выделили не что иное, как актовъый зал, нужно быть готовым к тому, чтобы стать как можно ближе к людям, а им предложить сесть

в одном месте. Выбор дистанции, отделяющей от публики, имеет большое значение: на большом расстоянии наше воздействие ослабевает, трудно ощущать «дыхание» зала; сокращение дистанции приводит к доверительности общения и потому уместно для выступлений на некоторые темы, но надо заботиться о том, чтобы при этом в поле зрения были все.

Выступать за трибуной с речью информационного плана уместно в официальной обстановке. Да и то она удобна только для людей среднего роста. Слишком высокие или низкие выглядят за ней комично. На трибуне удобно располагать бумаги, но за трибуной неудобно жестикулировать. Если вы собираетесь рассказывать о проблемах воспитания детей или рекламировать новую продукцию и чувствуете, что трибуна будет мешать, а у вас много бумажного материала (тесты, цитаты и т. д.), где вам лучше расположиться: за столом президиума (но тогда между вами и залом будет барьер), перед сценой (как быть тогда с материалом) или все же за трибуной? Вот это и нужно решить заранее, чтобы не перемещаться беспорядочно на глазах у слушателей. Кроме того, побывав заранее в зале, где предстоит выступать, вы сможете попробовать, как звучит ваш голос и нужен ли вам микрофон. Лучше бы обойтись без него! Он затрудняет контакт с залом, искажает голос и доставляет немало хлопот неопытному оратору. Если вы собираетесь что-то писать на доске, убедитесь в том, что в зале она есть, и хорошего качества. И, конечно же, если вы решили пользоваться диапроектором или кодоскопом, нужно удостовериться в том, что в данном помещении они вас не подведут.

Несколько слов о костюме для выступления. Главное требование — он должен быть уместен, т. е. соответствовать речевой ситуации, не привлекать особого внимания слушателей, но отличаться некоторой торжественностью, что подчеркнет уважение к аудитории и самому событию.

Заметим также, что все обстоятельства предусмотреть невозможно. Бывает, что приходится быстро принимать решения о том, где расположиться, пользоваться ли техническими средствами и т.д. Успех выступления будет определяться не тем, смог ли оратор «все рассказать», а его способностью найти подход к конкретным слушателям, то есть завоевать их внимание, вызвать живой интерес, напряженную работу мысли, эмоциональный отклик. Если этого не произойдет, речь прозвучит «для себя», что, конечно, вряд ли удовлетворит оратора и к тому же вызовет отрицательную реакцию слушателей. Об успехе выступления можно говорить лишь тогда, когда у оратора есть контакт с аудиторией.

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

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

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

Чтобы не возник *барьер установки*, когда предвзятое отношение к выступающему мешает объективно воспринимать его слова, желательно еще до выступления создать у слушателей благоприятное мнение о себе, положитель-

ную установку. Если вас некому представить, придется начать выступление с саморекламы, конечно, без неуместного хвастовства.

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

Чтобы слушатели воспринимали сказанное, оратор должен установить с ними **личностный контакт**. Украинскому философу XVIII века Григорию Сковороде принадлежит такое изречение: «Учение, как и еда, недействительны от нелюбимого». Аудитория чутко улавливает, пришел ли лектор «поучить», «осчастливить», «открыть глаза» очередной аудитории или он представляет заботы и запросы сидящих в этом зале и обращается как бы к каждому лично. Понимание, доброжелательность, уважительное отношение вызывают, как правило, ответные чувства.

Примером установления личностного контакта с аудиторией может служить начало выступления Петра Лаха, одного из лидеров нетрадиционного бизнеса Польши (см. приложение и задание в конце этой главы).

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

роение собравшихся забавной историей. Во всяком случае подходить к своей теме можно лишь после того, как у слушателей появилось рабочее настроение.

Теперь уже от предварительной подготовки оратора будет зависеть, не появятся ли *познавательные барьеры*, возникнет ли **познавательный контакт**, при котором только и возможно интеллектуальное взаимодействие. Одна из причин появления познавательного барьера — несоответствие уровня подачи материала уровню подготовленности слушателей. Плохи обе крайности: упрощенное изложение вызывает недоумение или раздражение, пропадает желание слушать, а слишком сложное приводит к непониманию и утрате контакта с оратором.

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

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

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

в котором мысли, слова и манеры постоянно приспосабливаются к слушателям.

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

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

Я знаю то, чего не знают слушатели!

Я хочу им об этом рассказать!

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

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

### **Виды внимания аудитории**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

«Секрет» успешных вариантов начала выступления состоит как раз в том, что они вызывают непроизвольное внимание слушателей. Неожиданный вопрос, необычный факт, интересная цифра, пример или зарисовка «из жизни», завораживающая интонация — все это способно сразу же захватить внимание аудитории. Но непроизвольное

внимание неустойчиво. Для того чтобы вызвать волевое внимание, которое только и обеспечивает активную работу аудитории, необходимо, чтобы слушатели поняли, почему им нужно слушать это выступление, что интересное или полезное предстоит услышать. Этой цели служит введение в тему.

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

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

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

После начальной паузы и приветствия обычно в зале еще есть некоторое напряжение, подобное тому, которое бывает, когда в комнату входит посторонний человек. «Какой он? Что скажет? Чего от него ожидать?» — думают присутствующие. Представьте теперь, что вошедший

заговорил официальным тоном, стоит как деревянный и ни на кого не смотрит. Все убегут от такого гостя. А что делают в таком случае слушатели? Замыкаются в своих мыслях или находят себе какое-нибудь занятие. Поэтому «первые слова лектора, — говорил выдающийся судебный оратор А.Ф. Кони, — должны быть чрезвычайно просты, доступны, понятны и интересны (должны отвлечь, зацепить внимание)»<sup>1</sup>. Причем произносить их надо не в пустоту, а глядя на какого-нибудь симпатичного вам слушателя. Как только вы увидите его ответный доброжелательный взгляд, нужно перевести свой взгляд на другого человека и установить контакт с ним, и так далее. Атмосфера в зале теплеет. Начало взаимоотношений положено!

Первые фразы, которые произносит оратор для привлечения внимания и установления контакта с аудиторией, называют **зачином**.

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

Люди всегда восприимчивы к тому, что им близко и знакомо. Случаи и примеры из жизни могут служить материалом для *зачина-сопереживания*. «Не так давно я стал свидетелем такой сцены...» Или «Кому из вас не знакома такая ситуация...» Не важно, было ли происшествие на самом деле. Главное, чтобы оно было достаточно типичным, узнаваемым и чувства оратора по этому поводу могли разделить слушатели.

*Парадоксальное начало* — один из любимых приемов ораторов. Так, лекцию о лишайниках под названием «Ра-

<sup>1</sup> Кони А.Ф. Советы лекторам. Об ораторском искусстве. М.: Политиздат, 1973. С. 175.

<sup>2</sup> Там же.

стение-сфинкс» знаменитый ученый-ботаник К.А. Тимирязев начал неожиданно (такой прием иногда называют «начало издалека») — с рассуждения о возможностях творческой фантазии художников или поэтов: «Давно сделано справедливое замечание, что в воображении человека, наяву или даже во сне, не может возникнуть ничего такого, что в своих элементах не слагалось бы из впечатлений реального мира. Когда смелая фантазия художников или поэтов, желая вызвать чувство поклонения или священный ужас, создавала чудовищ, результат этот достигался только умножением числа, искажением или перестановкой... известных органов, известных живых существ». В качестве примера оратор привел сфинкса.

«При чем же здесь лишайники?» — наверняка думали слушатели. Их внимание было завоевано, а лектор продолжал: «Зададимся обратным вопросом: не может ли, наоборот, реальная действительность порой оправдать фантазию поэтов и художников, не найдется ли в каком-нибудь забытом уголке природы чудовищных, сложных существ, представляющих такое сочетание двух совершенно разнородных организмов, каковы эти мифологические... полулюди, полузвери? Понятно было изумление ботаников, — когда несколько лет тому назад такое загадочное существо, подобно сфинксу представляющее полное слияние совершенно разнородных организмов, нашлось в природе, — когда оказалось, что мы все его давно знаем, что оно встречается решительно на каждом шагу...»<sup>1</sup>.

С неожиданного вопроса начал свой рассказ о Голландии ученик Центра делового общения: «Приходилось ли вам когда-нибудь спастись от акулы? Отправляясь в Голландию, я и думать не мог, что мне это предстоит...»

Зачином может служить *интригующее описание*. Вот начало лекции о полковнике Томасе Лоуренсе: «Однажды

<sup>1</sup> Хрестоматия по лекторскому мастерству. М., 1978. С. 103.

в Иерусалиме я встретил человека, облаченного в роскошные одежды восточного владыки. У него на боку висела кривая золотая сабля, которую носят только потомки пророка Магомета. Однако этот человек был совершенно не похож на араба. У него были голубые глаза<sup>1</sup>.

Еще один вариант зачина — *интересный или необычно поданный факт*: «В полночь на четверг, 14 августа 1947 года одна пятая населения нашей планеты получила политическую свободу» (вступление к докладу об Индии).

Пример зачина *«впечатляющая цифра»*: «Если уровень рождаемости в нашей республике не изменится, через 50 лет нас будет в два раза меньше. От чего же зависит рождаемость? Неужели может сбыться печальный прогноз?» (начало выступления об экономическом положении Беларуси).

*Оригинальная цитата* не раз помогала с самого начала захватить внимание аудитории: «Что значит быть великим? Это значит иметь скромность служить своим ближним, будучи выше их» (начало лекции об А. Швейцере).

Назовем и такой вариант зачина: *привлечение внимания к рекламному названию* выступления. Именно так начал свою лекцию на тему «Холодный свет» знаменитый ученый-физик С.И. Вавилов: «Сочетание слов “холодный свет” всегда кажется неспециалистам странным и противоречивым, а потому, вероятно, до известной степени и привлекает к себе внимание. Источники света, с которыми мы знакомимся в обыденной жизни — костры, спички... электрические... лампы, всегда обладают теплом; прямые солнечные лучи греют и даже жгут...»<sup>2</sup>.

Привлекает внимание *ссылка на газетный материал или книгу*. Например, «Недавно мне посчастливилось прочитать удивительную книгу...» или «В одном из последних

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей... М.: Прогресс, 1990. С. 380.

<sup>2</sup> Хрестоматия по лекторскому мастерству. М., 1978. С. 91.

номеров газеты «Аргументы и факты» появилось интересное сообщение...»

Хороший вариант зачина — *комплимент собравшимся*. Сделанный искренне, он не может не вызвать симпатию к оратору: «Как приятно видеть в этом зале внимательные глаза и одухотворенные женские лица. Мне нередко приходится выступать перед мужчинами. И надо сказать, впечатление от мужской аудитории несколько иное» (Начало лекции о проблемах семейной жизни в Женском клубе).

Для привлечения внимания аудитории можно использовать *предмет или наглядное пособие*. Вот начало лекции о прогрессе в способах хранения информации, прослушанной мною в библиотеке лет 15 назад: «Посмотрите на предмет в моей руке. На этом черном квадратике может поместиться информация примерно 560 000 книг, занимающих сейчас целое книгохранилище» (в руках у лектора был жесткий диск персонального компьютера — новинка для того времени).

Зачином может служить и *шутка или остроумное замечание*. Вот начало лекции на тему «Погода в Новой Англии», которое приводит М. Твен: «Господа! Я глубоко верю, что тот, кто сотворил нас, создает в Новой Англии все — за исключением погоды... Мне думается, что этим занимаются довольно неотесанные подмастерья с фабрики Бюро погоды. Проходя обучение, они практикуются на Новой Англии».

Беспроегрешный вариант зачина — *обращение к непосредственным интересам слушателей*. Это могут быть злободневные проблемы («мне известно, в каком положении оказалось предприятие в связи с переходом на новый режим работы...») или «брожение в умах», вызванное выступлением предыдущего оратора. Этот вариант зачина не только неизменно вызывает внимание, порой он просто необходим, чтобы настроить слушателей на восприятие данного сообщения!

*Внезапным началом* называют такой зачин, когда оратор начинает говорить о своих чувствах. Если его действительно переполняют эмоции, такое начало выступления выглядит вполне естественно, а выражение эмоций всегда привлекает внимание!

Все приведенные варианты зачинов являются примерами так называемого *непрямого*, или косвенного, начала выступления.

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

Здесь, однако, следует избегать банальностей и трафаретов, вроде: «Дорогие друзья! Мне очень приятно видеть сегодня вас здесь, в этом зале» или «Большое спасибо, что вы пришли сюда сегодня, в этот холодный осенний (зимний) вечер».

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

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

Обычно введение в тему состоит из одного или нескольких блоков, которые могут сочетаться тем или иным образом:

1. Сообщение о задаче выступления.
2. Разъяснение актуальности и значимости проблемы, которой посвящено выступление.
3. История вопроса.
4. Разъяснение основных терминов предстоящего выступления.
5. Краткий обзор предстоящего выступления или его план.

Образец плавного перехода от зачина, которым служит красочное описание, к введению в тему, в котором сообщается о плане предстоящего выступления, — вступление к популярной лекции профессора М.А. Мензбира «История Средиземного моря, рассказанная его берегами, волнами и их обитателями», которую он прочитал 13 декабря 1884 года в Политехническом музее:

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

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

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

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

Если оратор видит, что аудитория готова его слушать (например, по каким-то причинам давно ждет начала выступления или именно эта тема была заказана и т.п.), можно не применять специальные приемы для привлечения внимания слушателей, а начинать с введения в тему. Такое начало выступления называется **прямым**.

Итак, в общем случае вступление состоит из двух частей: зачина и введения в тему. Задачи вступления — вызвать интерес к выступлению и овладеть вниманием аудитории, добиваясь при этом, чтобы непроизвольное первичное внимание переросло в сознательную сосредоточенность; установить взаимопонимание и завоевать доверие слушателей, подготовить их к восприятию темы. Как писал Г.А. Апресян, вступление в искусстве публичного слова всегда трудно. Оно — своеобразный камертон, настраивающий аудиторию на слушание того, что затем последует в речи. Оно — программа, нередко предвещающая нечто интересное и весьма важное. Оно — и своеобразная самохарактеристика говорящего, которая затем выявится в ходе публичной речи.

<p><b>Способы удержания внимания</b></p>	<p>Вступление способно захватить слушателей. Но как же сохранить и поддерживать их внимание в течение всего выступления, чтобы «...избежать ситуации, когда четверть слушателей занята «перевариванием» содержания выступления, а три четверти борются со сном»?<sup>1</sup></p>
--	--

<sup>1</sup> Эрнст О. Слово предоставлено вам. М.: Экономика, 1988. С. 42.

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

Слушатели с напряженным вниманием следят за таким выступлением, при котором в излагаемом материале все время раскрывается новое содержание. Если выступление не содержит ничего нового, оно не только остается без внимания, но и вызывает у слушателей ощущение дозды и раздражения. Поэтому важнейшее условие поддержания внимания к выступлению — его **содержательность**, то есть новая, неизвестная слушателям информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы.

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

Способна заворожить слушателей **выразительность** речи оратора — меняющаяся интонация, красочные словесные образы, оригинальные сравнения, меткие выражения. Сопоставим, к примеру, два высказывания: «Лектор должен учитывать настроение, характер внимания и уровень понимания каждого слушателя, стараясь корректировать по ходу изложения материал своего выступле-

ния, не отходя от замысла в целом» и, об этом же, А.П. Чехов: «Хороший дирижер, передавая мысль композитора, делает сразу двадцать дел: читает ноты, машет палочкой, следит за певцом, делает движение в сторону то барабана, то скрипки... То же самое и я, когда выступаю. Передо мной полтора лица, не похожих одно на другое, и триста глаз, глядящих мне прямо в лицо. Цель моя — победить эту многоголовую гидру. Если я каждую минуту, пока читаю, имею ясное представление о степени ее внимания и о силе разумения, то она в моей власти... Каждую минуту я должен иметь ловкость выхватывать самое важное и нужное и так же быстро, как течет моя речь, облекать свою мысль в такую форму, которая была бы доступна разумению гидры и возбуждала бы ее внимание, причем надо зорко следить, чтобы мысли передавались не по мере их накопления, а в известном порядке...»<sup>1</sup>.

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

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

<sup>1</sup> Чехов А.П. Избранные произведения: В 3 т. Т. 2. М.: Гослитиздат, 1960. С. 55.

<sup>2</sup> Цит. по: Иванова С.Ф. Специфика публичной речи. М.: Знание, 1978. С. 29.

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

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

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

Разговорная речь обычно сочетается с естественной, **непринужденной манерой изложения**, которая хорошо действует на слушателей, приглашает к совместному размышлению и разговору. Манера изложения проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса.

**Экспрессия** привлекает внимание, делает выступление зрелищным, доставляет эстетическое удовольствие. Жесты хороши, когда они естественны. Если человеку не свойственна жестикуляция, форсировать ее не следует. Заметим также, что выражение мыслей лектором в научных сообщениях, академических и методических лекциях, как правило, не требует жестов. Заинтересованное, трепетное отношение оратора к предмету речи слышно в его голосе, светится во взгляде. Это побуждает следить за работой мысли и производит сильнейшее впечатление!

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

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

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

Оратору, обладающему чувством **юмора**, не приходится прибегать к специальным приемам для поддержания внимания. Юмористическая окраска эпизодов, остроумные замечания в процессе содержательного выступления позволяют слушать такого оратора как угодно долго. Однако чувство юмора — природный дар. И если оно не развито, надо хотя бы это осознавать. Неловко становится, когда видишь человека на трибуне, который усиленно смешит сам себя. Говорят, что юмор — как ходьба по канату. Никогда не знаешь, чем это закончится.

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

Постоянный **зрительный контакт** позволяет следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием. «Глаза не только “слушают” — они и “отвечают”», — замечает Р. Хофф. Если почувствуется непонимание или равнодушие в ответном взгляде, есть возможность спасти положение, пояснив сказанное или сказав нечто, что заденет

слушателей за живое. Если же оратор смотрит куда-то вдале, разглядывает носки своих ботинок или уткнулся в свои записи — он и не заметит, что слушатели «отключились» и его выступлению грозит провал.

Говорить и смотреть нетрудно. При условии, что вы свободно владеете материалом и хотите, чтобы этот, и этот, и вон тот человек поняли вас и вам поверили. Если контакт установлен с какой-то частью зала, по закону эмоционального заражения он охватывает всех. А контакт без взгляда не устанавливается. Поэтому из всех перечисленных компонентов хорошего выступления, пожалуй, именно этот больше всего «держит» аудиторию. «Ваши глаза должны помочь в претворении в жизнь главной цели: ваши мысли должны достичь слушателей, ваши глаза должны соединиться с глазами слушателей, как твердое рукопожатие друзей», — советует Ф. Снелл.

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

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

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

Советуем время от времени переключать внимание слушателей, это мобилизует его, оно как бы получает толчок. **Переключение внимания** происходит, например, когда оратор умело завершает один вопрос и называет следующий. Еще больший эффект дает показ наглядных

пособий, а также предложение что-то записать, ответить на вопрос, сделать несложное вычисление, сопоставить два мнения — словом, **любая работа слушателей**.

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

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

**О жестах  
и позе  
оратора**

На первый взгляд хорошего оратора от плохого отличает лишь свободная манера держаться, выразительное звучание голоса, уместная жестикуляция. Начинающие ораторы все свои беды обычно связывают с манерой исполнения: «некуда деть руки», «не знаю, как стоять», «голос звучит как деревянный». Соответственно запрос на обучение ораторскому искусству выглядит так: «хочу научиться свободно жестикулировать», «правильно и красиво стоять», «выработать громкий голос». И все же большинство желающих заниматься ораторским искусством смотрит глубже. Они заявляют: «Хочу чувствовать себя уверенно, не бояться аудитории». Действительно, именно неуверенность и страх вызывают неестественную позу, сцепленные руки или бурную жестикуляцию, голосовые зажимы. Вспомните себя во время разговора с другом: приходит ли вам в голову думать о позе и жестах, звучании голоса? Таких проблем просто не существует. Не будет их и у оратора, который относится к аудитории доброжелательно, с доверием, как к коллективному собеседнику. Безусловно, человеку открытому, экспрессивному, жаждущему поделиться своими знаниями и чувствами с аудиторией (и чем больше слушателей, тем лучше!) легче воспринимать собравшихся, как друзей. Такой оратор обеспокоен лишь тем, чтобы его жесты делали речь более выразительной и действенной.

Для того чтобы помочь начинающим ораторам преодолеть боязнь аудитории, разработана система упражнений, а точнее — тренинг коммуникативных умений, в ходе которого развиваются уверенность в себе и свобода коммуникативных движений (телодвижений и жестов)<sup>1</sup>.

Одна из проблем выступающих — избавление от лишних жестов. Ими являются самоподдерживающие жесты: касания себя (носа, волос и т.д.), сцепленные впереди руки (Аллан Пиз называет такой жест «держать себя в руках») и так называемые жесты-паразиты, когда лектор время от времени потирает пальцы, тербит галстук, играет своей ручкой и т.п. Такие жесты помогают снимать нервное напряжение, но раздражают аудиторию. Кроме того, волнение и неуверенность оратора выдают аффективные жесты (см. гл. 10). Избавление от всего этого — результат большой работы над собой, которую, конечно же, легче проводить с преподавателем в условиях тренинга<sup>2</sup>.

Что же представляют собой ораторские жесты, которые обогащают речь, делают выступление оратора зрелищным?

Ораторским жестом называют любое телодвижение с целью подчеркнуть значение произносимых слов, сделать более ясным их смысл, воздействовать на аудиторию.

В повествовательных, описательных и объяснительных выступлениях допускается использовать иллюстративные жесты: подражательные, описательные и указательные. К ним прибегают только для того, чтобы сделать иллюстрацию ярче. Особо следует сказать о жестах, помогающих выразить смысл слов. Порой без них просто не обойтись. О том, почему это так, великолепно сказал русский госу-

<sup>1</sup> Баева В.А. Навучанне пачынаючых настаўнікаў педагогічным зносінам у працэсе цялесна-арыентаванага трэнінгу // Веснік Беларускага Дзяржаўнага педагогічнага ўніверсітэта. 2001. № 3. С. 49-55.

<sup>2</sup> Тем, кто не имеет такой возможности, можно воспользоваться упражнениями для самостоятельной работы. См.: А.А. Леонтьев. Педагогическое общение. М.: Знание, 1979. С. 39-44.

дарственный деятель, писатель и мыслитель М.М. Сперанский более двухсот лет назад: «...Нетрудно приметить, что есть тысяча тонких оттенков в разуме, коих никаким словом выразить невозможно. Наши мысли бегут несравненно быстрее, нежели наш язык. Итак, оратор должен призвать на помощь другой язык — язык движения, тона и внешнего вида. Он должен дополнить лицом, рукой и наклоном голоса, чего не может выразить словом»<sup>1</sup>.

Наконец, сильные чувства, переживаемые оратором, могут вызвать к жизни выразительные жесты, способные заразить аудиторию его настроением (страстями, как говорили раньше). Жесты, вызванные чувствами и желанием дополнить мысль, так естественны и органичны, что их не замечают. Они усиливают воздействие речи, в то время как жесты «ради жеста» создают ощущение искусственности, мешают, вызывают усмешку. «Движение руки тогда только необходимо, когда оратор больше чувствует, нежели может сказать, когда сердце его нагрето страстью и когда язык его не может следовать за быстротой его чувств... холодный разум не имеет права к ней прикасаться... рука двигается только тогда, когда ударит в нее сердце, то есть в местах страстных, жарких и живых. Во все прочее время она может лежать спокойно»<sup>2</sup>.

Нередко ораторы используют жесты-обращения к аудитории, направленные на возбуждение у собравшихся определенных чувств. Примеры таких жестов: «я к вам взываю», «поймите меня», «верьте мне!», «мы победим!» и т.п. Такие жесты используют, обращаясь к народу. Они могут украсить и воодушевляющие речи.

Есть виды ораторского искусства, которые предполагают оперирование точными понятиями (научные сообще-

<sup>1</sup> Сперанский М.М. Из «Правил высшего красноречия» // Об ораторском искусстве. М., 1973. С. 96.

<sup>2</sup> Там же. С. 100.

ния, отчетные доклады, политические выступления на высшем уровне, дипломатическое красноречие). У политиков и дипломатов жесты отсутствуют, а если выступающий на студенческой научной конференции или отчетном собрании помогает себе выразить мысли руками, все понимают, что такой оратор недостаточно владеет словом, и его жесты отвлекают от восприятия сообщения. От информационных выступлений такого рода не ждут ни проявления эмоций, ни обращения к публике. Поэтому можно утверждать, что в определенных видах ораторского искусства именно отсутствие жестов говорит о мастерстве.

Опыт работы по обучению ораторскому искусству показал, что развитие самостоятельного мышления, воображения и фантазии, эмоциональной сферы, желание донести свои мысли и чувства до аудитории, приобретение коммуникативных умений и уверенности в себе позволяют выступающему естественно и непринужденно держаться, уместно и выразительно жестикулировать.

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

кончишь, иначе со слушателями может случиться удар от неожиданной радости», — писал юморист<sup>1</sup>.

Бывает, однако, что, стремясь все сказать, оратор так увлекается, что доводит слушателей до изнеможения или бурного протеста. Тут уж не до заключения, как бы удалиться поприличнее! В этом случае помогает такой прием. Нужно осведомиться у аудитории: «Сколько у меня осталось времени?»; если скажут правду, значит, еще не все потеряно, можно продолжать и красиво завершить выступление. Если же вы услышите: «1 минута!», что ж, придется «закругляться» досрочно и в таком случае лучше завершить выступление каким-нибудь пожеланием аудитории. Конечно, это совет на случай «аварийного» окончания выступления. Ведь это лучше, чем молча удалиться или покинуть сцену со словами «У меня все».

Достаточно типично для информационных речей заключение, в котором подводится *итог сказанному*. А вот как закончила свое выступление на съезде предпринимателей директор одной крупной фирмы: «Я думаю, что приведенных мной примеров достаточно, и вы, уважаемые члены правительства, поняли, что я хочу сказать: «Для того, чтобы мы были законопослушными, законы должны быть предельно конкретными и не иметь обратной силы». Это пример *заключения-вывода*. *Краткое повторение сказанного* используется обычно в обучающих выступлениях. Примером может служить окончание лекции А.С. Макаренко «О родительском авторитете»: «Заканчивая нашу лекцию, кратко резюмируем сказанное. Авторитет необходим в семье. Надо отличать настоящий авторитет от авторитета ложного, основанного на искусственных принципах и стремящегося создать послушание любыми средствами...»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Тухольский Т. Советы плохому оратору // О красноречии в шутку и всерьез. М.: Знание, 1989. С. 48.

<sup>2</sup> Хрестоматия по лекторскому мастерству. М., 1978. С. 88.

В агитационных речах заключение несет большую нагрузку. Ведь надо, чтобы слушатели не только осмыслили, но и эмоционально «пережили» сказанное, чтобы это воодушевило их, подтолкнуло к действиям. Поэтому в убеждающих речах в заключение часто звучит впечатляющий пример, подтверждающий то, в чем оратор убеждал аудиторию. Вспоминается выступление перед выпускниками школы-интерната известного в республике писателя. Он убеждал молодых людей в том, что каждый из них, проявив волю и настойчивость, сможет найти достойное место в обществе. В заключение писатель сообщил, что сам воспитывался в школе-интернате.

В речах, побуждающих к действию, заключение обычно представляет собой постановку конкретных задач, как в одном из выступлений на Съезде народных депутатов СССР Д.С. Лихачева: «Должна быть долгосрочная программа развития культуры в нашей стране... Только тогда у нас не будет национальных споров, свидетельствующих о низкой культуре, зато будет нормальная экономическая жизнь, понизится преступность...»

В агитационных речах особенно тщательно продумывается **концовка** — последние слова выступления, придающие законченность всей речи. Как известно, последнее впечатление — самое сильное, поэтому в конце убеждающих или воодушевляющих речей обычно звучит то, ради чего все выступление строилось: его основная мысль, идея, его смысл. При этом оратор старается сформулировать главную идею своего выступления так кратко и выразительно, чтобы это надолго осталось в памяти, запало в душу, побудило к действиям. Концовкой обычно служит яркое афористичное высказывание, призыв или пожелание. Например, завершение лекции для первокурсников академика А.А. Ухтомского «О знаниях»: «Итак, в добрый час! Огорчения и преграды пусть забываются ради радости знать, знать все больше и глубже!»

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

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

Пример неудачного окончания выступления — неожиданное заявление: «Ну, у меня все!», а также извинения за то, что задержал, плохо подготовился, не знал, кто придет слушать и т.п. Подобные заключения гасят впечатление от всего выступления. Ведь известно, что последнее впечатление самое сильное, и если заключения нет или оно не связано с темой выступления — суть выступления ускользает от слушателей.

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

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

У слушателей естественны и такие мысли:

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

Эти мысли внимательный оратор читает во взгляде и позах слушателей. Язык телодвижений называют подсказкой для оратора. (О том, как его читать, см. гл. 9.) В зависимости от того, удалось ли оратору убедить аудиторию в справедливости своей точки зрения, различают положительную и негативную реакции слушателей.

<sup>1</sup> Хофф Р. Я вижу вас голыми: как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М: Независ. фирма "Класс", 1996. С. 56.

К *положительной* реакции относятся:

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

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

Существуют способы классификации реакции слушателей и по другим основаниям, например: по отношению к воспринимаемой информации; по умению понять смысл сообщения<sup>1</sup>.

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

Об искусстве оратора судят по тому, сумел ли он «соглашателей» превратить в оппонентов, а оппонентов — в союзников. Последнее можно сделать, обратившись к слушателям с вопросом, побуждающим их высказать свое мнение. Иногда для выявления скрытой позиции провоцируют тайного оппонента на спор. Конечно, такой прием надо применять осторожно, лишь прекрасно владея искусством полемики, имея в запасе убедительные аргументы и будучи уверенным в том, что у собеседника спокойный характер.

В большой аудитории обычно наблюдаются все виды реакции, так как всегда есть вероятность того, что на выс-

---

<sup>1</sup> См.: Стернин И.А. Практическая риторика. Воронеж, 1996. С. 122—124.

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

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

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

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

Прежде всего определите, почему возник тот или иной вопрос.

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

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

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

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

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

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

Уточняющие вопросы всегда приятны.

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

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

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

Если слушатель воспользовался правом задать вопрос для того, чтобы высказаться, нужно, спокойно выслушав его, сказать примерно следующее: «Спасибо за ценное дополнение».

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

**Анализ  
проведенного  
выступления**

Хорошим оратором невозможно стать, лишь освоив учебник.

Самообладание, способность к импровизации, умение «читать» состояние слушателей и быс-

тро реагировать на него, искусство отвечать на вопросы — все это совершенствуется от выступления к выступлению.

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

Анализируя и оценивая свое выступление, следует руководствоваться двумя главными критериями: была ли раскрыта тема и как воспринимали выступление слушатели. Если оратор владеет логикой изложения, культурой речи, психологией общения с аудиторией, — ему удастся достичь цели.

Схема анализа выступления может быть такой:

- Дата и место выступления.
- Тема.
- Состав аудитории.
- Проходило ли выступление по намеченному плану?

Если нет, то почему?

• Доходчиво ли я говорил? Учитывал ли уровень знаний слушателей?

• Был ли контакт с аудиторией, мог ли он быть лучшим? Что этому мешало? Что можно было для этого сделать?

• Было ли убедительным то, что я говорил? Какие доводы я бы предложил сейчас этой аудитории?

• Как я чувствовал себя во время выступления?

• Как я держался? Какие жесты у меня преобладали?

• Удачное в проведении выступления.

• Почему я считаю это удачным?

• Недостатки в проведении выступления.

• Почему возникли?

• Выводы (соотношение удач и недостатков).

• Реакция аудитории. Реплики слушателей. Выводы.

• Вопросы.

• Мои ответы.

• Ответ, который может мне пригодиться в дальнейшем.

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

- Уложился ли в отведенное время.
- Оценка выступления в целом.
- Мое настроение после выступления. А сейчас?
- Что мне следует делать, чтобы следующее выступление было еще лучше.

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

### В о п р о с ы

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

### З а д а н и я

1. Используйте любую возможность, чтобы рассказать о прочитанной книге, телепередаче, интересной встрече и т.д.
2. Выступите в компании друзей или коллег с интересным сообщением. Следите за реакцией слушателей, управляйте их вниманием. Какое впечатление, по вашему мнению, произвело ваше выступление? Почему? Что следует учесть в дальнейшем?
3. Внимательно прочтите зачин и вводную часть выступления Петра Лаха, лидера одного из направлений сетевого маркетинга (перевод Анджее Рьшкевича). Какой вариант зачина использовал оратор? Обратите внимание на то, каким образом П. Лох устанавливает эмоциональный и личностный контакт с аудиторией. Отметьте приемы удержания внимания аудитории. Найдите прием превращения монолога в диалог.

В своем выступлении П. Лах оригинально пользуется психологическим доводом «аргумент к личности». Предлагаем найти это место в тексте выступления.

Добрый вечер, дорогие друзья! Сегодня я первый день в Минске. Я постараюсь передать вам как можно больше своего опыта.

Наш бизнес развивается в Польше уже более 10 лет. И так как этот бизнес универсальный и одинаков во всем мире, то те проблемы, которые были у нас, будут и у вас: может завтра, может через неделю, может через месяц. Мир справедлив. И те успехи, которые есть у нас, вы тоже можете иметь.

Некоторые из вас здесь впервые. Вас пригласили на семинар, на котором расскажут, как делать большие деньги. Тем, кто первый раз на семинаре, я скажу: «Если вам здесь не все понравится, то придите еще раз! И не потому, что следующий семинар будет лучше, а только потому, что следующий оратор будет лучше. Он обратит внимание на иные аспекты». Возможно, я сегодня не достучусь до вас. Я бы не хотел, чтобы вы приняли свое жизненно важное решение на основании моего выступления. Представьте: через 3 года или 5 лет у вас не будет успеха в бизнесе, потому что какой-то толстый поляк не смог до вас достучаться. В этом нет смысла! Вы, новички, понимаете это?

Некоторые из вас выйдут на перерыв и не вернуться, чтобы слушать меня. И это нормально. Но поймите за рукав того, кто вас пригласил, того, кто уже сделал первые шаги в бизнесе, спросите у авторитетных для вас людей: «Что это за бизнес на самом деле?» И не стесняйтесь, что некоторых вещей вы не понимаете. Когда мы впервые оказываемся в опере, то тоже не знаем, когда надо хлопать. В Бразилии рассказывают такую историю. Муж застрелил жену, потому что она во второй половине матча спросила: «А где здесь наши?» Мы не обижаемся, что вы не разбираетесь в бизнесе, когда начинаете. Мы здесь для того, чтобы показать вам несколько начальных вещей.

Природа человека такова, что все равно каждый пытается все делать по-своему, как это делал я и большинство из вас. В том, чтобы делать ошибки, нет ничего плохого. Плохо, когда эти ошибки вы повторяете и повторяете. Или если нет смелости сказать: «Я сделал ошибку, скажи мне, как это надо делать правильно». Известно отличие незнания от глупости. Незнание — это когда

делают ошибки. Глупость — это когда эти ошибки делают раз, второй, третий.

Я надеюсь, что мы будем сотрудничать. И очень хорошо, что есть проблемы с языком. Потому что, когда люди все понимают, то засыпают. Они не концентрируются! Минск — восьмая страна, где я провожу семинар. И в других странах люди говорят, что есть проблемы с языком, и поэтому они очень внимательно слушают. У нас очень много опыта, и я хочу передать его вам.

Вы находитесь в этом бизнесе ради самих себя. Я хочу сказать каждому в этом зале:

— Ваш бизнес — это не мой бизнес.

— Ваш бизнес — это не бизнес вашего спонсора.

— Ваш бизнес — это не бизнес вашего директора, и это не бизнес того, кого вы заспонсировали.

Поймите это!

И ваш бизнес будет выглядеть так, как вы его будете вести!

Какое впечатление произвело на вас начало лекции П. Лаха? Вызвало ли оно интерес к дальнейшему изложению?

## ГЛАВА 8

### КУЛЬТУРА ВЕДЕНИЯ ПОЛЕМИКИ

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

Г. Башляр  
(французский философ XX в.)

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

Самый благородный вид спора — тот, который ведется для выяснения и сопоставления различных точек зрения, *поиска истины*. Свою позицию собеседники логически обосновывают, с уважением и вниманием относятся к аргументам противоположной стороны. Такой спор называется **дискуссией** (от лат. *discussio* — исследование, рассмотрение, разбор). В дискуссии победителей нет. В процессе поиска истины выигрывают все. Дискуссии проводятся публично и в печати. Публичное обсуждение спорного вопроса или какой-либо проблемы называется **диспутом**.

Если же цель спора — *защитить, отстоять свое мнение и опровергнуть мнение оппонента*, такой спор называют **полемикой** (от др.-греч. *polemikos* — воинственный, враждебный). К победе в полемике можно прийти путем *убеждения* оппонента. Но нередко к ней стремятся любой ценой, буквально *заставляя* противника признать свою неправоту. В этом случае идут в ход уловки, запрещенные приемы. Такой спор, рассчитанный на победу любой ценой, часто называют эристикой.

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

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

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

Дорого может стоить полемика с начальником. Не стоит спорить по несущественному для дела вопросу. Наконец, встречаются люди, спор с которыми, по выражению

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

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

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

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

Добавим, что немаловажное значение для принятия решения о том, стоит ли спорить, имеет обстановка разговора: подходящее ли место, достаточно ли времени для обсуждения вопроса, нет ли нервозности и накала страстей у обеих сторон, есть ли свидетели.

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

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

2. Я хочу обсудить вопрос или мне необходимо доказать свою правоту?

3. Может быть, не прав я?

4. Позволяет ли обстановка вести полемику?

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

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

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

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

9. Являюсь ли я для него авторитетом?

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

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

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

Если два суждения противоположны, возможен третий вариант. Например, партнер А утверждает, что рентабельность данного предприятия высокая, а партнер Б — что это предприятие нерентабельно. Вполне возможно, что оно работает с нулевой рентабельностью. Если же вы уверены в своей правоте, необходимо *продумать способ обоснования своего утверждения* (способ аргументации — дедуктивный или индуктивный).

Особый интерес представляет тот случай, когда суждения оппонентов взаимоисключающие, то есть представляют собой тезис и антитезис. Например: «Важные для рес-

публики вопросы нужно решать путем референдума» и «Важные для республики вопросы не нужно решать путем референдума». В таких случаях опровержение можно построить определенным образом, о чем речь пойдет ниже.

**Порядок  
ведения  
полемики**

Продуктивнее обсуждение, к которому стороны готовятся заранее. В деловом общении полемика нередко возникает спонтанно, причем в ней могут одновременно принимать участие несколько человек, и у каждого — свое мнение. Если никто не возьмет на себя роль организатора обсуждения, оно может превратиться в обычную перепалку.

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

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

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

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

1. Ведущий называет тему обсуждения, представляет его участников, объявляет регламент выступлений.
2. Выступление первого оппонента с убеждающей речью.
3. Вопросы к нему членов противоположной команды.
4. Выступление второго оппонента с опровержением или возражением.
5. Вопросы к нему.
6. Заключительное выступление первого оппонента.
7. Убеждающая речь второго оппонента.
8. Вопросы к нему.
9. Выступление первого оппонента с опровержением или возражением.

10. Вопросы к нему.
11. Заключительное выступление второго оппонента.
12. Эксперты оценивают обоснованность позиции каждой из сторон.
13. Ведущий подводит итог обсуждения.

**Особенности  
полюемической  
убеждающей  
речи**

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

Созданию такой атмосферы способствует вежливое, уважительное обращение к оппоненту (по имени или имени-отчеству), приветливое выражение лица. Зачем смотреть на несогласного как на личного врага? Ведь «уважение к чужим убеждениям — не только признак уважения к чужой личности, но и признак широкого и развитого ума»<sup>1</sup>.

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

Искусным ораторам может помочь в этом шутовское или насмешливое замечание, уместное в том случае, если есть надежда, что слушатели склонны стать на вашу сторону. Американский политик-демократ блестяще использовал это во время предвыборной кампании. Вот окончание зачина его выступления: «Я люблю людей; люблю даже республиканцев, особенно если они готовы голосовать за меня»<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Поварнин С.И. О теории и практике спора. СПб.: Лань, 1996. С. 59.

<sup>2</sup> Цит. по: Сопер П. Основы искусства речи. М.: Прогресс-Академия, 1992. С. 276.

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

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

Заканчивается вступление четкой формулировкой своего утверждения. Она должна быть предельно ясной и значимой для противоположной стороны. Все понятия, входящие в тезис, должны быть определены, чтобы не возникало лишних споров из-за их различного толкования двумя сторонами. Затем идет более подробное изложение своих взглядов и их обоснование.

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

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

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

Иногда в полемическую убеждающую речь включают опровержение взглядов оппонентов.

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

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

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

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

**Способы опровержения** сводятся к следующему.

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

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

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

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

В некоторых случаях выступление оппонента представляет собой возражение. **Возразить** — означает покрити-

ковать аргументы или способ аргументации партнера. Так как тезис при этом не опровергнут, победой над оппонентом это считать нельзя. Однако неопытные или недостаточно подготовленные полемисты, оставшись без своих аргументов, «выходят из боя». Напрасно!

О логических ошибках в доказательстве рассказывалось в главе 3. При определенном навыке можно без труда подметить «ложное основание», недостаточность аргументов, «круг в рассуждении», «ложное или поспешное обобщение» и т.д.

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

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

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

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

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

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

1. Победитель не должен показывать свое торжество.

2. Не следует заставлять партнера открыто признать свою неправоту.

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

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

#### **Принципы ведения полемики**

Принципы ведения полемики определяют подход, отношение участников полемики к спору и друг к другу. От

спорящих сторон требуется следующее:

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

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

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

**Правила ведения полемики** 1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает

интересы сторон) и слишком далеко (об этом трудно судить).

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

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

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

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

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

Без соблюдения этих правил полемика может превратиться в перебранку.

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

#### **Тактика ведения полемики**      Рекомендуем такую тактику ведения полемики:

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

2. Разоблачение возможных доводов оппонента, предвосхищение аргументов. Это позволяет разоружить противника еще до нападения. Такой прием использовал в споре с митрополитом А.И. Введенским атеист, нарком просвещения, А.В. Луначарский: «Мой оппонент в своей речи почти наверное будет говорить весьма высокие сло-

ва о том, какая прекрасная вещь бессмертие... Но чем эти уверения сильнее, тем сильнее в них сила обмана, которая заставляет полагаться и уповать на нереальное, несуществующее — на древнюю, но хрупкую сказку»<sup>1</sup>. Естественно, развенчание доводов оппонента должно быть весьма убедительным, иначе можно лишь навредить себе.

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

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

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

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

1. Выяснение принципиальной позиции оппонента по спорному вопросу. Это облегчает поиск нужных для убеждения оппонента аргументов, а иногда делает дальнейшую полемику бессмысленной. Например, зачем спорить о том, нужны ли Беларуси два государственных языка, с человеком, который не считает белорусов самостоятельной нацией? Лучше перейти к обсуждению этой позиции.

2. Использование психологических доводов:

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

<sup>1</sup> Диспут А.В. Луначарского с митрополитом А.И. Введенским 21 сентября 1925 года // На переломе. Философские дискуссии 20-х годов; философия и мировоззрение. М., 1990. С. 298.

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

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

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

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

4. Обращение доводов оппонента против него самого — прием, называемый «возвратным ударом». В упоминавшейся дискуссии А.В. Луначарского с А.И. Введенским оба оратора использовали различные полемические приемы, в том числе и этот. Так, в ответ на довод А.И. Введенского: «Религия — некоторая ценность, хотя бы из порядка опиатов, ибо сколько слез она иссушила, сколько ран исцелила...» — А.В. Луначарский заявил: «Да, это верно, но мы хотим не облегчать страдания, а лечить болезнь».

5. Применение юмора, иронии, сарказма. Так, например, в этой же дискуссии А.И. Введенский сказал: «Я заметил, что в громадном большинстве случаев лучшие антирелигиозники создают свое понимание религии и потом

победоносно его разрушают. Такая борьба с ветряными мельницами своего воображения о религии Христа давно описана в бессмертном произведении Сервантеса.

6. Перехват инициативы у оппонента, атака вопросами.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. *Обсуждение личных качеств* или поступков оппонента.

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

### 3. *Искажение смысла высказывания.*

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

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

Заметив фальсификацию, нужно установить истину, а если первоначальное утверждение не записано или нет свидетелей и сделать это невозможно, то переключиться на обсуждение утверждения противоположной стороны.

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

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

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

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

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

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

3. *Ставка на ложный стыд* — делается расчет на то, что собеседник примет довод без возражения, постеснявшись проявить свою неосведомленность. Начинают убеждение примерно так: «Неужели вы не знаете, что...», «Как известно...». Не поддаваться на уловку несложно, ответив: «Представьте, мне это неизвестно» и дав тем самым понять, что свое утверждение оппонент должен обосновать. Если в споре используют непонятные термины, ссылаются на незнакомые вам теории, рекомендуется не делать вид, что все понятно, а к досаде оппонента сказать: «Поясните...»

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

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

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

1. *Ложное основание*. Большая посылка дедуктивного умозаключения — правдоподобное суждение, верное для некоторых случаев. Оппонент преподносит его как аксиому, например: «А так как изменить человеческую натуру

невозможно, то...» или «Как известно, старый конь борозды не портит, поэтому...». Уловив, что утверждение, истинное в конкретной ситуации, преподносится как истина при всех условиях, надо заметить: «То, что это справедливо в какой-то ситуации, не означает, что это верно вообще».

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

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

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

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

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

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

8. «Сияющие обобщения» — сказанное оппонентом относительно какой-то стороны или частного проявления явления переносится на все явление в целом, например: «Вы что, против реформ?» или «Так и скажите, что вы против рынка!» Оправдываться — не лучший выход. Лучше наступать! Скажите, например, следующее: «Вы делаете слишком смелые обобщения!»

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

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

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

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

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

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

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

Такие приемы нужно немедленно разоблачать и пресекать, напомнив правила ведения полемики. Если противник не останавливается, полемику прекращают, так как словесная баталия теряет смысл. «Как и везде, в полемике также бывают необратимые процессы», — считает автор книги «Стратегия делового успеха» В.И. Курбатов<sup>1</sup>.

Вот некоторые запрещенные приемы ведения полемики:

1. Приклеивание ярлыков — обзывание оппонента, например: «Да вы догматик!» или «А вы консерватор!» и т.п. «Подобные доводы, — пишет В.И. Курбатов, — прямой симптом того, что спор выродился в перепалку. Самый рациональный выход из такого положения — прервать обсуждение из-за нежелания подвергаться оскорблениям и непродуктивности дальнейшего спора»<sup>2</sup>. Возможно, однако, что противник изменит свою тактику после разоблачения этого приема словами: «Пожалуйста, без ярлыков!», хотя надежда на это невелика.

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

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

4. Зажимание рта (запугивание), «палочный аргумент», например: «Вы можете, конечно, оставаться при своем мнении, но тогда...» Услышав подобное, можно сказать: «Это аргумент кулака» или «Это аргументация силой». Если та-

<sup>1</sup> Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов н/Д: Феникс, 1995. С. 297.

<sup>2</sup> Там же.

кое разоблачение приема на оппонента не подействует, стоит, видимо, вспомнить совет В.И. Курбатова: «Спор, в котором появилась тенденция к обмену угрозами, лучше всего прервать, пока он не зашел слишком далеко. Необходимо остудить страсти. Приступать к дальнейшему можно лишь после совместного осуждения подобных доводов»<sup>1</sup>.

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

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

7. Дискредитация — противник вспоминает о порочащих оппонента эпизодах жизни. Если таковых нет, придумывает их. Дискредитация проводится с целью подорвать доверие людей к доводам оппонента («раз он такой»). Этот запрещенный прием считается самым серьезным, так как перенести «разоблачения» труднее всего. Если обвинение справедливо, становится неловко, а если нет — мы возмущаемся напраслиной. Но лучше не поддаваться эмоциям, а принимать решение, которое зависит и от того, есть ли свидетели спора. И если это разговор наедине или в присутствии единомышленников, вполне оправданно прекратить полемику. Раз человек пошел на дискредитацию, истина его не интересует, убеждать он не намерен, а слушать вряд ли захочет. Но если полемика возникла в ходе совещания, собрания или переговоров, не реагировать на обвинение нельзя: может пострадать репутация.

<sup>1</sup> Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов н/Д: Феникс, 1995. С. 286.

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

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

**Как отвечать на обвинения**      Отношения между людьми, увы, или к счастью, мало изменились за тысячелетия. Способы защиты от обвинений разработаны еще Аристотелем<sup>1</sup>. Данные приемы сформулированы с учетом его рекомендаций.

#### 1. Прием «Ну и что?»

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

#### 2. Прием «Роковая случайность».

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

<sup>1</sup> Античные риторика. М.: Изд-во МГУ, 1978. С. 155–156.

### 3. Прием «Я не хотел этого!»

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

### 4. Прием «Сам не лучше!»

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

### 5. Прием «Вы сами виноваты!»

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

### 6. Прием «Я стал другим».

В ответ на воспоминание о вашем некрасивом поступке можно спокойно заметить, что это было давно, с тех пор вы во многом изменили свои взгляды, научились чему-то<sup>1</sup>.

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

Поучительную иллюстрацию того, как не надо спорить, дает Дж. Лондон в романе «Морской волк». Главному герою романа пришлось жить в кубрике с китобоями, большими любителями поспорить. «Они спорили о пустяках, как дети, и доводы их были крайне наивны. Собственно говоря, они даже не приводили никаких доводов, а ограничивались голословными утверждениями или отрицаниями. Умение или неумение новорожденного тюленя плавать они пытались доказать просто тем, что высказывали

<sup>1</sup> Энкельманн Н. Преуспевать с радостью. М.: СП «Интерэксперт», 1993. С. 95.

свое мнение с воинственным видом и сопровождали его выпадами против национальности, здравого смысла или прошлого своего противника. Я рассказываю об этом, чтобы показать умственный уровень людей, с которыми принужден был общаться. Интеллектуально они были детьми, хотя и в обличье взрослых людей».

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

### В о п р о с ы

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

### З а д а н и я

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

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

## ГЛАВА 9

# ВОСПРИЯТИЕ И ПОНИМАНИЕ ПАРТНЕРА ПО ОБЩЕНИЮ

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

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

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

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

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

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

**Приоритетные каналы восприятия**

Как известно, существует три канала поступления информации в сознание человека:

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

2) аудиальный (информация представляет собой комплекс звуков);

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

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

В соответствии с этим всех людей можно условно разделить на визуалов, аудиалов и кинестетиков. Подчеркнем, что такое разделение весьма условно, потому что ярко выраженные визуалы, аудиалы и кинестетики встречаются не так часто. Но так как обычно для человека более значим один канал восприятия, разделение людей по типам восприятия имеет определенный смысл. Действительно, то, что значимо для одного типа, несущественно для другого, а это может приводить к конфликтам в общении (см. гл. 12).

<sup>1</sup> См.: Гриндер Д., Бэндлер Р. Из лягушек — в принцы. Нейро-лингвистическое программирование. Воронеж: НПО "МОДЭК", 1994.

Внимательно наблюдая за собеседником, можно определить, к какому типу он относится. Различия проявляются в звучании голоса, особенностях жестикюляции, направлении взгляда (рис. 5), преимущественном употреблении определенных слов, отражающих модальность образов, которые присутствуют в его сознании. По этим словам, называемым предикатами, легче всего определить тип человека. Так, например, аудиал часто вставляет в разговор: «Послушайте», «Как говорится», «А я вам говорю». Визуал: «Рассмотрите», «Неужели вы не видите, что...», «Как вы сами видите» и т.п. Это не удивительно: ведь у аудиала — слуховые образы и ассоциации, а у визуала — зрительные. От кинестетика можно услышать: «Я чувствую...», «У меня все похолодело» и пр. В речи визуала много существительных и прилагательных. Когда слушаешь рассказ о каком-либо путешествии, в воображении предстают картины и создается впечатление, что просматриваешь фотоальбом. Когда рассказывает аудиал, то понимаешь, что происходило, так как он оперирует словами-понятиями. А в речи кинестетика преобладают глаголы: для него значимо все, что движется, так как это вызывает произвольные сокращения мышц внутренних органов и, следовательно, богатые ощущения. Рассказ кинестетика о каких-то событиях напоминает быстро сменяющиеся кадры черно-белого немого кино.

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

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

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

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

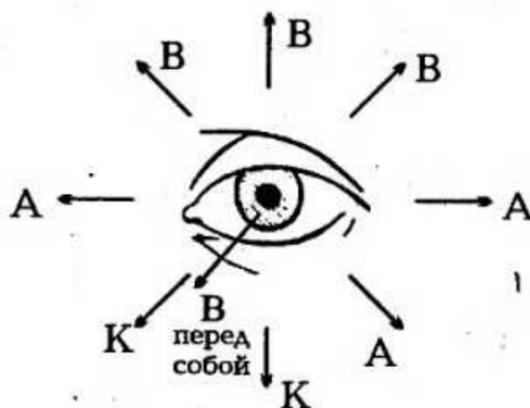


Рис. 5. Направление взгляда партнера (со стороны наблюдателя):  
В — визуала, А — аудиала, К — кинестетика

**Особенности  
восприятия  
человека  
человеком**

Глядя на человека, мы обычно воспринимаем его в целом.

Впечатление от одного и того же человека у разных людей, как правило, различно. Бывает, что преступника трудно найти потому, что фотороботы, составленные по описаниям свидетелей, разительно отличаются друг от друга и от истинного лица.

Почему же восприятие субъективно?

Прежде всего у людей разные возможности восприятия, что связано с особенностями зрения и слуха, природной или воспитанной наблюдательностью. У людей различны также приоритетные каналы восприятия.

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

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

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

Ваша оценка может быть необъективна также из-за того, что вы *пристрастно относитесь* к партнеру. Плохие учителя по-разному оценивают одинаковые по правильности ответы любимых и нелюбимых учеников. Для матерей их дети — самые красивые. Выдающийся поэт античности Лукреций Кар писал об ослепленных любовью мужчинах: «Дыду они назовут величавой, достоинства полной, мило щебечет заика для них, а немая — стыдлива»<sup>1</sup>.

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

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

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

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

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

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

<sup>1</sup> Лукреций Кар. О природе вещей. М., 1946. С. 273.

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

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

Опираясь на изложенные особенности восприятия, деловому человеку можно посоветовать:

1. Развивать наблюдательность, обращать внимание на все особенности внешнего облика и психологического склада человека. (Чтобы не получилось потом: «А я и не заметил!»)

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

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

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

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

6. Не поддаваться влиянию предварительной информации о партнере.

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

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

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

10. Быть таким, каким хочешь, чтобы тебя видели.

Чтобы оценка партнера была объективной, старайтесь наблюдать, оценивать и делать выводы беспристрастно.

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

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

**Индивидуализация** — восприятие человека во всей его неповторимости, со всеми присущими ему особенностями. При этом мы обращаем внимание на *отличия* нашего собеседника от представителей той социальной группы, к которой он относится или может относиться, на его психологические особенности.

В деловом общении важны оба механизма. Каждый человек относится к какой-то социально-демографической группе, психологическому типу и имеет свои, неповторимые черты. Восприятие и правильная оценка общего и особенного, присущего вашему партнеру, позволяет прогнозировать его поведение.

Общаясь с партнером, мы, конечно, не просто наблюдаем за ним, а вместе проживаем эти минуты. В процессе общения люди проникаются чувствами друг друга (эмпатия), способны рассуждать с позиции другого человека (рефлексия), отождествлять себя с ним (идентификация). Понимать партнера — значит представлять, как он рассуждает и что чувствует в данной ситуации.

«Главное, с чего начинается понимание других людей, — это формирование у человека такой направленности, при которой другие люди стояли бы не на периферии, а непременно в центре складывающейся у него системы ценностей. Что в этой системе будет — гипертрофированное «я» или «ты», это оказывается вовсе не безразлично для проявления нашего умения глубоко проникать в другую личность и правильно строить с ней взаимоотношения», — пишет А.А. Бодалев в работе «Восприятие и понимание человека человеком».

**Можно ли  
предвидеть  
поведение  
партнера**

Слова «Я от него этого не ожидал», к сожалению, нередко можно услышать в деловом общении. Обычно их произносят с недоумением и обидой. Еще бы!

За ними может стоять несостоявшаяся сделка, неожиданный переход сотрудника в другую фирму, переговоры с конкурентами и тому подобные неприятные сюрпризы. Между тем, если спросить «непредсказуемого», почему он так поступил, с его точки зрения все окажется логичным и порядочным. Способность взглянуть на события глазами другого человека называется децентрацией. **Децентрация** — это «механизм преодоления эгоцентризма и означает преобразование собственных образов, понятий и представлений путем принятия в расчет возможных точек зрения других людей»<sup>1</sup>.

«Стать другим» на время удастся не всем. Эта способность зависит от эмоционального склада личности, ее склонности к сопереживанию, навыков общения, воспитания и жизненного опыта. Развитые эмпатия и рефлексия помогают децентрации. А вот отождествление себя с другим человеком может сослужить плохую службу в том

<sup>1</sup> Краткий психологический словарь. М., 1985. С. 82

случае, если этот человек не похож на нас. Если мы ставим себя на место другого человека и ждем от него таких поступков, которые свойственны нам, в этом случае нас может ждать глубокое (и естественное) разочарование.

Неумение встать на позицию другого человека может привести к непониманию и конфликтам. Р. Фишер и Г. Юри в книге «Путь к согласию, или Переговоры без поражения» приводят в качестве примера отношения хозяйки и квартиросъемщика. Хозяйка считает, что студент должен ценить ее отношение к нему: она берет небольшую плату за комнату, не вмешивается в его дела. Студентом она недовольна: по вечерам у него гремит музыка, о квартплате приходится напоминать. Студент же полагает, что он платит больше, чем следовало бы, и в срок, что он — хороший постоялец, так как по вечерам всегда дома, а хозяйка — сухая и черствая женщина, поскольку никогда ни о чем не спрашивает. Решение хозяйки отказать студенту в квартире он воспринимает с удивлением и возмущением. Она же огорчается, не услышав слов благодарности за хорошее отношение.

*Чтобы предвидеть поведение партнера, нужно взглянуть на ситуацию его глазами.*

Когда поведение партнера не удастся предвидеть, мы терзаемся вопросом: «Почему он так поступил?» При этом мы склонны принимать свои страхи и опасения за намерения другой стороны. Неуверенный в себе человек склонен видеть причину огорчившего его поступка делового партнера или знакомого в том, что этот партнер или знакомый плохо относится к нему, не уважает и т.п. Действительно, плохое отношение к нам может быть причиной того или иного поступка. Но ведь каждый человек поступает в соответствии со своим характером, своими особенностями. Излишняя самоуверенность, гордость или осторож-

ность, нерешительность, боязнь ответственности могут помешать партнеру, например, позвонить вам в то время, когда вы ждете обещанного звонка. И конечно же, на поведение человека влияет ситуация, в которой он оказался. Взаимодействие всех этих факторов и определяет конкретный поступок. Английский психолог Келли предложил изобразить это так (рис. 6).

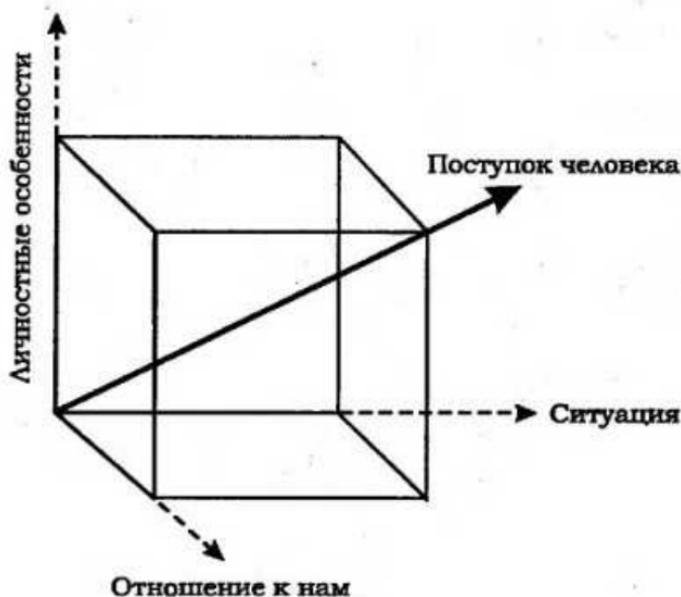


Рис. 6. Куб Келли

Ошибки в прогнозировании поведения партнера в основном вызваны следующими причинами:

1. Мы недостаточно знаем партнера: судим о его характере на основе одного значимого поступка или выстраиваем его образ, представляя лишь отдельные черты.
2. Мы ошиблись, отнеся этого человека к определенному стереотипу.
3. Мы не ошиблись, отнеся этого человека к данному стереотипу, но у нас неверное представление о поведении или характере людей этой группы.

4. Поведение этого человека отличается от поведения стереотипа в силу его индивидуальных особенностей, а мы не учли этого.

5. Мы недостаточно знаем ситуацию, в которой оказался партнер.

6. Мы рассуждаем по схеме: «Я бы на его месте поступил так», вместо того чтобы представлять, как поступит в этой ситуации он.

Плодотворное наблюдение за партнером и понимание его возможны лишь при живом интересе к этому человеку. «Тот, кто не имеет интереса к другому человеку, может спать спокойно — общаться он не научится никогда», — заметил известный психотерапевт В. Леви. Мир бизнеса — это мир деловых контактов, в котором преобладают наблюдательные, вдумчивые, доброжелательные люди.

### В о п р о с ы

1. Почему иногда впечатление о человеке расходится с предварительным представлением о нем?
2. Что нужно учесть, чтобы сделать правильный прогноз поведения партнера?
3. Почему нелегко взглянуть на ситуацию глазами партнера?

### З а д а н и я

1. Приведите примеры из жизни, иллюстрирующие особенности восприятия человека человеком.
2. Ненавязчиво наблюдая за незнакомцем в автобусе, попытайтесь представить его возраст, профессию, семейное положение, настроение. Попробуйте завязать с ним разговор и проверьте свои предположения<sup>1</sup>.
3. Как вы полагаете, какое впечатление вы производите (ваш внешний вид и поведение)?

---

<sup>1</sup> Это позволит вам узнать, верны ли ваши стереотипы.

## ГЛАВА 10

### КАК «ЧИТАТЬ» ПАРТНЕРА ПО ДЕЛОВОМУ РАЗГОВОРУ

*Образование приобретается чтением книг, но другое, более важное образование — знание мира — приобретает только чтением людей и изучением их различных изданий.*

*Ф. Честерфилд  
(английский писатель XVIII в.)*

Процесс общения наряду с речью обеспечивает и другие формы невербальной коммуникации: жесты, мимика, интонация, взгляд, расположение партнеров в пространстве. Иногда интонация приходит в противоречие со значением слова, и именно по ней мы определяем смысл сказанного. Так же внимательно следует относиться и к другим невербальным формам передачи информации в общении.

**Наблюдение за партнером** Целенаправленным наблюдением за человеком становится тогда, когда знаешь: 1) на что следует обратить внимание; 2) что это может означать; 3) что из этого следует. Вывод можно делать на основе комплексного наблюдения за внешним видом партнера и его поведением.

Полезно вырабатывать в себе осознанную и направленную наблюдательность, и тогда вам многое расскажут о человеке его осанка, поза, походка, жесты, голос и выражение лица.

Осанка человека определяется привычным положением корпуса. Она может быть прямой, сутуловатой, гордой и т.д. и зависит от рода занятий человека, его отношения к спорту и внутреннего состояния: уверенности в себе,

самодовольства или, наоборот, растерянности, подавленности и т.п.

О многом может сказать и *поза*. Человек, чувствующий свою зависимость, неуверенность в себе, стремится занять как можно меньше места в пространстве, сидит на стуле согнувшись. Совсем не такая поза у того, кто чувствует себя хозяином положения.

Бальзак назвал *походку* «физиономией тела». Походка может быть уверенной, начальственной, упругой, спортивной, прыгающей, шаркающей, неуверенной, виноватой и т.д. Она также зависит от профессии человека, его культурного уровня, занятий спортом. В ней отражаются и физическое самочувствие, настроение. По походке судят и о характере человека: спокойном или порывистом, самолюбивом или застенчивом и т.д.

Развязные *жесты* не свидетельствуют о большой культуре. Но в отдельных случаях они могут быть вызваны смущением. Скупые жесты наблюдаются у спокойных, уравновешенных людей с флегматичным темпераментом. К такой жестикуляции обязывает и солидная должность. Бурная жестикуляция характерна для холериков. При эмоциональном возбуждении, смущении или беспокойстве у любого человека жесты иные, чем в спокойном состоянии.

*Голос* как один из компонентов облика значительно дополняет образ собеседника. По голосу можно определить возраст, в большинстве случаев и физический тонус человека, его настроение. В звучании голоса отражаются радость, сомнение, недовольство, обида, решительность, неуверенность и т.д.

По *речи* можно судить о социальных корнях человека, его воспитании, культуре, профессии. «Выдают» произношение слов, ударение, длина фраз, конструкции предложений, выбор лексики.

*Выражение лица*, так же как и взгляд, отражает состояние человека и его настроение. По выражению лица можно судить и об отношении собеседника к вам: оно может

быть приветливым и отчужденным, признательным или недовольным и т.д. О важности наблюдения за выражением лица писал в свое время А.С. Макаренко: «Можно и нужно развивать зрение, просто физическое зрение... Нужно уметь читать на человеческом лице... Ничего хитрого, ничего мистического нет в том, чтобы по лицу узнавать о некоторых признаках душевных движений»<sup>1</sup>.

К.Г. Паустовский советовал: для того чтобы развить в себе это умение, нужно пытаться мысленно написать красками портреты незнакомых и знакомых людей. «И через два-три дня вы убедитесь, что до этого вы не видели на лицах людей и сотой доли того, что заметили теперь. А через два месяца вы научитесь видеть, и вам уже не надо будет понуждать себя к этому»<sup>2</sup>.

Наконец, *манера одеваться* отражает отношение человека к себе и окружающим. Есть выражение: «Костюм — это Я-концепция, которую мы носим на себе».

**О чем говорят жесты и позы** Жесты, позы, мимика, являясь невербальными средствами общения, могут дополнять смысл слов, делать их более выразительными, заменять слова, противоречить им, заполнять паузы. Среди жестов и поз выделяют **жесты-эмблемы**, имеющие определенное значение, специфичные для каждой страны<sup>3</sup>. Они используются для выражения физического и душевного состояния (например, в славянской культуре поднятый большой палец — «все отлично», указательный палец правой руки слева направо под подбородком — «сыт по горло»); регуляции межличностных отношений (жесты приветствия, прощания, извинения), оценки чего-либо (когда указательный палец пра-

<sup>1</sup> Макаренко А.С. Сочинения. М., 1958. Т. V. С. 268.

<sup>2</sup> Паустовский К.Г. Золотая роза. М., 1987. С. 596.

<sup>3</sup> См.: Кириленко Г.Л. Проблема исследования жестов в зарубежной психологии // Психологич. журнал. 1987. № 4.

вой руки вкручивается в висок, люди разных национальностей понимают это, как фамиллярный жест «ты что, того...»). Если же значения жестов не совпадают, могут наблюдаться курьезные случаи. Русский бизнесмен, гостивший в Японии, желая показать хозяину, что он наелся, сделал вышеописанный жест («сыт по горло»). Тот побледнел и опустился на стул. В японской культуре этот жест означает «Вы уволены», и японец решил, что русский сообщает ему плохую новость.

Среди других жестов, сопровождающих общение, выделяют:

- **иллюстративные жесты**: описательные (изображают содержание и ход наших мыслей, например: «такой огромный», «с другой стороны»), указательные («вон там») и подражательные. Обилие таких жестов не свидетельствует о высокой языковой культуре человека;

- **жесты—регуляторы поведения**: «встаньте», «идите сюда», «прошу вас пройти» и т.д.;

- **дирижирующие жесты** — сопровождают речь плохих ораторов, которые вынуждены помогать себе руками («пилят», «рубят дрова», «ввинчивают лампочку»). Аудиторию это забавляет или усыпляет;

- **ораторские жесты** (см. гл. 6);

- **аффективные жесты** — выражают эмоциональное состояние человека, его отношение к происходящему (жесты радости, открытости, искренности или смятения, беспокойства, недоверия). Жесты, выражающие внутреннее состояние человека, как правило, не контролируются.

По мнению ряда исследователей (А. Пиз, Д. Ниренберг, Г. Калеро и др.), большинству людей свойственно выражать свое внутреннее состояние сходным образом, так что можно признать существование особого языка поз и жестов. Понимание этого языка и называют «чтением» партнера. За исключением жестов-эмблем, жесты не однозначны, поэтому выражение «язык жестов» весьма условное.

Тем не менее жесты и поза действительно несут информацию, и ее можно научиться понимать.

Для овладения языком жестов нужно время. Поможет наблюдение за поведением других людей в общественных местах, просмотр телепередач без звука, контроль за собственными жестами и позами.

Есть люди, наделенные особым талантом управления своим телом (актеры, политики, аферисты). Стараться подделать язык тела не нужно, но полезно использовать положительные, открытые жесты для создания благоприятной атмосферы общения с деловым партнером. Кроме того, во время проведения делового разговора важно представлять, каково отношение к вам партнера и каковы его намерения, чтобы вовремя повлиять на его решение.

По отношению к вам может проявляться заинтересованность, недоверие, критическая оценка, сомнение в том, что вы говорите, недовольство, отрицание или обратное отношение. Партнер может находиться в затруднительном положении или лгать. Он может прийти к положительному или отрицательному решению по интересующему вас вопросу. Обо всем этом расскажет положение его головы, корпуса, рук и ног, мимика, что иллюстрирует рисунок 7.

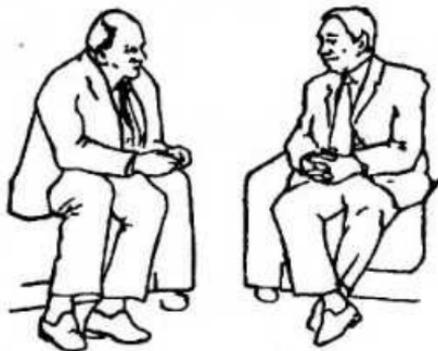


Рис. 7. Деловой разговор

**Правила чтения** Приступая к изучению языка телодвижений и поз, следует помнить, что между конкретной позой или жестом человека и его внутренним состоянием не во всех случаях есть прямое соответствие.

Чтобы не допустить ошибки, рекомендуется помнить правила чтения жестов и поз, которые сводятся к следующему.

1. Поза и жесты человека могут быть обусловлены внешними обстоятельствами (холодно, неудобно сидеть и т.д.).

2. Поза и жесты могут быть вызваны причинами, не связанными с настроением человека (болит живот, чешется нос и т.п.).

3. Наблюдать надо за совокупностью жестов. Толкование жеста, «вырванного из контекста», не имеет смысла.

4. Интерпретация поз и жестов зависит от личности того, кто интерпретирует.

Последнее правило сформулировал английский психолог Беннетт, который обратил внимание на то, что один и тот же жест или поза разными людьми толкуется по-разному, а одно и то же толкование может вызвать различные эмоции. Это зависит от настроения, установки, психологического склада тех, кто наблюдает. Не всегда то, что человек предполагает, соответствует тому, что есть.

Полезно знать общие закономерности соответствия жестов и поз внутреннему состоянию человека, помня о том, что существуют и индивидуальные особенности.

**Положение рук у лица** Наклоненная в сторону голова свидетельствует о некоторой заинтересованности. Если кулак при этом подпирает щеку — вас очень внимательно слушают. Если партнер к тому же оценивает информацию, его указательный палец будет вытянут и упрутся в висок (рис. 8)<sup>1</sup>.

Если при этом большой палец поддерживает подбородок — партнер негативно относится к вашей информации, а быть может, и к вам (рис. 9). Прямое, с небольшим наклоном вперед положение головы и взгляд исподлобья свидетельствуют о некоторой агрессивности.

<sup>1</sup> Рисунки 8—12 заимствованы из книги А. Пиза «Язык телодвижений».



Рис. 8. Поза заинтересованного и оценивающего человека



Рис. 9. Поза человека с негативным отношением

Когда человек говорит неправду или полагает, что слышит ее, он невольно направляет руку ко рту. Так бывает и при крайней застенчивости. Рот чаще всего закрыт одним пальцем или кулаком, палец может потирать место под носом. В любом случае рука у рта — жест, который партнер может расценить как выражение смущения или недоверия к его информации.

**Положение рук и ног** Наблюдение за руками и ногами собеседника даст вам дополнительную информацию об его внутреннем состоянии. Раскрытые ладони рук говорят об открытости партнера, его доверии к вам. Руки, прижатые к груди, — о стремлении быть искренним.

Беспокойные движения кистей, вращение большого пальца свидетельствуют о нервозности, дискомфорте партнера. Иногда в таком состоянии руки спокойны, а «пляшет» нога.

Переплетенные пальцы рук, лежащих на столе, говорят о том, что собеседник в напряжении, он собран или раздражен, но старается этого не показать.

Скрещенные руки могут быть всего лишь удобной позой. Но в большинстве случаев они говорят об определенной настороженности партнера. Если при этом пальцы сжимают предплечье — партнер находится в напряженном состоянии; если пальцы впились в руки — он уже еле сдерживает себя.

Люди сидят, скрестив ноги, когда им так удобно (рис. 10), в других случаях эта поза отражает напряженное состояние человека (рис. 11).



Рис. 10. Стандартный способ закидывания ноги на ногу



Рис. 11. Женщина выражает свое недовольство

В состоянии напряжения некоторые прижимают друг к другу пятки или перекрещенные лодыжки, в то время как колени разведены.

**Как можно повлиять на партнера**

Заметив какие-либо негативные позы или жесты, надо постараться повлиять на партнера так, чтобы его состояние или настроение изменилось. Владение языком телодвижений позволяет передать собеседнику свое расположение и доверие и тем самым вызвать у него положительную реакцию.

Если есть возможность выбора места за столом переговоров, лучше не садиться друг против друга, а использовать угловое расположение. Это снижает ощущение конфронтации, неизбежное при расположении напротив, позволяет наблюдать за положением рук и ног партнера, использовать свой язык телодвижений.

Зная, что информация лучше усваивается, когда собеседник смотрит в глаза, можно использовать ручку, расположив ее на линии, соединяющей ваши глаза и глаза партнера по общению (рис. 12).

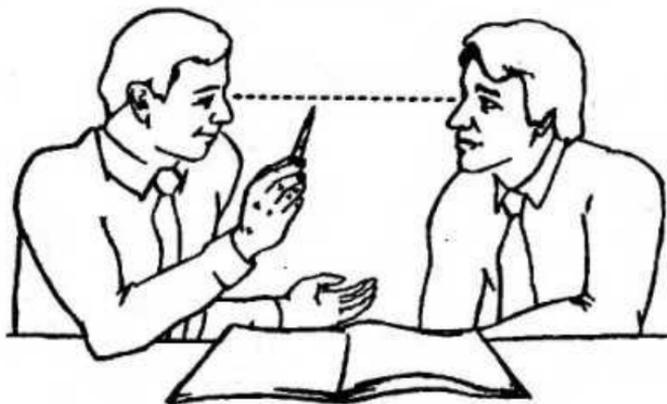


Рис. 12. Способ привлечения внимания собеседника

Психологи установили, что в процессе общения происходит невольное неконтролируемое подражание позам и жестам собеседника. При этом точность и длительность подражания зависят от отношения людей друг к другу: уважения, доверия, понимания, согласия или, наоборот, недоверия, неприятия и т.п. Во втором случае подражание столь слабо, что можно говорить о неподражании. При этом партнер ощущает напряжение, дискомфорт, хотя и не может объяснить его причину. В процессе разговора поза подражания свидетельствует о добром отношении к собеседнику или о подчиненности ему. Принимает ее человек невольно, но ведь можно это сделать и сознательно.

Партнеру при этом станет легче разговаривать, он будет чувствовать себя спокойнее и увереннее, сам не понимая почему. Сознательно копировать можно и жесты (рис. 13), это дает не меньший эффект, чем повторение позы. Навык «отзеркаливания» должен быть отработан, иначе, увлекшись копированием партнера, можно растерять все мысли, и тогда зачем оно!

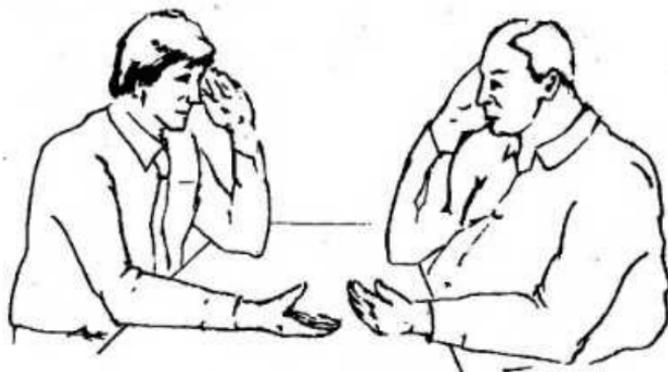


Рис. 13. «Отзеркаливание» жестов

Еще лучше — заставить партнера подражать себе. Это необходимо, если собеседник напряжен и насторожен или явно скрывает негативные мысли, свои возражения. В первом случае рекомендуется принять открытую позу, разжать руки. Через некоторое время партнер скорее всего сделает то же самое. При этом его настроение улучшится!

Во втором случае можно с улыбкой чуть приблизить корпус тела к партнеру и, слегка наклонив голову, спросить его: «Я вижу, вы хотите возразить?» или «Какие у вас сомнения?», а затем откинуться на спинку стула. При этом в поле зрения партнера должна быть раскрытая ладонь. Выдержав паузу, вы вынудите партнера высказаться, а это очень важно: ведь если партнер затаил свои сомнения, он может принять отрицательное решение по интересующему вас вопросу. Если же возражения высказаны, у вас есть шанс их нейтрализовать.

Вы заставите партнера разомкнуть сжатые руки и тем самым добьетесь изменения его состояния, предложив дотянуться до какого-нибудь предмета, например документа, ручки.

**Если партнер говорит не то, что думает**      Случается, что партнер, возражая, говорит неправду. При этом он иногда прячет руки или контролирует их положение. Выдать может взгляд, устремленный в сторону и вниз, иногда — почесывание века или оттягивание воротничка.

Порой человек владеет собой настолько, что говорит неправду, глядя вам в глаза. Его выдадут изломанные линии бровей, напряженные уголки губ, напряженный взгляд, старательно подобранные слова. Уловив ложь, рекомендуется доброжелательно (с легким наклоном корпуса, с улыбкой и открытой ладонью) попросить его: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!» Второй раз эффектно сказать неправду обычно не удается.

**Когда принимают решение**      В момент принятия решения некоторые люди почесывают переносицу или подбородок, захватывают нос в щепоть.

В это время им важно не мешать.

О том, что решение принято, нередко свидетельствуют руки, сложенные в купол. Если вслед за тем следуют открытые жесты, решение скорее всего положительное, и можно смело задавать последний вопрос, подводящий итог разговору. Если же последуют негативные жесты, поворачивание лица в сторону, скрещенные руки, взгляд исподлобья, такой вопрос задавать рано, нужно еще раз поговорить о достоинствах вашего предложения.

Когда все вопросы решены, важно не затягивать разговор. О намерении партнера закончить беседу свидетельствует его поза готовности: кисти рук на коленях или держатся за край стула, корпус наклонен вперед. Если партнеры стоят, о намерении уйти говорят носки ног, направленные к выходу, и слегка развернутый в ту же сторону корпус. Заметив это, лучше попрощаться первым, чтобы не казаться назойливым.

### В о п р о с ы

1. Почему важно понимать язык телодвижений? Как можно научиться этому?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Если партнер не сообщает о своем решении, но видно, что он настроен негативно, что можно предпринять, чтобы изменить его отношение?
5. Почему предпочтительно угловое расположение партнеров за столом переговоров?

### З а д а н и я

1. Наблюдайте за позами и жестами людей во время лекции, перед началом спектакля, в зале ожидания на вокзале, на остановке, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.
2. Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.
3. В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменением состояния собеседника.
4. Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

# ГЛАВА 11

## ИМИДЖ

### ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

*Кто допускает мысли, что он сам — червяк, не должен жаловаться, когда на него наступают.*

*Э. Хаббард  
(американский писатель  
и издатель)*

Английское слово «имидж» (image) означает «образ». Каждый человек вызывает у других определенное представление о себе, то есть образ, который можно назвать индивидуальным имиджем. Но имидж — и социальное явление. В любом обществе всегда существует совокупность представлений о том, как должен выглядеть и вести себя человек определенного социального статуса или профессии — учитель, бизнесмен, директор, политик и т. д. В таких случаях речь идет о социальном и профессиональном имидже. Мы говорим: «Это работает на ваш имидж», «Подумайте о своем имидже» и даже «Вам надо изменить имидж» — в том случае, если впечатление о человеке не соответствует ожидаемому от его профессии или положения в обществе.

Хорошие актеры и политики тщательно продумывают свой имидж. Ведь от того, импонирует ли он публике, зависит их популярность.

Одно из слагаемых успеха в деловом общении — верно найденный имидж. Исходить при его формировании следует из тех требований, которые предъявляются человеку делового мира, и ориентироваться на свою индивидуальность.

**Составляющие имиджа** делового человека — это впечатление, которое он производит (внешний вид, речь, манеры, окружающие его люди и вещи), и его деловые качества.

**Внешнее впечатление** На впечатление, которое производит человек, влияют:

- его внешний вид;
- окружающие человека люди и вещи;
- речь;
- манеры.

**Внешний вид** делового человека имеет немаловажное значение. «Ваш внешний облик — это символ, который без слов говорит окружающим о том, на какой ступени общественной лестницы вы стоите, к какому предполагаемому кругу профессий принадлежите, каков ваш характер, темперамент, ваши финансовые возможности, ваш вкус, иногда даже каково ваше семейное положение и многое другое»<sup>1</sup>. От того, какое впечатление мы производим, в значительной мере зависит отношение к нам.

Как показали исследования, наиболее благоприятное впечатление производят люди среднего или вышесреднего роста, спортивного телосложения. Слишком полные в нашей стране воспринимаются лучше, чем чрезмерно худые: они кажутся более надежными партнерами. У делового человека, который производит хорошее впечатление, прямая осанка, уверенная, свободная походка.

Цвета классической деловой одежды имеют определенную гамму: все оттенки коричневого, бежевого, серого цвета, темно-синий или светло-синий, белый, в исключительных случаях — черный цвет.

Установлено, что цвет одежды, форма линий (прямые, жесткие, волнистые, диагональные и т.д.) и даже фактура тканей оказывают подсознательное влияние на эмоциональную оценку внешнего облика. Имеет значение и сочетание цветов в одежде. Мужчинам можно посочувствовать: сорочка, галстук, костюм, носки... Не будучи визуалом, трудно обойтись без совета в этом вопросе.

<sup>1</sup> Криксунова И. Создай свой имидж. СПб.: Лань, 1997. С. 12.

**Рекомендуемое цветовое сочетание  
элементов мужской одежды<sup>1</sup>**

<i>Костюм</i>	<i>Сорочка</i>	<i>Галстук</i>	<i>Ботинки</i>	<i>Носки</i>
Серый	Белая, голубая, розовая, цвета слоновой кости	Любого цвета	Черные	В тон галстуку
Темно-серый	Белая, светло-розовая, слоновой кости	Красно-черный	Черные	Черные
Темно-голубой	Белая, слоновой кости	Серо-красно-бордовый	Черные, темно-коричневые	Серые, бордо
Темно-синий	Белая	Бело-красно-голубой	Черные	Темно-голубые, темно-бордовые
Темно-зеленый	Слоновой кости	Красно-зелено-коричневый	Коричневые	Коричневые
Песочный	Светло-голубой	Темно-голубой	Светло-коричневые	Светло-голубые
Светло-коричневый	Белая, розовая, табачная	Зеленый, бордовый, красно-черный	Кофейные, красно-коричневые	Бордо
Темно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Зелено-коричневый, красно-черный	Коричневые	Кофейные, бордо
Черный	Белая	Серебристо-серый, красно-черный	Черные	Дымчатые, черные, темно-фиолетовые

<sup>1</sup> Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М.: Ось-89, 1996. С.11—12.

Для деловой одежды рекомендуется прямой силуэт. Чем больше силуэт отличается от прямого (расширяющийся, колоколообразный), тем ниже для окружающих социальный статус владельца костюма.

В костюме делового человека предполагаются опрятность, хорошее качество материала и исполнения, соответствие деловому стилю, основные черты которого — эlegantность, строгость, удобство, практичность.

Прическа должна быть не только аккуратной, но и красивой, свидетельствовать об интересе ее владельца к своей внешности.

Деловые люди ходят в удобной обуви, женщины — на каблуках средней высоты.

Макияж подчеркивает достоинства внешности и при этом не бросается в глаза.

Модная дешевая бижутерия в деловом мире неприемлема. Предпочтительны скромные украшения из драгоценных металлов. Кольцо — с небольшим камнем, не отвлекающим внимание.

**Окружающие человека люди и вещи** не случайны, и их выбор порой больше, чем сам человек, говорит о его жизненных симпатиях, установках, отношении к людям и к себе.

Если вы хотите произвести впечатление солидного, уважающего себя человека, ваши визитка, зонт, портфель, записная книжка, ручка должны быть отличного качества. Предметы, которые окружают человека, являются как бы его продолжением и слагаемыми имиджа. Для хозяина кабинета продолжением его «Я» будут и его кресло, и стол, и вся обстановка. Впечатление, которое вы произведете на людей, зависит от дизайна офиса, где работаете, и здания, где находится офис, и даже района города, в котором находится это здание.

**Речь** делового человека производит благоприятное впечатление, если он не только умеет ясно и последова-

тельно выражать свои мысли, не испытывает затруднений в выборе слов, но и произносит слова правильно, достаточно громко и отчетливо, с естественной интонацией, имеет голос приятного тембра и высоты: низкий тенор или баритон — у мужчин, меццо-сопрано или альт — у женщин.

**Манеры** делового человека — это манеры человека воспитанного, естественно следующего правилам культуры поведения и делового этикета. Импонирует уверенность без самоуверенности и развязности. Суетливость и нервозность противопоказаны.

Человек производит благоприятное впечатление, выглядит гармонично и естественно, если его манера поведения, отражающая, как известно, характер, темперамент, воспитание, соответствует его манере одеваться и всему внешнему облику. В этом случае говорят об определенном *стиле*, характеризующем человека.

Сопоставив предпочтения женщин в одежде с особенностями их характера, темперамента, поведения, И. Криксунова в книге «Создай свой имидж» обобщила свои наблюдения, выделив семь наиболее распространенных стилей, каждый из которых по-своему привлекателен:

- консервативный;
- классический;
- экстравагантный;
- эротический;
- спортивно-непринужденный;
- загадочный;
- пассивно-женственный.

Зная особенности своего характера и темперамента, можно найти именно тот стиль, который наилучшим образом выразит вашу индивидуальность.

Например, «Если

- вас отличает индивидуализм и независимость,
- вам нравится ощущать свою обособленность,

— в поведении вы можете проявлять смелость и наступательность, а иногда и агрессивность,

— друзья считают вас незаурядной личностью, в таком случае стиль, который наиболее полно выразит вашу индивидуальность, называется экстравагантным.

Экстравагантный имидж встречается не так уж часто. Большинству людей свойствен конформизм, стремление быть “как все”.

Носитель экстравагантного стиля может быть абсолютно уверен: незамеченным он не останется. Впрочем, именно к этому он и стремится — заявить о себе!

Приемы создания экстравагантного стиля:

— выражайте вашу личность с помощью смелых цветосочетаний, активно используйте контраст, нешаблонные фактуры и орнамент тканей (разумеется, в рамках вкуса и элегантности);

— используйте в вашей одежде и причёске энергичные, динамичные, неожиданные линии (диагональные, волнистые, спиральные и т.п.)...<sup>1</sup>

Не все названные женские стили равно приемлемы в деловом общении. Например, носители экстравагантного и эротического стилей могут восприниматься как люди несерьезные, не заслуживающие доверия. Классический и консервативный стили более уместны в системе деловых отношений. Как же быть обладательницам других стилей? Выбирать область деятельности, наиболее соответствующую не только способностям и образованию, но и характеру, темпераменту, манере поведения. Мир деловых отношений разнообразен. При желании в нем можно найти себе место, не насилуя свою природу и соответствуя при этом оптимальному для данной профессии имиджу.

Вот что требуется, к примеру, от секретаря-референта: «Обладание следующими качествами: четкость, орга-

<sup>1</sup> Криксунова И. Создай свой имидж. СПб.: Лань, 1997. С. 60—61.

низованность, ответственность, аккуратность — с одной стороны, и исполнительность, мягкость, услужливость — с другой. Наилучший стиль — классический, консервативный с введением некоторых элементов пассивно-женственного стиля.

Нежелательно применение ярких оттенков теплой гаммы (красный, оранжевый) в одежде. Так же нежелательно подчеркивание эротических моментов внешнего облика (чрезмерно короткая юбка, смелые вырезы, разрезы и пр.), так как они ставят под сомнение приоритет ваших деловых качеств. Подчеркивайте вашу женственность скорее в мягком, пассивном ключе, нежели в эротическом. Не стоит вносить элемент соперничества, не надо забывать, что ваша профессия имеет элемент подчиненности...<sup>1</sup>.

Естественно, профессия бухгалтера или менеджера предъявляет совсем другие требования. И, конечно, среди читателей есть те, кому ближе всего имидж руководителя!..

Какой Я? Чего я хочу? Что могу? Каким меня хотят видеть другие? На эти вопросы приходится отвечать каждому, кто хочет добиться успеха в жизни.

#### **Деловые качества**

Основные положительные качества делового человека.— честность, порядочность, компетентность, организованность, обязательность (верность слову, пунктуальность), самообладание, предприимчивость, ответственность, широта и быстрота мышления, воспитанность, коммуникабельность, доброжелательность, интеллигентность. Все они одинаково важны и значимы.

Конечно, трудно представить человека, который обладал бы всеми этими качествами. Но необходимо стремить-

<sup>1</sup> Криксунова И. Создай свой имидж. СПб.: Лань, 1997. С. 75.

ся к тому, чтобы ваш имидж был привлекательным, способствовал успеху в деловом мире.

Прислушаемся к советам специалистов:

- Выполняйте обещание в срок. Если не смогли выполнить — не оправдывайтесь, а определите новый срок и сдержите слово, пусть с некоторым опозданием.

- Помните, что ничто так не компрометирует бизнесмена, как его растерянность.

- Отклоняйте ненужные предложения, но тактично и вежливо.

- Умейте слушать, имейте бесконечное терпение.

- Занимайтесь только теми вопросами, в решении которых ваше участие обязательно.

- Никогда не забывайте, что ваше мнение и позиция — не единственные, есть и другие мнения и позиции, отнюдь не худшие.

- Будьте терпимы к недостаткам других людей, если эти недостатки не мешают вашему бизнесу.

- Не оставляйте без тщательного анализа ни один случай неудачи, сбоя или промаха.

Трудно производить впечатление доброжелательного, уверенного в себе человека и не быть таковым на самом деле. Совершенствование имиджа означает прежде всего совершенствование себя. Дисгармония между внутренним и внешним всегда ощущается и вызывает неприятное впечатление фальши. Гармония же, наоборот, располагает к человеку, вызывает доверие к нему.

М. Шуман-Велиховская в книге «Быть женщиной» цитирует американского специалиста по пластической хирургии Максвелла Мальти, который считает, что его пациентам кроме операции на внешних тканяхгодились бы некоторые психологические процедуры.

Чтобы найти свой имидж в деловом мире, нужно обладать развитым вкусом и желанием быть приятным и полезным людям. Нельзя не согласиться со словами япон-

ского профессора Г. Осава, обращенными ко всем нам: «Ваша манера держать себя, ваш голос, поведение должны вызывать благодарность тех, кто вас окружает».

**Как сделать  
благоприятным  
первое  
впечатление  
о себе**

От первой встречи с партнером зависит судьба дальнейших отношений с ним. Поэтому так важно произвести хорошее впечатление. Следует учесть, что при первой встрече партнер может воспринимать вас под впечатлением определенной установки (если он получил предварительную информацию о вас или о вашей организации) и тех стереотипов, которые есть у него. Кроме того, психологи установили, что при первом знакомстве с человеком возникает «эффект ореола», обусловленный действием ряда факторов. Их надо учитывать и умело использовать, чтобы создать о себе благоприятное впечатление.

**Фактор преимущества** — человек, который превосходит нас по какому-то важному для нас качеству (например, эрудиции или умению держаться, внешнему виду и т.п.), кажется превосходящим и по всем остальным качествам.

В результате действия фактора преимущества партнеру приписываются несуществующие достоинства, и наоборот, если партнер уступает нам в чем-то, мы даем ему заниженную оценку в целом.

Свободная манера поведения человека говорит о его более высоком социальном положении, о действительных или воображаемых достоинствах. «Превосходство» в манере поведения мы ощущаем, если человек ведет себя независимо при различных обстоятельствах, то есть партнер не замечает свидетелей разговора, игнорирует неписанные нормы поведения, заняв, например, определенную позу, и т.п. Конечно, в каком-то конкретном случае это может оз-

начать не только уверенность в себе, более высокий статус, но и невоспитанность, высокомерие или развязность.

**Фактор привлекательности** — человек, который кажется нам привлекательным, вызывает наше расположение и доверие. Мы склонны считать привлекательными людей с приветливым выражением лица, тех, кто в манере одеваться, причесываться, вести себя умело подчеркивает свою индивидуальность, больше ориентируясь на свою фигуру и стиль, чем на моду. Положительно оцениваются также усилия, затраченные на создание своего образа: ухоженные волосы, оригинальные детали костюма и т.п. Заботу о своей внешности называют скрытым комплиментом окружающим. Привлекательна простая, непринужденная манера поведения.

Красивые черты лица еще не делают человека привлекательным. Бальзак писал: «Милая женщина — наиболее опасная конкурентка красивой». Обаятельный человек всегда привлекателен. В чем же секрет обаяния? Что делает людей приятными в общении? Об этом следует подумать.

**Фактор отношения к нам** — человек, который доброжелательно к нам относится, кажется нам хорошим и вызывает желание пойти ему навстречу.

Доброжелательность проявляется в том, что партнер не замечает наших мелких промахов в общении, приветливо смотрит и улыбается, часто обращается к нам по имени, придвигается на более близкое расстояние или испытывает желание это сделать, разговаривает обходительно и учтиво. Жесты у собеседника открытые, атмосфера общения комфортная, в беседе звучат скрытые комплименты («поглаживания»). Именно так воспринимаются реплики типа: «Вы правильно заметил» или «Вы правильно сказали», «А я и не знал» и даже «Как у вас здесь красиво».

«Светлый ореол», возникший вокруг партнера в результате первого впечатления, способствует установлению деловых отношений.

## В о п р о с ы

1. Как связаны понятие имиджа и смысл поговорки: «По одежке встречают, по уму провожают»?
2. Что конкретно может стоять за выражением: «Умеет пыль в глаза пустить»?
3. Кто из ваших знакомых имеет имидж, соответствующий его профессии и должности? Кто не имеет? А вы сами?

## З а д а н и я

1. Попросите друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жесты, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом, запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?
2. Следующая группа вопросов позволит вам получить представление о том, каким человеком вы кажетесь окружающим (по книге Я.А. Лупьяна «Барьеры общения, конфликты, стресс»):
  - а) Часто ли к вам обращаются на улице с вопросами?
  - б) Часто ли вас обсчитывают?
  - в) Часто ли к вам обращаются с сомнительными предложениями?
  - г) Как к вам относятся дети, неуверенные в себе люди, старшие?
  - д) Как к вам относятся в коллективе: снисходительно, на равных, с уважением, с завистью, с подобострастием, с любовью, со страхом, не замечают?Подумайте, что все это означает, чем вызвано такое отношение к вам?

## ГЛАВА 12

# БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ И ИХ ПРЕОДОЛЕНИЕ

*Есть люди свирепого нрава: всюду видят преступления, и не в пылу страсти, а по природной склонности... Наивность, напротив, все извиняет — и не по умыслу, а по недомыслию.*

Б. Грасиан  
(испанский философ и писатель XVII в.)

В деловое общение, в отличие от дружеского, вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнерами проходит легко, с иными же лишь интересы дела заставляют продолжать отношения. Ощущение дискомфорта, барьеров общения не способствует плодотворным деловым контактам и может привести к конфликтам.

Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров общения, а если уж они возникли, успешно преодолевать их.

Рассмотрим основные препятствия на пути к плодотворному общению.

**Барьеры взаимодействия** Мотивационный барьер возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль, т.е. каждый из партнеров преследует цели, идущие вразрез с намерениями другой стороны, и не говорит об этом открыто.

Лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Отдельного разговора заслуживает ситуация заключения сделки или делового соглашения, в котором каждый партнер преследует свои цели вступления в контакт. Чтобы никто из партнеров не чувствовал себя «обиженным» после заключения договора, нужно найти решение, удовлетворяющее интересы обеих сторон. Такое решение находят путем переговоров. Рассмотрение этого вопроса выходит за рамки данного пособия (см. рекомендуемую литературу в конце книги).

**Э т и ч е с к и й б а р ь е р** возникает тогда, когда взаимодействию с партнером мешает нравственная позиция, несовместимая с вашей. Идти ли на компромисс, каждый решает сам. Но вот пытаться перевоспитывать или стыдить партнера не рекомендуется.

**Б а р ь е р с т и л е й о б щ е н и я.** Как известно, у каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента человека; его характера, мировоззрения. Стиль общения формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии.

Содержание *стиля общения* составляют:

— преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);

— отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость или жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);

— отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т.п.);

— характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Стиль общения проявляется в манере поведения и особенностях речи, интенсивности и самом характере общения человека.

Если человек ориентирован на дело, он старается не терять зря времени, собран, организован, ценит в людях деловые качества. О таком говорят: деловой человек, у него **деловой** стиль. При этом в *деловом общении* можно выделить партнерский и непартнерский стили общения<sup>1</sup>. Первый является подлинно деловым, а второй затрудняет и делает неэффективным деловое общение. Различаются они главным образом умением и желанием учитывать позиции, мнения, оценки партнера.

*Партнерский* стиль общения означает высокую степень сотрудничества в выработке общей позиции по обсуждаемому вопросу. Партнера выслушивают, не перебивая, не оценивают его поступки поспешно, стараются понять и быть понятым другими, не навязывают советы и не просят их, а ищут решение проблемы вместе с партнером.

При *непартнерском* стиле общения человек невнимательно слушает или позволяет не слушать себя, игнорирует точку зрения собеседника или безоговорочно принимает ее, навязывает свое решение проблемы или просит совета, побуждает партнера к немедленным действиям или необдуманно поступает сам, словом, сотрудничества нет.

*По степени и характеру вмешательства в деятельность и поведение другого человека* можно выделить следующие стили общения:

- **альтруистический** — человек стремится делать приятное людям, помогает им в осуществлении их целей;
- **манипулятивный** — в общении используются средства воздействия, давления и принуждения партнера в своих целях;
- **миссионерский** — партнер стремится сохранить дистанцию в общении, соблюдает невмешательство в дела и суждения собеседника, воздействует личным примером.

<sup>1</sup> См.: Куницына В.И. Стиль общения и его формирование. Л.: Знание, 1985. С. 14–15.

В зависимости от потребности в общении и ее внешнего проявления нетрудно различить стиль общения экстраверта и интроверта.

**Экстраверсия** — это направленность деятельности сознания и психики на внешний мир, **интроверсия** — внутрь индивида. Экстраверты — очень общительные люди. Они с удовольствием рассказывают о себе и спрашивают, охотно смеются, но могут быть несдержанными. Интроверты, наоборот, сдержанны и спокойны, мало смеются, замкнуты, тяготеют к уединению. Экстраверсия и интроверсия могут быть выражены у конкретного человека в большей или меньшей степени.

Стиль общения одного человека, выражая его внутреннюю сущность, может быть плохо совместим со стилем общения другого. Если человек, привыкший к партнерскому стилю общения, сталкивается с непартнерским, он при желании и определенных навыках может добиться взаимодействия (этот вопрос подробно рассматривается в гл. 15). Но если сталкиваются люди с непартнерским стилем общения — о сотрудничестве говорить не приходится. Это будут отношения по типу господство — подчинение или конфликт.

Печален может быть и результат встреч альтруиста с манипулятором. Часто именно альтруисты становятся «жертвами» последних. Интересно, что манипуляторы терпеть не могут альтруистов: им трудно поверить, что человек делает все бескорыстно, и они считают таких людей еще более хитрыми, чем они сами. (О том, как противостоять манипуляциям, см. гл. 14.)

Обычному человеку экстраверт кажется шумным, несдержанным, назойливо откровенным, а молчаливый интроверт — высокомерным или запуганным. У него может сложиться впечатление, что первый его не уважает, а второй — не любит или боится.

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека — это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каково бы ни было наше отношение. Экспрессивного экстраверта легче будет перенести, если смотреть на него как на талантливого актера, который вас развлекает; а молчаливому интроверту можно быть благодарным за то, что он сберегает свою и вашу энергию, а если у вас ее накопится много, «разрядиться» можно с друзьями, родными и соседями.

Полезно осознать собственный стиль общения. И, если последует печальное открытие, что он непартнерский, приниматься за работу над собой: определить свою психологическую позицию в общении (см. гл. 15), найти ее истоки, контролировать себя в общении, вести дневник самонаблюдений.

Манипулятору можно посоветовать серьезно задуматься не только о плюсах и минусах своего стиля общения, но и о своей общей жизненной стратегии: чего на самом деле хочется в жизни и манипуляциями ли это достигается?

Альтруист живет под девизом: «Спешу делать добро!» А всегда ли то добро, которое вы спешите делать другому человеку, идет ему на пользу? Просит ли он вас об этом, ощущает ли потребность в вашей помощи или вы сами решили, что именно ему нужно сейчас? И потом, не предлагаете ли вы голодному рыбу вместо того, чтобы научить ее ловить?

Будем помнить о том, что умение общаться — это умение жить. И если мы хотим жить в согласии с собой и другими, нужно совершенствовать свой стиль общения и помогать в этом тем, кто нуждается.

**Влияние типов личности на отношения партнеров** Как уже отмечалось, существенной характеристикой стиля общения является отношение к людям, которое отражает определенные психологические потребности и, следовательно, разные установки к общению.

Можно выделить следующие позиции личности по отношению к партнеру<sup>1</sup>.

**Податливый тип** — характеризуется высокой потребностью в другом человеке, в минимальной психологической дистанции, потребностью быть любимым, чувствовать одобрение, внимание, желанием быть важным для другого, особенно для одного определенного человека. Такие люди озабочены отношением к себе окружающих, любят распоряжаться, но и не против того, чтобы ими командовали. Они стараются выбрать профессии, где им обеспечено интенсивное общение, где есть возможность работать с людьми и быть полезным им. Подсознательно все время спрашивают партнера: «Любишь ли ты меня? Позволишь ли мне о тебе заботиться?» В общении проявляют экстравертированный стиль, нередко альтруисты.

**Агрессивный тип** — воспринимает другого человека как соперника. У него очень высока потребность в достижении успеха в любой форме, возможности контроля над другими. Такие люди плохо переносят «проигрыши», часто непроизвольно стремятся к манипулированию другими. Избирают для себя престижные профессии, обеспечивающие быстрое продвижение. Подсознательный вопрос партнеру: «Сильный ли ты соперник? Чем ты можешь быть мне полезен?» Стиль общения при таком отношении к людям — непартнерский, причем не только командный, но и вторая его разновидность — подчиняющийся, так как в подчинении скрыто враждебное отношение к парт-

<sup>1</sup> См.: Куницына В.И. Стиль общения и его формирование. Л.: Знание, 1985. С.12—13.

неру<sup>1</sup>, а это составляет сущность агрессивности. Среди людей этого типа много манипуляторов.

**Отрешенный тип** — стремится сохранить дистанцию (эмоциональную и психологическую) между собой и другими людьми. Его потребность — независимость и уединение. Люди этого типа обычно избегают связей, контактов, обязательств. Подчинение принятым правилам, нормам и традициям нередко вызывает у них отвращение и несогласие. Стремятся к профессиям, где есть возможность творческого и оригинального труда (наука, искусство). Подсознательная установка в общении с партнерами людей отрешенного стиля: «Будешь ли ты покушаться на мою независимость?» В общении проявляют интровертированный стиль.

**Деловой тип** — в мире бизнеса преобладают люди, для которых интересы дела превыше всего, и в отношении к партнеру по общению они исходят из того, насколько этот человек может быть полезен.

Предположим теперь, что вступили в контакт собеседники, один из которых более всего ценит человеческие отношения (назовем его партнер А), а другой — интересы дела (партнер Б). Вот они договариваются о сотрудничестве или обсуждают какую-то ситуацию. Партнеру А партнер Б может показаться «слишком деловым», бездушным. Партнер А может решить также, что он не понравился Б. Партнер Б может посчитать партнера А назойливым, не тактичным. Его внимание к собеседнику может быть истолковано как то, что партнера А мало интересуется делом, и на уме у него другое.

А если встретятся податливый тип и отрешенный? «Податливый» партнер А придет в ужас от «неприветливости» партнера Б. Его нежелание говорить о себе, уклончивые

<sup>1</sup> См.: Коломинский Я.А., Попова И.С. Влияние стиля отношения и общения руководителя и подчиненных на результативность их деятельности. Минск, 1990. С. 8.

ответы на вопросы, отчужденный вид, пресечение «лишних» вопросов могут быть расценены как невоспитанность, а то и грубость. Партнер Б наверняка с содроганием будет вспоминать встречу с партнером А, который, по его мнению, все время «лез в душу».

Негативное впечатление безусловно производит агрессивный тип. «Податливому», который готов всем помочь, может показаться обидным и несправедливым то, что «агрессивный» увидел в нем соперника. «Отрешенный» же замкнется еще больше и постарается никогда больше не встречаться с таким партнером.

Анализируя все возможные варианты контактов людей разных типов по отношению к партнеру, приходим к выводу, что лучше всего «деловому» контактировать с «деловым», а «податливому» с «податливым». Для «агрессивных» деловой контакт приведет к борьбе за влияние, а два «отрешенных» партнера вообще вряд ли договорятся о чем-либо.

Конечно, спектр отношений к партнеру богаче четырех типов, но каждый человек все же тяготеет к тому или другому отношению из описанных выше.

Если вы относите себя к «податливому» типу, у вас наверняка много друзей, в день рождения вы слышите от них много хороших слов о себе. И следует принять как данность, что не все так сердечно относятся к людям, как вы, что это — одна из возможных позиций по отношению к окружающим.

Отнеситесь с пониманием к «отрешенному» типу: ему в этой жизни в известном смысле труднее. У него свой мир, и его право никого туда не пускать. И сожалеет он об этом, быть может, только в день рождения. За его столом, увы, далеко не так много гостей.

А «агрессивного» можно и пожалеть. Для него жизнь — сплошная борьба. А ведь в вашем лице он мог бы иметь и друга!

Поймите и «делового» человека. Быть может, вам следует кое-что у него позаимствовать? Ведь вам самому нелегко от того, что вы стремитесь каждый деловой контакт превратить в дружеский и уже не в состоянии помнить и выполнять все свои обязательства.

«Агрессивному» типу можно посоветовать расслабиться, перестать есть себя за «просчеты», не изнурять вариантами «обхода» соперников. Посмотрите вокруг! Мир человеческих отношений гораздо сложнее и богаче. Это не стадион, где на спортивных дорожках все бегут к финишу. Скорее его можно сравнить с танцзалом, где исполняются парные и групповые танцы, и каждый — под свою музыку.

Более всех обособлен «отрешенный» тип. Уважая его индивидуальность, призываем понять, что не только ему нелегко с нами, но и нам нелегко с ним! Если вы относите себя к людям такого типа, будьте приветливее в деловых контактах — это поможет в решении ваших проблем.

«Деловой» тип создан для бизнеса, и успех в нем ему обеспечен. Ну, а в личной жизни как? Не напоминает ли день рождения делового человека совещание?

Барьер отношения к нам один из самых серьезных. Можно назвать счастливыми тех, у кого на пути нет таких препятствий или им удастся легко их преодолевать. «Сердце человека все соткано из его человеческих отношений к другим людям: то, чего он стоит, целиком определяется тем, какие отношения к другому человеку он способен устанавливать»<sup>1</sup>.

**Барьеры  
восприятия  
и понимания**

Эстетический барьер возникает в том случае, если партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают

<sup>1</sup> С.А. Рубинштейн. Цит. по: Куницына В.И. Стиль общения и его формирование. Л.: Знание, 1985. С. 3.

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 разное социальное положение партнеров, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. Можно представить, как его ругает жена или не слушает дочь. Есть много начальников и повыше его. У меня нет причин волноваться. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю свое дело, себя, и он это почувствует».

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

Зная, что такое возможно, следует, придя на встречу заранее, постараться узнать, какова обстановка в учреждении, в каком настроении деловой партнер. Иной раз бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, следует потрудиться в начале разговора, чтобы помочь партнеру улучшить эмоциональное состояние (см. гл. 17).

Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как он общается, и у людей, страдающих различными неврозами, повышенным давлением, гастритом, переживающих личные потрясения или депрессию, может служить препятствием к про-

дуктивному общению. Наблюдательным людям не составляет особого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова, а быть может, и сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится. Нередко люди в таком состоянии, а также по особым личным причинам стараются избегать контактов вообще.

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

Препятствием к конструктивному общению является **барьер установки**. (Влияние установки на восприятие рассматривалось в главе 9.) Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к фирме или организации, представителем которой вы являетесь. Поэтому лучше идти на деловую встречу после рекомендации авторитетного лица. Если же таковой нет и пришлось столкнуться с барьером установки, лучше не переубеждать партнера или сотрудников, что вы не такой, как другие. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению человеческого невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

**Барьер двойника** заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. А потом возмущаемся: «Я бы так никогда не по-

ступил!» В том-то и все дело. Я! А Он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами, его установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

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

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

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

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

Барьер модальностей. Незнание того, что у каждого человека есть свой приоритетный канал вос-

приятия (см. гл. 9), нередко затрудняет общение. Вот пример неэффективной коммуникации:

Первый собеседник: «Представьте себе...»

Второй собеседник: «Послушайте меня...»

Воистину, они говорят на разных языках!

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

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

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

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

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

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

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

**Ригидный собеседник** (интроверт-флегматик) — «малоподвижный» собеседник. Слово «ригидность» пришло в психологию из медицины, где оно означает скованность, неподвижность мышц. Ригидный собеседник думает медленно, сосредоточивается на всех деталях. Тем, кто решил обратиться к такому человеку за советом, нужно набраться терпения. Подгонять собеседника нельзя — в силу своей природы он просто не может быстро переключиться на другой предмет. Эти люди ценны как эксперты или критики идей. Говорят, что если бы не было генераторов идей, не изобрели бы спутники. Но если бы не было критиков идей, спутники бы сходили с орбит.

**Доминантный собеседник** (экстраверт-холерик) любит лидировать в разговоре. Говорит громко, безапелляционным тоном, настаивает на своем мнении. Попыта-

етесь поставить такого собеседника на место — получить конфликт. Лучше, оставаясь при своем мнении, позволить ему высказаться, как он того хочет, а затем в решающий момент тихо, но твердо настоять на своем, а если и согласиться (быть может, он прав), то с достоинством.

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

Уметь вести разговор со всеми деловыми партнерами — не в этом ли показатель высокой культуры общения?

<p><b>Если вы столкнулись с невоспитанностью и грубостью</b></p>	<p>Невежливость — тот барьер, который мешает и правильно воспринять партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним.</p>
--	--

К сожалению, проявления невоспитанности нередки.

Партнер опаздывает на встречу, или приветствует вас кивком головы, не отрываясь от бумаг, или обрывает на полуслове фразой: «Да что вы говорите?» и пр. Как бы вы ни были огорчены или даже возмущены его поведением, показывать этого нельзя. Замечание по поводу опоздания не поднимет настроение обеих сторон; лучше после беседы выразить надежду на то, что в следующий раз встреча начнется вовремя. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Чувство собственного достоинства должно подсказать, как себя вести в каждом конкретном случае.

Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель — сотрудничество, а не конфликт. Конечно, когда человек груб, возникает желание

тотчас же резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Другое дело, если ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника.

Если собеседник возмущается или кричит, рекомендуется применить прием «чужая роль» — войти в положение этого человека, посмотреть на ситуацию его глазами. Стоит сказать человеку: «Понимаю вас» — и появляется возможность конструктивно повести разговор.

Снимает напряженность *сочувственное отношение* к возмущенному партнеру, когда вы поддакиваете: «Да-да, вы правы». Конечно, это возможно лишь в том случае, если ваш оппонент действительно прав или его возмущение не направлено на вас лично. Признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения.

*Прием самообвинения* хорошо действует, когда партнер кричит, потому что чувствует, что не прав. Вы извиняетесь, и, как правило, партнер в недоумении успокаивается. А то и начинает извиняться сам!

Напряженную обстановку можно разрядить *шуткой*. Но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора.

Перенести резкий тон, а то и несправедливые обвинения спокойно может не каждый. Если дать выход своим эмоциям, возникнет скандал. Терпеть молча, считать до десяти — тоже не выход, так как сдерживание отрицательных эмоций разрушительно для организма. Но ситуация разрешима: «Мы, к сожалению, полностью игнорируем тот очевидный факт, что эмоции как физиологический феномен точно так же поддаются воспитанию и тренировке, как и наши мускулы. Поэтому с психофизической точки зрения речь может идти не о «задержании» эмоций и не об их беспрепятственном выходе во внешнюю деятельность, а об их рациональной трансформации в бесконфликтную

полезную деятельность», — считает академик П.К. Анохин<sup>1</sup>. О какой же деятельности идет речь? Можно применить приемы «отстранения»: ненавязчиво рассматривать крикуна, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме, или разглядывать прическу. Можно размышлять о его семейном положении, возрасте, любимом занятии; рассматривать глаза, изменение цвета лица вследствие крика, фиксировать задержки дыхания. Полезно анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики и интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз. Можно сосредоточиться и на своих ощущениях, дыхании, пульсе, следить за своим состоянием: взорвусь — не взорвусь. Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта, и теперь все зависит от вашего желания, которое определяется потребностью в общении с этим человеком.

Чтобы не возник барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты встречи. Приветливо поздоровайтесь, выразите просьбу в корректной форме, не забудьте поблагодарить за услугу. Речевой этикет предоставляет нам богатый выбор вежливых форм просьбы, благодарности, отказа<sup>2</sup>. И если коллеге-ровеснику уместно сказать: «Принесите мне, пожалуйста, завтра книгу...», то такое обращение к лицу старшего возраста или начальнику будет воспринято как невоспитанность. В этом случае подойдет более сложная речевая форма, к примеру: «Будьте добры, если вас не затруднит...»

<sup>1</sup> Анохин П.К. Эмоциональные напряжения как предпосылка к развитию неврогенных заболеваний сердечно-сосудистой системы // Вестн. АМН СССР. 1965. С. 18.

<sup>2</sup> Формановская Н.И. Вы сказали: «Здравствуйте!» Речевой этикет в нашем общении. М.: Знание, 1982.

Если обратились к вам, а вы вынуждены отказать, сделайте это так, чтобы не обидеть партнера. Чтобы смягчить отказ, воспользуйтесь формулой «Да, но...» Например: «Рад бы Вам помочь, но...» или «Понимаю Вас, но...» Эмоциональное впечатление на человека оказывает первое слово, которое он слышит в ответ на свой вопрос или просьбу. И если это: «Нет» или «Ничем не могу вам помочь», становится не по себе, не исключена и стрессовая реакция. Когда же мы слышим сразу нечто позитивное, это воспринимается как психологическое «поглаживание», и на положительном эмоциональном фоне легче перенести отказ. К тому же всегда ли оправдано безапелляционное «нет»? Желание сделать все возможное для человека, который к вам обратился, может подсказать не только вежливую форму отказа, но и какую-то возможность удовлетворить просьбу человека, обратившегося к вам.

В конце любого делового разговора нужно доброжелательно попрощаться. Приятное последнее впечатление обеспечит возможность последующих встреч.

На все вышесказанное о барьерах в общении можно взглянуть и с другой стороны. Не всегда ведь в некомфортном, а то и конфликтном общении виноват другой человек. Следует следить за тем, чтобы самим не создавать барьеры в общении.

**Как преодолеть барьеры в общении** 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. Выше описаны в основном поведенческие барьеры, большинство из которых связаны с недостаточно высокой культурой общения. Но есть и препятствия, вызванные психологическими феноменами. Наше поведение

приводит к неудовлетворенности обеих сторон, если у нас в отношении партнера есть *неправильные ожидания*. Они возникают в результате психологической ошибки, связанной с особенностями нашего восприятия: 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! Кроме того, людям свойственно ожидать от других такого поведения, которое им было бы приятно. Но ведь это не всегда возможно: и характер партнера не позволяет, и существуют обстоятельства, о которых мы не знаем... Вот и получается, что прежде, чем излить досаду на человека за то, что он не оправдал ожиданий, следует задуматься: правомерны ли они?

Вторая ошибка нашего поведения заключается в том, что нам кажется, что *партнер должен догадываться («знать»), что мы чувствуем*, или что мы от него хотим в данный момент. Муж должен догадаться, что я хочу есть, начальник — что я рассчитываю на премию, преподаватель — что я пропустила занятия по уважительной причине. Но наши близкие и сотрудники не экстрасенсы! Как часто, после того, как мы высказали обиду в резкой форме, мы слышим: «Что ж ты сразу не сказала?» Действительно, почему бы прямо не сказать о своих чувствах или о своем желании?

Третья ошибка нашего поведения связана с тем, что мы не предполагаем, что партнер тоже может не высказывать прямо свои желания и истинное настроение, и *не улавливаем подтекст* разговора. Например, студент с важным видом рассказывает девушке о своей дипломной работе. Она ничего не понимает и сердится, а он сердится на то, что она пытается вникнуть в суть работы. Нет бы просто сказала: «Какой ты умный!» Жена подробно рассказывает, что ей подарили на работе на день рожде-

ния. Мужу это надоедает. А ведь подтекст ее рассказа: «Меня любят и уважают в коллективе». Догадался бы он отметить это — и не было бы разочарованности разговором у обоих.

Четвертая ошибка состоит в том, что, 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. Вот и получается, что мы сами провоцируем неприятные объяснения, а порой и конфликты. Чтобы этого не произошло, не будем забывать о других возможных причинах не нравящегося нам поведения партнера (см. выше).

Наконец, пятая ошибка поведения, свойственная людям с мягким характером (этим список ошибок, конечно, не исчерпывается), — мы стараемся оправдать ожидания собеседника и принимаем его тон, отвечаем то, что желательно ему. В общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая затем нередко обнаруживается в неподходящий момент... Если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще печальней.

Как же вести себя, чтобы барьеры в общении не возникали?

Прежде всего — вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Люди с таким отношением к себе не так придирчивы к другим. Они не склонны приписывать окружающим неуважение к себе, «черные мысли» и поступки «назло».

Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

При возникновении барьера в общении сразу же надо задать себе вопрос: «В чем дело? По чьей вине возник дискомфорт в общении?» Если нашли у себя одну из назван-

ных ошибок в поведении, что ж, займемся психологической работой над собой. Если же мы определили, какой именно барьер в общении создал наш партнер, мы можем так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер (см. выше).

Нередко в силу различных причин нас огорчают близкие люди или коллеги по работе, с которыми мы общаемся каждый день. Кто-то постоянно оставляет на столе грязную посуду, возвращает бумаги в неузнаваемом виде, подолгу разговаривает по телефону, мешая нам, и т.п. Партнер может не придавать значения своим поступкам, у нас же возникает мысль, что это делается из неуважения или даже назло нам. Чувство обиды рождает раздраженный тон. Ответ получается соответствующий, и вот уже готов конфликт. Например, молодой жене не нравится, что муж, едва сказав «спасибо», уходит из-за стола, а ей приходится каждый раз все убирать и мыть посуду. Жена считает мужа невоспитанным, черствым. В отношениях появляется напряжение, отчужденность. Недовольство обычно проявляется в форме претензий. Казалось бы, они справедливы, но вторая сторона почему-то не спешит с извинениями. Как тут быть? Прежде всего понять, что происходит, кто является источником напряженных отношений. Да, жене хотелось бы, чтобы ее муж, так же, как ее отец, помогал убирать со стола и мыть посуду. Но насколько оправданы по отношению к нему такие ожидания? У себя в семье молодой человек никогда не видел этого. Его папа, пообедав, заваливался на диван и даже спасибо маме не говорил. Означает ли это, что жене надо терпеть то, что ей не нравится? Конечно нет, ведь при желании молодой муж может измениться. Если жена говорит о неубранной посуде с обидой, да еще как-то при этом характеризует мужа, такое желание вряд ли появится. В подобных случаях американские психологи Фрюлинг и Лаком советуют воздей-

ствовать на партнера, построив свое высказывание по схеме, называемой «я-высказывание».

Первая часть высказывания — описание ситуации. Например: «Когда, поев, ты оставляешь меня наедине с небраным столом и грязной посудой...»

Вторая часть — что вы чувствуете при этом: «...я чувствую себя так неудобно, как маленький ребенок, которого бросили одного» (или: «я чувствую себя просто официанткой частного ресторана после обеда посетителя» и т.п.).

Третья часть — что вы хотите от партнера: «...и мне бы хотелось, чтобы ты не уходил сразу же после обеда, а помогал мне убрать со стола» (выделены обязательные слова этой словесной формулы).

Преимущества такого подхода очевидны: мы переносим акцент с «плохого» партнера на себя, делаем это нашей проблемой и если партнер дорожит отношениями, он сделает то, о чем мы его конкретно попросили.

*Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.*

Сложно? Конечно. И все же легче, чем общаться с «препятствиями». И уж гораздо приятнее создать отношения, чем их терпеть.

## В о п р о с ы

1. Как связаны особенности восприятия с возникновением барьеров восприятия?

Рассмотрите пары: наличие стереотипов в восприятии и барьера установки; зависимость восприятия от состояния воспринимающего субъекта и барьер отрицательных эмоций; отсутствие децентрации и барьер двойника.

2. В каком направлении надо работать над собой, чтобы не стать причиной коммуникативных барьеров?

### З а д а н и я

I. Проанализируйте свои отношения с окружающими. Если в общении с кем-то из них вы испытываете дискомфорт, попытайтесь определить причину этого. Как можно улучшить ваши отношения, сделать общение полезным и приятным?

II. Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении. Ниже приведены вопросы из книги А.Б. Добровича «Общение: наука и искусство».

1. Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?

2. Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?

3. Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?

4. Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?

5. Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?

6. Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось видеть снова?

## ГЛАВА 13

### УМЕНИЕ СЛУШАТЬ

*Кто говорит — тот сеет; кто слушает,  
тот собирает жатву.*

*П. Буаст  
(французский лексикограф)*

В этом лаконичном высказывании П. Буаста — один из секретов успеха делового общения.

Умение слушать — своего рода искусство, которым не все владеют. Нам мешают слушать собственные мысли, которые или уводят в сторону от темы разговора, или направлены на возражение собеседнику. Порой мы просто перебиваем партнера или договариваем за него конец фразы, потому что «и так уже все ясно». Еще хуже, когда говорящий читает на лице собеседника мученическое терпение, скрывающее равнодушие. Для чуткого человека этого достаточно, чтобы замкнуться. Не умея слушать, мы теряем расположение собеседника, который мог бы стать партнером, а в личном общении — другом.

Что же дает умение слушать в деловых контактах? Оно позволяет понять партнера, получить от него полную информацию, воспринять советы и предложения, сделать общение комфортным для собеседника и, следовательно, произвести на него хорошее впечатление.

Если человек чувствует, что его понимают, он испытывает доверие к собеседнику, а это так важно для плодотворного общения. Кроме того, в деловом общении очень важно получить нужную информацию. Как говорил немецкий философ и математик Г. Лейбниц: «Я прошел бы 20 миль, чтобы выслушать моего худшего врага, если бы я мог что-нибудь узнать у него». Советы и предложения компетентного человека могут быть весьма полезны, так как мы сами не в состоянии выйти за пределы своего видения

проблемы, а чем шире спектр ее видения, тем эффективнее принимаемое решение. Наконец, приятному собеседнику охотнее идут навстречу в самых серьезных деловых вопросах.

Полноценное, продуктивное слушание требует определенных сознательных усилий, которые со временем становятся навыками. По сути, умение слушать означает умение общаться.

**Стили слушания** Обычно манера слушать не контролируется. Она складывается у человека стихийно и зависит от его пола, психического склада, занимаемого служебного положения, профессии.

Различают мужской и женский стили слушания. **Мужской стиль** характеризуется вниманием к содержанию разговора. Само слушание длится 10—15 секунд. Как только становится ясно, о чем идет речь, перебивают собеседника словами: «Понятно. Дальше» или открыто выражают несогласие. **Женский стиль** слушания характеризуется большим вниманием к эмоциональной стороне сообщения, самому процессу общения, а не к содержанию разговора. Женщины лучше понимают чувства говорящего, видят его как личность, реже перебивают.

Оба стиля слушания имеют достоинства и недостатки. Мужской стиль слушания может вызвать у собеседника дискомфорт, а то и помешать ему высказаться; женский стиль в отдельных ситуациях может быть малоэффективным. В особенностях мужского и женского стилей слушания скрыты причины того, почему женщины стараются уйти от крикливого начальника, мужчины же никогда не расстанутся с работой по этой причине. Если руководитель объясняет задание грозным тоном, женщина может не понять, что он говорит; для мужчины же это не препятствие.

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

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

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

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

### **Неумение слушать**

Оно, к сожалению, встречается у невоспитанных особ вне зависимости от пола. Неумение слушать проявляется в уже упоминавшейся «способности» перебить собеседника в самом неподходящем месте рассказом: «А вот я...», или критическим замечанием: «Как ты мог?», или советом: «Ты бы лучше...». Мешает рассказчику отсутствие всяких эмоций на лице собеседника или его привычка смотреть в сторону. Есть и такой недостаток, чаще свойственный женщинам: преувеличенное отражение чувств собеседника и излишние

собственные эмоции по поводу услышанного. И конечно, любой человек способен лишиться вдохновения, читая скептическое отношение на лице партнера.

**Установки  
эффективного  
слушания**

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

2. Нужно уметь также *сосредоточиться на теме разговора*, забыть о своих проблемах, следить за ходом мысли собеседника. Это не всегда легко, так как скорость мышления в 3—4 раза опережает скорость речи. Кроме того, есть любители «растекаться мыслию по древу». Когда становится ясно, о чем собеседник хочет сказать, возникает соблазн перебить его или отдаться течению собственных мыслей. Тут-то и можно пропустить нужный момент и прослыть невежей. Как же заставить себя не отвлекаться от слов собеседника, если уже все ясно? Можно, прислушиваясь к тому, что партнер говорит, загрузить себя полезной работой: по речевым предикатам, направлению взгляда, жестам и звучанию голоса попытаться определить приоритетный канал восприятия партнера; наблюдая за соответствием слов и жестов, выражением лица, можно понять, искренен ли он и т.д.

3. В деловой информации следует *выделять главное*, самое существенное и отсеивать не относящееся к делу.

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

Добавим, что, каковы бы ни были разговорные особенности собеседника (неправильные ударения в словах, манера выражать мысли и вести себя во время беседы), «воспитывать» партнера не рекомендуется. Не следует также стремиться лидировать в разговоре и оставить последнее слово за собой. «Забывая» собеседника своей активностью, мы рискуем упустить то ценное, что могли бы от него услышать.

<b>Типы слушания</b>	Процесс слушания имеет два этапа. На первом происходит собственно слушание собеседника. На втором этапе после обдумывания и, если нужно, уточнения сказанного выражают свое отношение к услышанному.
----------------------	--

**Пассивный** тип слушания уместен, когда вы чувствуете, что нужно помочь собеседнику высказаться: партнер не уверен в себе и говорит медленно, с паузами, или у него быстрая сбивчивая речь. Обычно статус человека, нуждающегося в пассивном слушании, ниже статуса слушающего. Например: начальник выслушивает подчиненного, старший младшего, врач пациента.

На первом этапе не следует перебивать говорящего, ограничивая свое участие в беседе короткими репликами типа: «Да, понимаю», «Это интересно». Постарайтесь не переусердствовать, демонстрируя свое внимание: пристальный взгляд в глаза или в рот могут смутить любого, а преувеличенное отражение чувств вызвать недоумение.

Когда собеседник останавливается, уместны слова: «Продолжайте, прошу вас», сочувственное молчание или одобрение высказанного.

Чаще всего в деловых контактах необходимо **активное слушание**. Его цель — получить как можно больше информации от партнера. Но почему же человека, кото-

рый хочет нам что-то сообщить, мы не должны выслушать пассивно? Вот причины:

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

2) собеседник может избегать открытого самовыражения или намеренно скрывать информацию;

3) вследствие многозначности слов и выражений возможно неправильно истолковать сообщение.

*Слушать активно — значит выяснять истинное значение сообщения.*

Активное слушание отличается от пассивного тем, что на первом этапе допускается перебить говорящего *уточняющим вопросом*: «Что вы имеете в виду?», «Простите, я не понял...» и т.п., чтобы выяснить смысл выражения или слова.

Когда собеседник умолкает, уместно задать *наводящий вопрос*, который заставит его рассказать о каких-то не затронутых им сторонах дела.

Стимулировать беседу можно и *побуждением* — прямой просьбой остановиться на таком-то моменте.

К приемам активного слушания относится и *перефразирование* — новая формулировка сообщения для проверки его точности. Применяется, если собеседник выражается неясно. Начать перефразирование можно так: «Вы хотите сказать, что...» или «Вы имеете в виду, что...». В том случае, когда партнер специально затемняет суть дела, такой прием позволяет выявить его истинные соображения.

Весьма эффективен прием *резюмирование* — подытоживание основных идей и чувств собеседника, например: «Итак, если я вас правильно понял...»

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

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

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

**Как слушать  
в разных  
ситуациях**

Чтобы настроиться на соответствующий тип слушания, нужно прежде всего уяснить себе цель речевого воздействия собеседника.

О ней мы судим не только по тому, что партнер говорит, но и по тому, как он это делает.

Если в потоке слов, которые обрушивает на нас собеседник, угадывается желание выразить свои чувства или отношение к событию, не мешайте ему высказаться, применяйте пассивное слушание.

Если собеседник пришел с сообщением или от него можно ожидать советов и предложений, эффективнее активное слушание. Оно полезно также в том случае, когда клиент или партнер не может из-за волнения рассказать о чем-то, весьма существенном для вас. В этом случае рекомендуется сначала выслушать собеседника пассивно, дать ему возможность выразить свои чувства и лишь затем «добывать информацию» активным слушанием.

Если собеседник находится в сложном эмоциональном состоянии, нуждается в поддержке, применяется эмпатическое слушание.

Если цель собеседника — просто поддержать взаимоотношения, ваша реакция на его слова и реплики должна быть ритуальной, соответствующей этикету.

Конечно, в процессе одного и того же разговора тип слушания, как и само поведение, может меняться. Для всех типов слушания необходимо отражение чувств собеседника: поза, выражение лица, взгляд должны свидетельствовать о внимании к собеседнику и меняться в соответствии с тем, что и как он излагает.

Второй этап слушания очень ответствен: умолкнув, собеседник ждет, что вы скажете. И здесь нужно проявить все свои лучшие качества — тактичность, быстроту мышления, способность к анализу проблемы.

Если вам это удалось, партнер испытывает удовлетворение — он не зря говорил! Выяснив значение сообщения, вы тоже довольны — не зря слушали!

### В о п р о с ы

1. Почему нужно уметь слушать?
2. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
3. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
4. Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

### З а д а н и я

1. Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?
2. Проанализируйте, какой стиль слушания — мужской или женский — вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать.

3. Проведите небольшие эксперименты с близкими друзьями. Попробуйте во время разговора сделать непроницаемое лицо и никак не реагировать на слова собеседника. В другом разговоре попробуйте усердно кивать и преувеличенно отражать эмоции партнера. В третьем — примите ту же позу, что и собеседник, а когда он разговорится, резко измените ее. Внимательно следите за состоянием рассказчиков во всех экспериментах. Результаты обсудите с ними. Последний эксперимент позволяет прийти к выводу: подражание позе и жестам партнера создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться, неподражание действует наоборот.

4. Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

5. Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.

## ГЛАВА 14

### УМЕНИЕ ВЕСТИ СЕБЯ В ТИПОВЫХ СИТУАЦИЯХ ОБЩЕНИЯ

*Без многого человек может обойтись,  
только не без человека.*

Л. Бёрне  
(немецкий публицист XIX в.)

Понятие культуры общения отражает определенный уровень умения общаться. Культура общения не имеет таких жестких правил, как, например, культура поведения, которая соответствует этикету, принятому в данной стране. Собеседники могут быть взаимно вежливыми и расстаться при этом врагами из-за чувства обиды или крайнего дискомфорта, которое вызвал разговор. В то же время друзья могут награждать друг друга нелестными прозвищами и испытывать при этом самые нежные чувства, так что такое общение они будут вспоминать с удовольствием. Можно сказать, что общение бывает разным по «качеству», по характеру, по тому впечатлению, которое оно на нас производит. Чтобы описать это явление, российский психолог А.Б. Добрович ввел понятие *уровня общения*.

**Уровни общения**      Общение происходит на **примитивном уровне**, если партнеры грубы, обращаются друг с другом как с неодушевленными предметами, контактируют только потому, что им друг от друга (или одному из них) что-то надо. Примеры такого «общения»: «Дайте пройти, закурить и т.п.», «Чтобы в понедельник был отчет!», «Мне нужна чистая рубашка!»

Если в отношениях партнеров чувствуется неискренность, ощущение какой-то фальши, игры — это общение

на **манипулятивном уровне**. Часто бывает так, что один из партнеров оказывается игрушкой в руках другого, хотя он этого до поры до времени не ощущает. В таком случае тоже существует отношение к человеку как к предмету, необходимому для достижения какой-то цели, но обращение с ним может быть весьма пристойным.

Можно говорить о **ролевом (стандартизированном) уровне** общения, если партнеры действуют в пределах своих социальных ролей: например, предусмотренное этикетом поведение в магазине, в гостях, в транспорте, на работе. Такое общение называют «контактом масок». На этом уровне с партнером общаются как с исполнителем соответствующей роли.

Когда же в партнере видят личность, с настроением и мнением которой нельзя не считаться, стремятся найти оптимальное друг для друга решение проблемы, можно говорить о **конвенциональном уровне** общения, уровне соглашения. Этот уровень общения доступен людям доброжелательным, с высокими моральными нормами и общей культурой.

Общение на **деловом уровне** происходит между партнерами, которых связывают отношения сотрудничества, когда они видят друг в друге товарищей по общему делу.

**Игровой уровень** превосходит предыдущие тонкостью содержания и богатством оттенков. Его называют праздничным общением. Оно часто украшает отношения старых друзей, характерно для влюбленных.

**Духовный** — высший уровень человеческого общения. Партнер воспринимается как личность, носитель духовного начала.

Прослеживается связь между стилями и уровнями общения. Непартнерский стиль общения приводит к общению на примитивном уровне, партнерский — на ролевом и деловом, манипулятивный — на одноименном, альтруистический — на конвенциональном, игровом и духовном уровнях.

Культура общения состоит не в том, чтобы подстраиваться под партнера и говорить то, что он хочет услышать, а в отношении к собеседнику, которое позволяет, уважая его и себя, выйти на конвенциональный и вышепележащие уровни.

Культурой общения владеют люди эмоционально, нравственно и интеллектуально развитые. «Их общение — всегда творчество, и высоты, достигнутые в таком творчестве, ничуть не менее ценны, чем достижения в искусстве»<sup>1</sup>.

**Типовые  
ситуации  
общения**

Культура общения предполагает умение правильно распознать ситуацию общения и смысла действия партнера

и на основе этого построить свое поведение.

Ситуации общения чрезвычайно разнообразны. Но исходя из цели, с которой люди вступают в общение, можно выделить некие базовые, типовые ситуации, для каждой из которых свойственны свои особенности общения.

Целью вступления в контакт может быть стремление добиться от человека определенных действий. Такое общение называют **деятельностным** или **целевым**. К партнеру относятся как к средству для достижения цели. Механизм восприятия партнера — стереотипизация. Общение происходит на примитивном либо на манипулятивном уровне. Для достижения цели манипуляция используется чаще, поэтому эту базовую ситуацию общения часто называют **манипулятивным** общением. На примитивном уровне общения манера партнера держаться соответствует его культуре. Манипулятор же выбирает себе тот образ, который окажет большее влияние на партнера, то есть он манипулирует не только партнером, но и собой. Поэтому люди, которые преуспевают в манипулятивном общении,

<sup>1</sup> Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психогигиене общения. М.: Просвещение, 1987. С. 117.

со временем часто становятся не способными ни к какому другому общению. Естественно, и способ ведения беседы зависит от уровня общения. Манипулятор может быть не только изысканно красноречивым оратором, но и искусным слушателем. Обсуждение спорного вопроса на примитивном уровне может привести к перебранке, а манипулятор предпочитает избегать споров или, как говорили о Чичикове, «приятно спорить». Если же ему нужна победа в споре, берегитесь! В ход пойдут уловки, а то и запрещенные приемы.

Если в контакт вступают представители разных социальных групп (продавец и покупатель, библиотекарь и читатель, контролер и пассажир и т.д.) или лица, занимающие разное положение внутри одной социальной группы (начальник и подчиненный, хозяин и гость), с целью подтвердить свое положение в обществе или внутри группы, такое общение называется **социальным** или **межгрупповым**. Оно происходит на ролевом, стандартизованном или деловом уровне и, конечно, здесь возможен (как и в первой базовой ситуации) выход на конвенциональный и вышележащие уровни. Для межгруппового общения наиболее характерен ролевой уровень, поэтому его часто называют **ролевым** или **ритуальным**.

Механизм восприятия партнера при таком общении — стереотипизация, отношение к партнеру как к атрибуту, без которого общение невозможно, манера держаться — в соответствии с собственной социальной ролью или положением внутри социальной группы. Способ ведения беседы, выбор языковых средств, темы разговора диктуются правилами этикета — бытового или делового. В гостях и в сфере обслуживания разногласия стремятся затушевать, обойти. За праздничным столом не рекомендуется затрагивать темы, которые могут вызвать спор. В случае же возникновения разногласий не следует стремиться сделать всех своими единомышленниками. Запрещены вы-

ражения типа: «Неправда», «Вы не правы», «Этого не может быть» и т.п. В крайнем случае, можно сказать: «По моему, это не совсем убедительно» или «Возможно, вы правы, но мне трудно согласиться с вами» и т.д. В деловом общении дискуссии ведутся открыто. Психолог О. Юрганов назвал спор рабочим инструментом делового общения. Главное — отстаивать свое мнение, не забывая об этике ведения спора, по всем правилам ведения полемики (см. гл. 8):

Наконец, в *межличностное*, или *психологическое*, общение вступают ради самого процесса общения. Оно происходит на игровом и духовном уровнях. Механизм восприятия партнера — эмпатия: вчувствование, сопереживание. Отношение к партнеру — как к индивидуальности, неповторимой личности. Такое общение часто называют *дружеским*. В таких контактах ваше положение в обществе не имеет никакого значения, вы представляете сами себя. Манера поведения — естественная, способ ведения беседы зависит от ситуации. Возникающие разногласия друзья стремятся устранить в дискуссиях, которые иногда могут быть весьма горячими, но их отличает уважение к собеседнику и его мнению.

Умение распознать, в какой ситуации общения вы находитесь, и правильно себя в ней вести позволяет избежать многих конфликтов, способствует успеху дружеских и деловых контактов.

Особую сложность представляет манипулятивное общение. Оно заслуживает отдельного разговора.

**Манипуляции и защита от них** Одним из прекрасных деловых качеств является внимание к собеседнику, умение выслушать каждого, кто обратится с просьбой. Но просьба просьбе рознь! Бывают такие,

на первый взгляд безобидные, которые идут вразрез с интересами дела или же требуют затрат личного времени и сил. Неприятные последствия становятся ясны лишь потом, когда уже сказано «да» обходительному клиенту, коллеге или знакомому. Вот тогда приходит запоздалое сожаление: «Зачем пошел на поводу?» Чтобы этого не допустить, необходимо уметь противостоять **манипуляции** — именно так называют скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли называют манипулятором.

Конечно, встречаются в жизни ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель и мы вынуждены искать обходные пути. Допуская возможность разовой манипуляции, своего рода игры, цель которой — избежать затруднительного положения, американский психолог Э. Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках.

Причины манипулирования по мнению Шострома — в слабости человеческой натуры:

1. Не в силах положиться на себя, лучше сделать ответственным за все другого, кем можно управлять и кого можно контролировать. Людей, преуспевающих в этом, можно назвать *активными* манипуляторами.

2. Если не хватает сил справиться с жизненными трудностями, удобно занять пассивную позицию: «Делайте со мной, что хотите!» (*пассивный* манипулятор).

3. Взгляд на жизнь как на постоянную цепочку сражений и на людей как на соперников и врагов порождает

сореvнующегося манипулятора, который действует то активным, то пассивным методами.

4. Желая и не находя любви окружающих, можно попытаться добиться власти над ними силой хитрого ума (*активные манипуляторы*).

5. Некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем (*пассивные манипуляторы*).

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Суть манипулирования заключается в следующем: любыми путями стараются расположить к себе человека, завоевать его доверие. Затем обращаются к нему с просьбой или предложением. Для выполнения своего замысла манипулятор, чаще всего интуитивно, использует «пристройку»: незаметно перенимает интонацию и темп речи партнера, «отзеркаливает» позу и жесты, приветливо улыбается. Все эти невербальные средства коммуникации обычно не фиксируются собеседником, а действуют на его подсознание, вызывая ощущение расположенности к партнеру.

Можно выделить следующие **способы манипуляции и защиты от нее**.

1. *Навязывание роли*. Угадав заветные желания человека, манипулятор начинает вести себя так, как тому бы хотелось, то есть навязывает роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например: «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если Вы этого не сделаете, это никто не сделает...»

Защита — отказ от роли. К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать».

2. *Вас делают другом*. Эксплуатируя естественное желание воспитанного человека проявить сочувствие, манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обра-

щается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, Вы мне так сочувствуете... Вот спасибо!.. Я думаю, Вы не откажетесь...».

Защита — не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков.

3. *«Доброжелатель»*. Посетитель чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, о трудностях с учебой и т.д. Затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора неудобно отказать.

Защита — не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек.

4. *«Дружим против общего врага»*. Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказывался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая к определенным действиям.

Защита — не поддавайтесь на провокацию! Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»

5. *Вас делают соратником по общему делу*. К примеру, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает секретаря в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь. При этом подмигивает: «Мы-то с Вами понимаем, как это важно!»

Защита — а мое ли это дело? Не поддавайтесь пафосу собеседника. Отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным.

6. *Туманные намеки*. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около.

Защита — прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?».

7. *Берет измором*. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу,

выполнить которую вы в силу своего служебного положения не можете или не хотите.

Защита — «заезженная пластинка». Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать».

Распознать два последних способы манипулирования и защититься от них несложно. Труднее действовать в предыдущих случаях, в общении с «таким приятным человеком». При этом, чем выше ваша самооценка, чем объективнее представление о себе, тем легче противостоять любому манипулятору. Отметим, что человек, который владеет культурой общения, способен перевести отношения, начавшиеся на манипулятивном уровне, на ролевой, деловой или конвенциональный. Сильный духом человек, как правило, объектом длительного манипулирования не становится.

### В о п р о с ы

1. Что можно сказать о характере и культурном уровне людей, которые преимущественно общаются на уровне:
  - а) примитивном;
  - б) манипулятивном;
  - в) деловом;
  - г) конвенциональном?
2. Каждый ли человек способен к духовному общению?
3. Как знание особенностей поведения в различных типовых ситуациях общения может способствовать успешной карьере?
4. В каких случаях манипуляция бывает необходима?
5. По каким признакам можно распознать манипулятора?

### З а д а н и я

1. Проанализируйте, на каком уровне происходит ваше общение с друзьями, родными, знакомыми, преподавателями.
2. Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше или встретиться сейчас. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то что вы предполагаете предпринять сейчас?

## ГЛАВА 15

### ПОЗИЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ, ВЕДУЩИЕ К УСПЕХУ

*Кто действительно хорошо знает  
людей, тот ни на кого не будет  
окончательно полагаться,  
но и ни от кого не станет отказываться.*

*И. Этвеш  
(венгерский писатель XIX в.)*

Между партнерами по общению всегда есть незримая, однако хорошо ощутимая дистанция. Это как бы расположение партнеров по вертикальной оси в пространстве общения. Партнер, который «давит», располагается на ней выше, а партнеры, ведущие разговор «на равных», — на одном уровне. Если каждый из партнеров стремится оказаться «повыше», происходит конфликт. Такие позиции в общении видный теоретик театра П.М. Ершов назвал «пристройкой сверху», «пристройкой снизу», «пристройкой рядом»<sup>1</sup>.

Понять, какую позицию в общении следует занять, чтобы общение было бесконфликтным и вопрос решался конструктивно, помогает трансактный анализ ситуаций общения, разработанный американским психологом Э. Берном.

**Понятие об эго-состояниях** Э. Берн заметил, что каждый человек в различных ситуациях ведет себя по-разному, как бы исполняет разные психологические роли (Родителя, Взрослого, Ребенка), которые соответствуют его разным внутренним Я, или эго-состояниям.

<sup>1</sup> Ершов П.М. Сочинения: В 3 т. Т.1. Технология актерского искусства. М., 1992. С. 93.

В состоянии **Родителя** мы думаем, чувствуем, говорим и действуем так, «как положено», как это делали наши родители или авторитетные для нас в детстве люди: советуем, критикуем, воспитываем, распоряжаемся, заботимся...

В состоянии **Взрослого** мы трезво оцениваем реальность, анализируем информацию: размышляем, сопоставляем, решаем, советуемся...

В состоянии **Ребенка** мы думаем, чувствуем, говорим и действуем, как в детстве: обижаемся, ликуем, жалуемся, протестуем, развлекаемся, любимся...

Все три роли необходимы личности. Для того чтобы наша жизнь была полноценной, в нужный момент должна проявляться одна из них.

«Ребенок — это источник интуиции, творчества, спонтанных побуждений и радости.

Состояние Взрослый необходимо для жизни. Человек перерабатывает информацию и вычисляет вероятности, которые нужно знать, чтобы эффективно взаимодействовать с окружающим миром.

...Благодаря Родителю многие наши реакции давно стали автоматическими, что позволяет сберечь массу времени и энергии. Люди многое делают потому, что «так принято делать». Это освобождает Взрослого от необходимости принимать множество тривиальных решений, благодаря чему человек может посвятить себя решению более важных жизненных проблем, оставляя обыденные вопросы на рассмотрение Родителя»<sup>1</sup>.

В каждое из этих состояний мы входим обычно не по своему желанию, а под воздействием ситуации, той социальной роли, которую исполняем. Например, молодая учительница на работе находится в психологическом состоянии Родителя, в магазине — Взрослого, а дома с родителями — Ребенка. И это именно то, что нужно окружающим.

<sup>1</sup> Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. М.: Прамеб, 1992. С.17-18.

Большинство людей незаметно для себя меняют психологические состояния. Некоторые, однако, не могут или не хотят «переключаться». Есть начальники и учителя, которые доставляют хлопоты медицинскому персоналу больниц своей психологической позицией Родителя. Психологические позиции Родителя и Ребенка в деловом общении приводят к непартнерскому стилю общения (см. гл. 12), что затрудняет решение деловых вопросов.

*В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.*

Чтобы верно определить эго-состояние другого человека, надо учиться улавливать оттенки отношений. К примеру, внешние проявления состояния Родителя-критика и Ребенка-бунтаря порой похожи. Но в агрессивности первого чувствуется спокойное превосходство, а в агрессивности второго — беспомощность.

Полезно научиться различать собственные эго-состояния, а также в конфликтной ситуации попробовать переключиться с одного состояния на другое.

В нижеприведенной таблице, составленной на основе исследований Э. Берна, представлены наиболее типичные психологические позиции и их внешнее проявление.

<b>Типы транзактов</b>	Люди вступают в общение каждый в своем эго-состоянии. То, что при этом происходит, Э. Берн назвал транзакцией (иначе — транзактом). Транзакт состоит из стимула и реакции между двумя эго-состояниями (рис. 14). Реакция, как правило, соответствует стимулу («Как аукнется, так и откликнется»).
------------------------	---

### Распознавание эго-состояний

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
Родитель-критик	Руки скрещены, ноги широко расставлены или корпус откинут назад, лоб нахмурен, рот сжат, отчужденное выражение лица, возможно указующее движение рук	Громкая или тихая, твердая, с нажимом, высокомерная, насмешливая, повелительная	«Это следует сделать», «Так нельзя!», «Я знаю, что говорю», «Сколько можно!»	Оценивает, указывает, ищет виновных, обвиняет, наказывает
Родитель-опекун	Открытые руки, корпус наклонен к партнеру, похлопывание по плечу или поглаживание руки; заботливое, ободряющее выражение лица	Теплая, сочувствующая, успокаивающая, подбадривающая	«С кем не бывает», «Это не страшно», «Я вам помогу», «Хорошо, молодец!»	Утешает, подбадривает, советует, помогает, сочувствует, заботится, покровительствует
Взрослый	Корпус прямой, слегка наклонен к партнеру, жесты подкрепляют мысли, выражение лица меняется, но остается заинтересованным, взгляд открытый	Спокойная, уверенная, без страстей и эмоций	Высказывания по предмету; допускает возможность обсуждения: «Возможно...», «Если сравнить...», «Я думаю...» Вопросы: «Как?», «Почему?», «Когда?»	Заинтересованное, внимательное, объективное, поиск вариантов

Позиция	Язык тела	Речь	Типичные выражения	Поведение
Ребенок-бунтарь	Поза напряженная, угрожающая, голова опущена, выражение лица упрямое или угрюмо отсутствующее	Гневная, громкая, упрямая, угрюмая	«Не буду!», «Не хочу!», «Почему я?», «А вы сами что!»	Протест, агрессивность
Ребенок зависимый	Поза слуги, плечи опущены, склоненная голова, кусает губы, выражение лица потерянное, с оглядкой на других, тактичное	Нерешительная, подобострастная, покорная, нудная	«Я хотел бы...», «Я попробую...», «Я правильно сделал?..», «Что же мне делать?», «Я, наверное, не смогу»	Неуверенное, обиженное, нуждающееся в поддержке, подавленное
Ребенок свободный	Позы свободные, жесты экспрессивные, выражение лица воодушевленное, блеск в глазах, любопытство, слезы	Громкая, быстрая и горячая, эмоциональная, непринужденная	«Я хочу!», «Здорово!», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Ужасно!»	Спонтанное, игривое, раскованное, веселое, забавное, эгоистичное, мечтательное, естественное, творческое



Рис. 14. Схема транзакта

Транзакты могут быть (по результатам) бесплодными, конфликтными и конструктивными. Рассмотрим типы транзактов.

**1. Дополнительные, или параллельные, транзакты.**

В них участвуют только два эго-состояния (рис. 15а, 15б).

К конфликту подобное взаимодействие не приводит, но и к решению вопросов тоже.

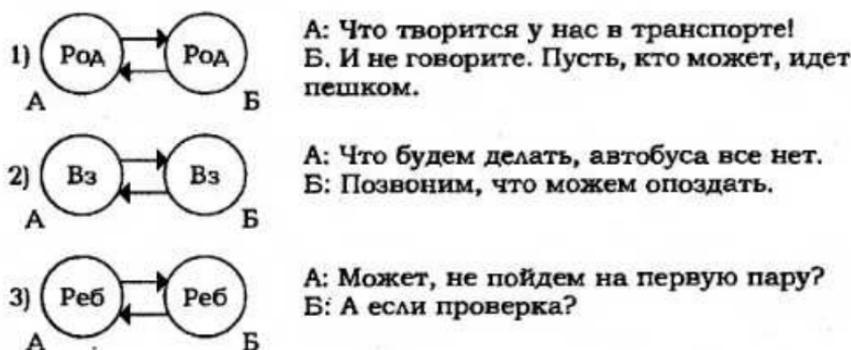


Рис. 15а. Дополнительные транзакты

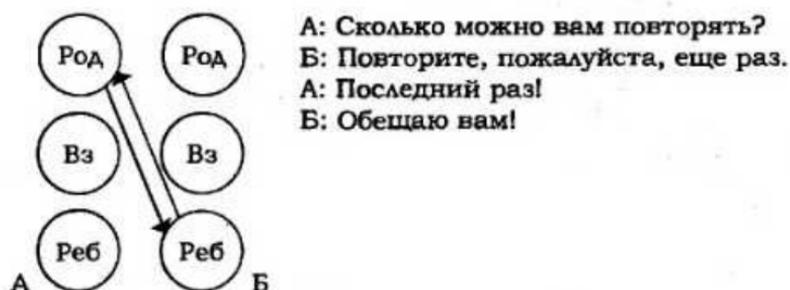
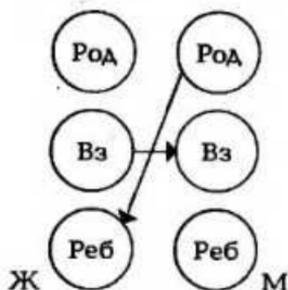


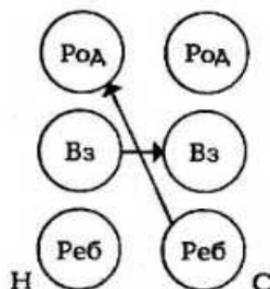
Рис. 15б. Дополнительные транзакты

**2. Перекрестные трансакты.** В коммуникации участвуют четыре эго-состояния. Реакция партнера в данном случае исходит не из того состояния, на которое был направлен стимул. Услышав ответ из неожиданной позиции, собеседник теряется, разговор временно или полностью прекращается (рис. 16а — 16г).



Жена: Ты не знаешь, где наш кипятильник?

Муж: За такими вещами, кажется, ты должна следить сама.



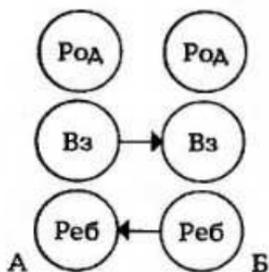
Начальник: Кто это звонил нам в шесть часов?

Секретарь: Неужели вы думаете, что я могу все помнить?

Рис. 16а. Перекрестные пересекающиеся трансакты

Временное прекращение трансакта может привести и к возобновлению разговора с иных позиций, что будет более конструктивно и приведет к решению вопроса.

Прекращение трансакта, а то и конфликт наблюдается в том случае, когда на стимул, направленный в позицию Взрослого, партнер реагирует из другой позиции.

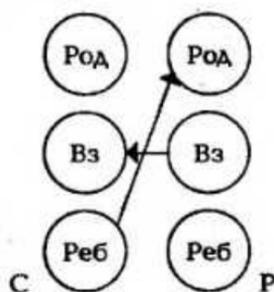


А: Как тебе наш новый зам?

Б: Встретиться бы с ней где-нибудь в компании...

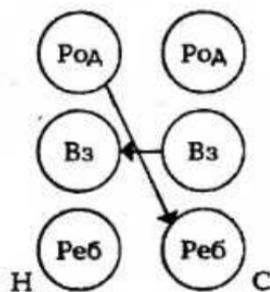
Рис. 16б. Перекрестные параллельные трансакты

К конструктивному ведению разговора можно прийти в том случае, если удастся проигнорировать стимул, направленный в позицию Родителя или Ребенка, и ответить из позиции Взрослого, стимулируя состояние Взрослого у партнера.



Новая сотрудница: Я не поняла, как это делать. Объясните мне еще раз.

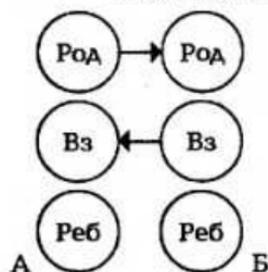
Руководитель: С чего вы сами думаете начать?



Начальник: Я этого не потерплю! Вы опять опоздали!

Секретарь: Могу ли я приступить к работе?

Рис. 16а. Конструктивный перекрестный трансакт

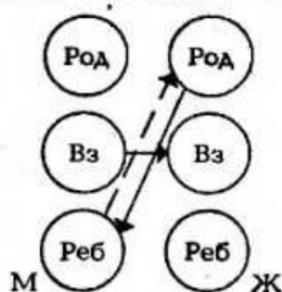
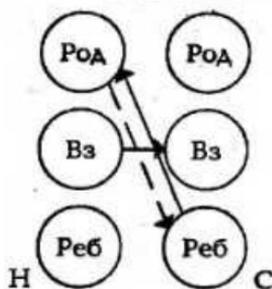


А: Ты посмотри на эту молодежь. Разве мы могли себе это позволить?

Б: А ты вспомни. О нас говорили то же самое.

Рис. 16б. Конструктивный параллельный трансакт

**3. Скрытые (подразумевающиеся) трансакты.** Это коммуникации с подтекстом. Он чувствуется в интонации, взгляде, языке телодвижений. По содержанию стимул направлен из позиции Взрослого в позицию Взрослого. Но личностный смысл сообщения, который угадывает партнер, исходит из другой позиции, а реагируем мы обычно именно на скрытую позицию. Партнер возмущается: «Что я такого сказал?» (рис. 17).

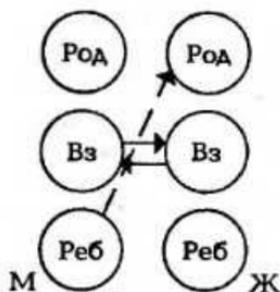
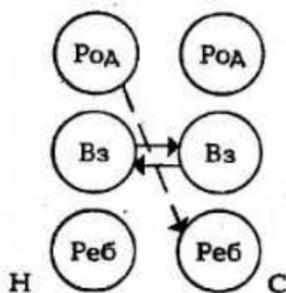


Начальник (грозно, требовательно): Где моя папка?  
 Секретарь: Почему вы думаете, что она у меня?  
 Начальник: А что вы возмущаетесь? Уже и спросить нельзя.

Муж (тревожно): Сколько у нас осталось денег до зарплаты?  
 Жена: Не беспокойся, хватит.  
 Муж: А я и не беспокоюсь. Просто спросил.

Рис. 17. Скрытые (подразумевающиеся) транзакты

Скрытая позиция раздражает больше, чем явная. Угадав ее, не надо вести себя так, будто она явная, если вы не заинтересованы в обострении отношений. Чтобы разговор был конструктивным, надо постараться проигнорировать подтекст и отвечать так, как будто обращение действительно идет из позиции Взрослого и мы, естественно, отвечаем тем же (рис. 18).



Начальник (грозно, требовательно): Где моя папка?  
 Секретарь (спокойно): Возможно, вы ее поставили на полку.

Муж (тревожно): Сколько у нас осталось денег до зарплаты?  
 Жена (спокойно): Около ста долларов.

Рис. 18. Конструктивные реакции в скрытых транзактах

Итак, позиция *Взрослого* наиболее предпочтительна в деловых контактах. Именно она формирует партнерский стиль общения.

**Возможные установки в деловом общении**      Готовясь к ответственному разговору с вышестоящим лицом или серьезным клиентом, мы можем настроить себя в соответствии с одной из следующих установок<sup>1</sup>.

1. Я в плохом положении — а у него все в порядке. (Роль просителя; психологическая позиция Ребенка.)

2. У меня все отлично — а у него не все в порядке. (Роль начальника; психологическая позиция Родителя.)

3. У меня дела идут плохо — а у него тоже не все в порядке. (Роль неудачника; психологическая позиция Ребенка.)

4. У меня все в порядке — у тебя все в порядке. Возникшие проблемы можно решить. (Роль делового человека; психологическая позиция Взрослого.)

Бывают ситуации, когда роль просителя — единственно возможная. Например, должностное лицо вовсе не обязано пойти нам навстречу в каком-то вопросе. Если мы осознаем это, просьба будет уместней, чем разговор на равных или требование. Придется принять установку 1. Если же мы вправе что-то требовать от партнера (например, клиент нарушил условия договора), настроим себя в соответствии с установкой 2.

А вот установка 3 противопоказана во всех ситуациях не только делового общения, но и межличностного, например в отношениях между супругами или родителя с ребенком: к какому решению можно прийти, считая и себя, и собеседника нуждающимися в поддержке?

О предпочтительности позиции *Взрослого* в деловом общении речь шла выше. Эта позиция заставляет относиться к нам с уважением, общаться на деловом уровне.

<sup>1</sup> См.: Шмидт Р. Искусство общения. М.: СП «Интерэксперт», 1992.

С начальником, который занимает психологическую позицию Родителя-критика, обычно общаются на ролевом уровне, а Родитель-опекун нередко становится жертвой манипулятора. Если в коллективе терпят свободного Ребенка, с ним могут общаться на игровом уровне, Ребенок-бунтарь обычно вызывает необходимость вести себя с ним на примитивном или манипулятивном уровнях, как, впрочем, и Ребенок зависимый.

Если бы сотрудники всегда действовали из позиции Взрослого, в коллективе не было бы конфликтов. Нередко конфликт возникает из-за того, что кто-то ведет психологическую игру, которая состоит из последовательности скрытых трансактов. Например, ведется игра: «А что я говорил?» Начальник советуется со специалистом по поводу какого-либо начинания. Специалист его не одобряет. Но начальник настаивает. И тогда специалист заявляет: «Ну, хорошо, сделаем так, как вы хотите», и начинает действовать, как того хочет начальник. Через некоторое время выясняется, что предложение начальника было неверным. Потрачены зря деньги и время. Начальник вызывает специалиста. А тот заявляет: «Я сделал все так, как вы хотели. А я предупреждал...» (психологическая позиция Ребенка).

Чтобы избежать такого финала, руководителям можно посоветовать расстаться с позицией непогрешимого Родителя, внимательно прислушиваться к мнению подчиненных, а сотрудникам — не становиться в позицию Ребенка, изложить свое мнение письменно, показать шефу все «за» и «против» его предложения. Это будет стимулировать у него позицию Взрослого и приведет к обсуждению вопроса, а не навязыванию решения.

Кроме этой, существует еще множество психологических игр, основанных на навязывании партнеру психологической позиции Родителя или Ребенка. По сути дела, эти игры представляют собой манипуляции, цель которых —

получение той или иной выгоды в отношениях с партнером по общению. Вот названия некоторых из них: «Дитя на работе», «Меня рвут на части», «Казанская сирота», «Обезьяна на шее». Чтобы не оказаться втянутым в манипулятивную игру, нужно вовремя распознать, какую психологическую позицию вам навязывают, и, если вам это не нравится, стимулировать у манипулятора позицию Взрослого, что, конечно же, можно сделать, лишь справившись с собственным желанием опекать, распоряжаться или подчиняться.

### В о п р о с ы

1. Какова связь между социальной ролью и психологической позицией человека?
2. По каким признакам можно распознать психологическую позицию, в которой находится партнер?
3. Какие позиции в общении позволяют избежать конфликта?
4. Почему позиция Взрослого дает возможность решить вопрос?
5. Как нужно настроить себя, чтобы добиться успеха в деловом контакте?

### З а д а н и я

1. Потренируйтесь в умении определять психологические позиции. Проанализируйте типичные эго-состояния членов своей семьи, друзей, коллег, собственные. Попробуйте определить психологическую позицию незнакомого вам человека по его манере говорить и держаться.
2. Рассмотрите семейные и служебные конфликты с позиции трансактного анализа. Что можно было бы изменить в позициях участников, чтобы избежать конфликта?
3. Заметив, что вы в разговоре занимаете позицию Ребенка или Родителя, попробуйте перейти на позицию Взрослого.

## ГЛАВА 16

# ПОДГОТОВКА К ПРОВЕДЕНИЮ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

*Всегда надежней перед делом  
осмотреться, особенно коль успех не  
очевиден. Оттягивай время, либо чтобы  
отказаться, либо чтобы утвердиться,  
когда на ум придут новые доводы  
в пользу твоего решения.*

Б. Грасиан

Деловая беседа является самой распространенной формой делового общения. В процессе деловой беседы рассматриваются вопросы устройства на работу, ремонта квартиры, предложения о сотрудничестве, совершаются сделки купли-продажи и т.д. Проведение деловой беседы — это проверка нашего умения устанавливать контакт с собеседником, ясно и убедительно излагать свои мысли, слушать и слышать то, что говорит партнер, выбирать наилучшую психологическую позицию в общении, словом, того, насколько мы владеем культурой делового общения.

Из всего многообразия деловых бесед рассмотрим те, в которых мы находимся в положении более заинтересованного лица и хотели бы получить согласие на какие-то условия от хозяина положения (принять на работу, подписать договор о покупке товара, пользовании услугой и т.п.).

Практика показала, что из десяти бесед, которые подготовлены заранее, семь проходят успешно, а из десяти неподготовленных — только три. А ведь после неудачного делового разговора сложно вернуться к нему еще раз. Получив отказ, труднее добиться положительного решения, чем при первой встрече.

**Общая  
подготовка  
к беседе**

Подготовка к беседе не менее важна, чем подготовка к публичному выступлению. Она предполагает следующее.

**Обоснование делового предложения.** Вести разговор можно только о том деле, о котором вы хорошо осведомлены. Если, например, речь идет о предложении какой-либо услуги фирме, нужно не только знать все об этой услуге, но и хорошо представлять, чем занимается фирма и почему ее может заинтересовать данная услуга. Важно быть и в курсе того, какой период переживает фирма, предлагали ли уже ей подобное. Нужно подготовить базу для ведения разговора, продумать ответы на следующие вопросы:

1. Что представляет собой фирма или организация, в которую вы обратились, какие в ней взаимоотношения. Знание подробностей даст возможность вести разговор в рамках традиционного в этой системе подхода.

2. Кто из ваших знакомых имел дело с этой фирмой? Каковы их впечатления.

3. В чем суть вашего предложения?

4. Почему или как оно появилось?

5. Как связано ваше предложение с другими сторонами деятельности фирмы?

6. Какие выгоды получит фирма от принятия вашего предложения?

7. Каковы минусы этого предложения для фирмы?

8. Почему все же вы настаиваете на принятии своего предложения?

9. В каком положении окажется фирма в случае, если по каким-то причинам реализация вашего предложения будет прервана (форс-мажорные обстоятельства)? Что конкретно тогда нужно будет сделать?

Следует иметь в виду, что, так как принимать решение будет живой человек, им могут руководить не только интересы дела, но и личные.

Кроме того, успех во многом зависит от того, как подать предложение, а выбор формы подачи определяется особенностями тех, к кому оно обращено.

**Что нужно знать о партнере.** Получить информацию можно от секретаря или сотрудника вашего будущего собеседника, если удастся познакомиться с ними и «разговорить» их. Следует выяснить:

1. Компетентность партнера, то есть в состоянии ли этот человек решить вопрос. Может быть, нужно обратиться к более знающему в этой области или обладающему большими полномочиями?

2. Чего опасается партнер, на что он надеется.

3. Предполагаемую позицию партнера по данному вопросу. Знание ее позволяет тем или иным образом строить аргументацию. Например, если известно, что партнер против, нужно включить доводы, которые могли бы поколебать его позицию.

4. Особенности характера партнера, предпочитаемая им психологическая позиция и его манера ведения разговора. Это очень важная деталь, так как есть трудные собеседники, разговор с которыми может провалиться, если не настроить себя определенным образом (см. гл. 12 и 15).

5. Жизненные установки и принципы партнера. Представление о них позволяет легче найти подход к партнеру.

6. Потребности партнера. Знание стремлений и желаний партнера помогает оценить, насколько его может заинтересовать ваше предложение, и представить последнее в выгодном свете. Учет потребностей партнера необходим для успешной аргументации (см. гл. 4).

7. Возраст, семейное положение партнера, его увлечения, политические взгляды, образование и т.д. Эти, казалось бы, не имеющие отношения к делу сведения могут помочь наладить контакт с партнером. Человеку всегда приятно, когда в нем видят не только должностное лицо, но и личность.

**Как преодолеть негативное отношение к партнеру.** В деловом общении часто приходится иметь дело с постоянными партнерами или клиентами. Встречаются и такие, в общении с которыми возникает множество барьеров, — «неприятный человек». Это мешает деловым контактам, так как партнер может чувствовать вашу настороженность или неприятие и соответственно относиться к вам. Известно, что убедить легче того, кто вам доверяет и к кому с уважением и приязнью относитесь вы.

Подумайте, кому вы доверяете? Очевидно, тому человеку, которого вы считаете «своим», тому, кто вас понимает или стремится понять, наконец, тому, кто хорошо к вам относится.

Следовательно, чтобы проникнуться чувством доверия к партнеру, нужно:

1. Узнать как можно больше о партнере и принять его таким, какой он есть.

2. Понять его затруднения, и станет ясно, почему он ведет себя так, а не иначе.

3. Отнестись к партнеру как к другу, «полюбить» его, сделать «своим».

4. Опирайтесь на лучшее, что есть в человеке.

При этом в процессе делового разговора следует вести себя так, чтобы партнер или клиент чувствовал ваше стремление его понять и пойти навстречу его интересам.

Чтобы лучше узнать партнера, полезно выяснить, где и кем он работал прежде, каков его стаж работы в фирме, его положение сейчас. Быть может, у этого человека сложная семейная ситуация или проблемы со здоровьем. Представление о том, чего опасается и на что надеется партнер, что для него важно в жизни, чего больше всего он хочет сейчас, поможет вам сделать человека «ближе», понять его и принять таким, какой он есть. Размышляя о ситуации, в которой оказался этот человек, вы наверняка проникнетесь к нему сочувствием и найдете в нем хоть что-то хорошее.

Нужно настроиться на такой разговор с клиентом или партнером, в котором он смог бы высказать свои затруднения. Для этого следует заранее продумать вопросы, в тактичной форме затрагивающие его проблемы, и, взвесив свои возможности, помочь ему.

**Подготовка материалов и документов.** Материалы и документы необходимы для введения собеседника в курс дела и успешной аргументации. Документы не только иллюстрируют и поясняют сказанное, но и придают вес словам, подтверждая их.

Следует заранее подготовить также заявление или договор. При благоприятном исходе разговора можно будет сразу же закрепить достигнутую договоренность, предложив партнеру подписать документ.

**Подготовка вопросов к партнеру.** Редкая беседа обходится без ознакомительных вопросов типа: «Что больше всего вас не устраивает в существующем положении?», «На какой эффект вы рассчитываете?», «Что будет входить в круг моих обязанностей?» и т.д.

Вопросы к партнеру должны охватывать все стороны дела и быть при этом ясными, лаконичными, предельно конкретными, логически непротиворечивыми и последовательными.

<b>Разработка стратегии ведения делового разговора</b>	В первую очередь следует четко уяснить главную цель разговора (достичь договоренности, прийти к какому-то решению и т.д.). Исходя из цели разговора вы определяете, чего именно вы хотите добиться в результате беседы. Например: цель разговора — заинтересовать руководителя фирмы вами как ценным специалистом. Чего добиваетесь — чтобы он записал ваши координаты и назвал конкретный срок вашей следующей встречи (или подписал заявление и т.п.).
--	--

Для успеха делового разговора важно спросить себя: а какую цель может ставить партнер и какого результата хочет он?

Необходимо заранее предусмотреть, какой исход беседы вас устроит, какой нет, какой вариант вы считаете приемлемым для обеих сторон (программа максимум, минимум, компромисс). Например, если вы пришли с деловым предложением, максимальный результат — собеседник одобрил ваше предложение и назначил следующую встречу для обсуждения сотрудничества. Минимальный — сказал: «Позвоните позже, может быть, это предложение нас и заинтересует, тогда и рассмотрим». Компромисс — партнер заявил, что рассмотрит предложение в ближайшее время и потом позвонит сам или предложил позвонить ему в определенный день.

В каждом конкретном случае цель разговора достигается различными путями. В самом общем случае для делового разговора с целью достижения договоренности можно рекомендовать такой сценарий:

1. Вступительная часть.
2. Информирование.
3. Аргументация.
4. Ответы на вопросы, нейтрализация возражений.
5. Достижение договоренности, подписание документов.
6. Заключительная часть.

**Вступительная часть** необходима для знакомства и установления контакта с собеседником. Нужно продумать форму самопрезентации и разработать несколько вариантов установления контакта с партнером.

**Информирование** о деле или предложении, с которым вы пришли, представляет собой разновидность делового красноречия: информационное (описательное или объяснительное) выступление. Строится оно по законам жанра (см. гл. 6) с учетом определенной ранее цели делового разговора. Например, если ваша цель — заинтересовать со-

бою директора фирмы, основная идея вашего выступления — «Я именно тот специалист, который нужен вашей фирме». Вспоминается такой случай. Я случайно оказалась свидетелем того, как молодой человек устраивался на работу. Он рассказал о том, что закончил с красным дипломом институт, вспомнил и об успешном окончании школы с золотой медалью. Начало трудовой деятельности совпало с получением второго высшего образования. Кроме того, как оказалось, молодой человек посетил два тренинга американских специалистов. Последовало предъявление дипломов и свидетельств. Я видела, как лицо директора становилось все более непроницаемым, в то время как посетитель, наоборот, испытывал воодушевление. Рассказа об успешной трудовой деятельности так и не последовало. Директор неопределенно протянул: «Звоните...» Парень был явно разочарован. Но этого и следовало ожидать! Директор хотел увидеть перед собой специалиста, а из рассказа претендента на должность вытекало: «Я люблю учиться, и у меня это хорошо получается». Директору этого было недостаточно.

Определив основную мысль сообщения, которую, как вы считаете, должен усвоить собеседник, следует составить план выступления и тщательно продумать информацию по каждому вопросу. Информирование должно быть предельно конкретным, исключать термины, которые собеседник может не знать. Следует продумать последовательность изложения и моменты предъявления необходимых материалов и документов, способы активизации всех каналов восприятия партнера, так как его приоритетный канал, как правило, неизвестен.

**Аргументация** — обоснование предложения с целью склонить к нему партнера. Продумываются доводы, очередность их подачи, способы убеждения (см. гл. 3 и 4).

Полезно предусмотреть, какие возражения могут быть у партнера, и подготовиться их нейтрализовать.

Нужно продумать свое поведение, если:

- 1) собеседник полностью согласится с представленными аргументами;
- 2) сделает вид, что согласился;
- 3) никак не прореагирует;
- 4) перейдет на повышенный тон.

**Ответы на возможные вопросы и возражения** необходимо продумать заранее, чтобы они не застали вас врасплох. Зная особенности характера партнера и специфику его работы, можно предположить, какие уточняющие вопросы задаст он, и подготовить исчерпывающие ответы.

**Достижение договоренности** легче зафиксировать, если подготовить документы «на подпись». Фиксация договоренности не всегда возможна, но в ряде случаев она просто необходима. Следует продумать возможную устную форму закрепления договоренности. Лучше ориентироваться на максимальный результат, он должен быть всегда наготове («на языке»).

К **заключительной части** тоже нужно подготовиться, так как при любом исходе разговора следует оставить о себе хорошее впечатление, чтобы у партнера не пропало желание сотрудничать с вами сейчас или в дальнейшем.

Продумайте свои последние слова:

- 1) в случае успеха;
- 2) при компромиссном решении вопроса;
- 3) при неудаче.

Время, затраченное на подготовку деловой беседы, окупится с лихвой!

Правильно и корректно договоритесь о встрече, позаботьтесь о соответствующем внешнем виде, и успех за вами!

**Разговор по телефону накануне встречи** К нему следует отнестись очень серьезно, так как слишком настойчивая просьба о приеме или, наоборот, заискивающая интонация могут иметь обратный эффект —

оттолкнуть собеседника. Начинающие деловые люди нередко жалуются, что договориться о встрече с работодателем или потенциальным заказчиком — самое трудное в деловом общении: секретарь допытывается, кто звонит, а потом сообщает: «Его нет» или «Идет совещание», «Он занят», а если и удастся застать шефа, он отвечает: «Нам это не нужно», даже не выслушав до конца.

Прежде чем снять телефонную трубку, нелишне взвесить: а обязательно ли звонить по данному вопросу этому человеку? Может быть, лучше сначала послать письмо или факс, а позвонить потом, когда он познакомится с информацией? Не исключено также, что информация заинтересует партнера настолько, что он позвонит сам, а это позволит чувствовать себя хозяином положения.

Если же необходим именно телефонный разговор, нужно сделать все для того, чтобы он был успешным. И, прежде всего, позвонить в то время, когда есть вероятность застать нужного человека. Кроме того, желательно предварительно выяснить, в какое время у него больше всего посетителей, проводятся совещания и т.п.<sup>1</sup>

К телефонному разговору нужно так же тщательно готовиться, как и к непосредственной деловой беседе. Прежде всего следует определить:

1. Фамилию, имя и отчество человека, с которым необходимо поговорить.

2. Наиболее удобное для звонков время.

3. Цель звонка.

4. О чем конкретно вы хотите договориться.

Деловой разговор по телефону должен быть предельно кратким, иначе он теряет свою эффективность. Специалисты называют оптимальное время — до четырех минут.

---

<sup>1</sup> Есть, однако, такие абоненты, которых действительно невозможно застать. О том, как все же с ними поговорить по телефону, можно узнать из книги П. Берда «Обуздай свой телефон».

Для любого телефонного разговора подходит следующая схема<sup>1</sup>. Ее легко запомнить как «Семь “П”»:

П1. Приветствие.

П2. Представление.

П3. Причина: объяснение цели звонка.

П4. Проблема: обсуждение вопроса.

П5. Подведение итогов обсуждения.

П6. Признательность: выражение благодарности.

П7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах): П1 + П2 = 15; П3 = 20; П4 = 15; П5 = 35; П6 + П7 = 20.

Следует продумать свои слова и возможную реакцию партнера на каждом этапе разговора.

Перед тем как позвонить, рекомендуется мысленно представить человека, с которым состоится разговор, подумать о чем-то приятном.

Поздороваться лучше с улыбкой, как и при личной встрече. Улыбка хорошо слышна в голосе и сразу же располагает к разговору. Назвать себя (и свою организацию) следует сразу же, не дожидаясь расспросов. Имя и фамилия, название организации должны звучать четко, так, чтобы их можно было без труда расслышать и запомнить. Говорите с достоинством, симпатией к себе. Оказывается, это сделать совсем не просто! Нередко представляются скороговоркой, а собственное имя произносят так бесцветно и равнодушно, как будто называют неодушевленный предмет.

Затем спокойно, без напряжения объясните цель звонка. Не следует мучить собеседника предположениями, начиная издали. Коммерческие агенты часто именно так и поступают, боясь, что им откажут. Да, эти опасения не беспочвенны: директор фирмы часто не в состоянии встретиться со всеми желающими. Вот и используют все способы, чтобы заинтриговать, заинтересовать собой и добить-

<sup>1</sup> Першин Г.В. Телефонный разговор с иностранным партнером. СПб.: Информ.-издат. агентство «ЛИК», 1996. С. 14.

ся прихода в офис. А что потом? Результат зависит от обаяния и настойчивости посетителя. Если преобладает первое, могут последовать различные предложения, в том числе и неделовые... Если партнер мало заинтересован поступившими предложениями, а посетитель действует искусно и настойчиво, возможно, контракт будет подписан, но, скорее всего, на короткий срок. Постоянным заказчиком партнер, принявший решение под напором, вряд ли станет. Так стоит ли тратить свое и чужое время? Практика показывает, что лучше использовать его, чтобы выяснить, кому действительно нужен ваш товар или услуга, чем дальше брать измором каждого, кто, по вашему мнению должен заинтересоваться вашим предложением.

Существует и другая тактика: «разведывательные» звонки с целью выявления возможных клиентов, работодателей или заказчиков. Но чтобы она дала результат, таких звонков должно быть чрезвычайно много. А это очень непросто, ведь с каждым партнером нужно быть предельно вежливым, разговаривать спокойно и с достоинством, при объяснении цели звонка использовать так называемый «Вы — подход» (см. гл. 17), говорить живым языком, найти фразы, способные заинтересовать.

Можно попробовать и ту, и другую тактику, чтобы найти партнера, который будет заинтересован во встрече.

Вероятно, в процессе разговора придется называть кое-какие цифры, ссылаться на документы. Все это следует приготовить и иметь перед глазами. Информация должна быть предельно краткой. Сказать нужно ровно столько, чтобы партнер понял — да, ему это нужно, и захотел выяснить все детали при встрече.

Предоставьте собеседнику назначить удобное для него время. Нельзя сказать: «Так я к вам зайду тогда-то», это будет нарушением этикета, ведь статус того, кто просит о встрече, ниже, чем у его собеседника, и диктовать условия он не вправе.

Очень важно поблагодарить за разговор. Причем надо найти в себе силы сделать это даже в том случае, если договоренность не достигнута. Извиниться за отнятое время. Прощание должно быть таким же теплым, как и приветствие. Нередко все впечатление от звонка или встречи портит неожиданно быстрое и равнодушное «до свидания», когда все вопросы решены. Тогда становится ясно, что собеседник был расположен к вам только в интересах дела.

Последнее слово по телефону должно прозвучать так, чтобы захотелось увидеть того, с кем было приятно разговаривать.

### В о п р о с ы

1. Для чего нужна предварительная информация о партнере?
2. Какие документы следует подготовить к собеседованию при поступлении на работу?
3. Как вы ответите руководителю, который считает молодость и неопытность большим недостатком?
4. Что можно будет сказать в завершение делового разговора, который закончится отказом партнера принять ваше предложение?
5. Почему не рекомендуют сообщать в телефонном разговоре всю информацию, касающуюся делового предложения?

### З а д а н и я

1. Вспомните не слишком приятного вам человека, с которым вы вынуждены иметь дело. Чтобы изменить к нему отношение, рекомендуется сделать следующее. Напишите все, что вы знаете о нем: как он выглядит, возраст и далее по схеме, приведенной на с. 341–342. Прочтите вслух свое сочинение или расскажите об этом человеке своему товарищу, стараясь быть объективным. Как правило, после выполнения этого задания неприязнь сменяется сочувствием, а при встрече с этим человеком проявляется что-то вроде симпатии. Результат во многом зависит от желания изменить свое отношение к этому человеку.

2. Подготовьтесь по предложенной методике к предстоящему деловому разговору; к телефонному разговору накануне встречи с деловым партнером.

## ГЛАВА 17

### ПРОВЕДЕНИЕ ДЕЛОВОЙ БЕСЕДЫ

*Владеть искусством беседы, ибо в беседе сказывается личность. Ни одно из занятий человеческих не требует большего благоразумия, хотя в жизни ничего нет обычной, — тут можно и все потерять, и все выиграть.*

Б. Грасиан

Рассмотрим проведение деловой беседы, цель которой — достижение договоренности с партнером, например об оказании какой-либо услуги фирме.

Ее успех зависит от вашего умения устанавливать отношения и убеждать исходя из интересов и потребностей партнера.

Вы учитывали их, готовясь к встрече. И теперь многое будет зависеть от того, сумеете ли вы установить контакт с собеседником, действовать по ситуации, умело использовать подготовленные аргументы.

Помогут вам в этом вера в успех, уверенность в себе, уважение и доброжелательное отношение к партнеру, энергичность, напористость, убежденность в том, что ваше предложение соответствует обоюдным интересам.

У того, кто ищет выгоду только для себя, такой убежденности нет, и его внутреннее несогласие с тем, что он говорит, выдаст себя.

Напомним некоторые правила делового этикета.

Если прошло несколько дней после предварительной договоренности по телефону, накануне встречи рекомендуется уточнить, не изменилось ли что-нибудь за это время. Прийти на встречу нужно не менее чем за 15 минут, чтобы успеть привести себя в порядок, узнать у секретаря о настроении партнера и подготовиться к разговору.

Входить в кабинет следует после осведомления «Можно?» Поздоровайтесь, когда подойдете поближе к хозяину кабинета.

Приветливая улыбка и прямой взгляд в большинстве случаев способствуют мгновенному установлению контакта. Не спешите садиться и начинать разговор. Поймите ответный взгляд. А если вам к тому же улыбнулись в ответ, можно считать, что хорошее начало разговору положено.

Поведение хозяина кабинета определяется его знанием этикета, настроением, отношением к посетителю. Деловую даму, входящую в кабинет, мужчине следует приветствовать, встав из-за стола. В отношении других посетителей допустима различная форма приветствия: протянутая рука и даже встреча у двери. Небрежный кивок головой, приветствие сквозь зубы, глубокомысленный или озабоченный вид партнера говорят не только о его невысокой культуре, но и об отношении к вам, возможно, о настроении и психологической позиции. Важно поставить правильный «диагноз», чтобы в нужной тональности начать разговор. Если произошло вынужденное опоздание, следует извиниться и приступить к делу.

Хозяин кабинета, как правило, кивком или жестом указывает, куда сесть. Напомним, что, если есть выбор, лучше расположиться не напротив, а под углом к собеседнику. Это исключает конфронтацию, дает возможность жестикулировать, менять позу, что позволяет влиять на партнера.

**Вступительная часть беседы** На умение начать разговор влияет зоркость в общении<sup>1</sup>. Зоркость в общении проявляется в том, чтобы быстро оценить психологическое состояние партнера, его реакцию на ваше появление,

<sup>1</sup> Это понятие подробно см.: В.А. Кан-Калик. Грамматика общения. Грозный, 1989.

расположенность к общению с вами, готовность к немедленному началу делового разговора, что позволяет начать разговор в нужной тональности.

Вступительная часть деловой беседы необходима для того, чтобы собеседник переключился от дел, которыми он был занят, на разговор с вами, а также для создания благоприятной атмосферы разговора.

Чтобы партнер быстрее и лучше «включился» в разговор, рекомендуется так построить первые фразы, чтобы мобилизовать все каналы восприятия, так как с первого взгляда определить приоритетный канал восприятия партнера невозможно. Например: «*Рад* встрече с вами», «*Приятно*, что вы нашли время...» (воздействие на кинестетический канал). «Я давно слышал о вашей работе» или «Мне говорили, что у вас...», «Приятно было услышать ваше приглашение» (аудиальный и кинестетический). «Я вижу, что у вас сейчас...», «Приятно видеть, что...» (визуальный и кинестетический). Подобные фразы воспринимаются как вежливые, приглашающие к общению, но они к тому же помогают нам завладеть вниманием партнера, так как его «любимый» канал восприятия непременно «отзовется»!

Итак, задачи вступительной части:

- 1) привлечение внимания к своей персоне;
- 2) установление контакта с собеседником;
- 3) пробуждение интереса к теме разговора.

Существует множество вариантов начала беседы. Все зависит от состояния партнера и его интереса к делу. Если собеседник заговаривает о своих проблемах и заботах, нужно дать ему возможность высказаться, не торопиться переходить к своему делу. Иной раз, видя, что собеседник озабочен, можно тактично разговорить его и затем, конечно, внимательно и сочувственно выслушать.

Если собеседник расположен к беседе, возможен *прямой подход* — напомнить ему о предмете предстоящего разговора.

В противном случае началом разговора может служить прием «снятие напряженности», когда беседа начинается с приятных фраз общего характера или тактичного комплимента (партнеру, интерьеру, организации работы и т. д.). Другой вариант начала разговора в этом случае — «зацепка» — событие, личное впечатление, случай, необычный вопрос, которые можно увязать с содержанием предстоящей беседы.

Установлению контакта с партнером способствует благоприятное впечатление, которое производит ваш внешний вид, манеры, проявление расположения к собеседнику, уважения к его интересам.

«Самоубийственным» началом разговора считается излишняя почтительность, демонстрация полной зависимости от партнера, подобострастные извинения за то, что оторвали от важных дел, и т. п. Не годятся также проявления панибратства, фамильярный тон, демонстрация своих преимуществ, высокомерие и т. п.

В процессе разговора необходимо поддерживать партнера. Показать ваше расположение можно позой, кивками, словами («скрытый комплимент» — см. гл. 11).

**Как ввести  
партнера  
в курс дела**

Настроив собеседника на разговор с вами, нужно тут же перейти к предмету встречи. Часто к делу приступают таким образом: «Я хотел бы вам предложить...» (хотел бы устроиться) или: «Я думаю, что вам будет интересно...» и т. п. Это вполне вежливые фразы, но в них выражается воля того, кто пришел с разговором. Собеседник подсознательно ощущает психологическое давление и подсознательно же может сопротивляться предложению. Поэтому рекомендуется так называемый «Вы — подход»:

Вместо «Я хотел бы вам предложить» — «Не хотите ли вы...»

Вместо «Я думаю, что вам будет интересно» — «Не заинтересует ли вас...»

Вместо «Я считаю, что вам будет полезно» — «Как вы полагаете, будет ли вам полезным...»

Однако иногда, поняв, о чем пойдет речь, партнер сходу заявляет: «Я могу обойтись без этого». Сохраняя спокойствие, с доброжелательной улыбкой можно заметить: «Я уверен, что после минутного знакомства с моим предложением вы так не скажете».

Вторая отговорка: «Нам сейчас не до этого!» Тогда следует спокойно поинтересоваться: «Когда можно будет вернуться к этому разговору?» Если вы услышите в ответ: «Через месяц», что ж, через месяц снова напомните о себе.

Если партнер заявляет: «Меня это не интересует», он может пожалеть о своих словах после вашей реплики: «Даже экономия?» Не дожидаясь ответа на этот риторический вопрос, можно приступить к характеристике самого предложения, а затем его выгоды для партнера.

Убедившись в том, что собеседник готов к обсуждению интересующего вас вопроса, можно приступить к изложению сути своего предложения — информированию. Уважая собеседника, следует обращаться к нему по имени и отчеству, говорить на понятном ему языке, учитывать уровень его информированности. При этом необходимо наблюдать за реакцией партнера. Если вы видите, что собеседник напряжен, относится неприязненно к тому, что вы говорите, можно использовать «отзеркаливание» его позы и жестов (см. гл. 10). Рассказывая, необходимо периодически делать паузы, чтобы собеседник мог задать вопрос. Вопросы надо выслушивать очень внимательно, не перебивая. *Уточняющие* вопросы партнера свидетельствуют о том, что разговор его заинтересовал. Некоторые из них удастся предвидеть и подготовить ответы, что, конечно, доставляет определенное удовольствие. В любом случае свои ответы рекомендуем предварять *удостоверяющими замечаниями* типа: «Это очень удачный вопрос», «Я рад, что вы задали мне именно этот вопрос», «То, что вы задаете

мне этот вопрос, показывает...» Самая простая (и обязательная) реплика после получения вопроса: «Спасибо за вопрос». Польза от благожелательной реакции на вопросы очевидна: такие реплики играют роль «поглаживаний», значимость собеседника в его собственных глазах вырастает, атмосфера разговора «теплее», партнер охотно задает новые вопросы, ваш монолог превращается в диалог, в ходе которого легче добиться взаимопонимания.

Если же вы видите, что собеседник с недоверием или непониманием относится к вашей информации, но никаких вопросов не задает, придется задавать вопросы самим. Самый простой вид вопросов — *контрольные*. Они позволяют выяснить, понимает ли вас партнер, насколько принимает вашу информацию, и прочее. Это вопросы типа: «Что вы думаете об этом?», «Не находите ли вы, что речь идет о стоящем деле?» и т.п. После ответов собеседника, возможно, придется более доступно и эмоционально повторить сказанное или с легким сердцем двигаться дальше.

**Аргументация** Лишь тогда, когда партнер понял, в чем состоит ваше предложение, можно приступить к его обоснованию, или к аргументации. В этом состоит третья фаза проведения деловой беседы.

Тактика аргументации (подбор аргументов, очередность их подачи) рассматривалась в главе 3. Напомним, что эффективно действует включение аргументов «против»: идей, утверждений, предложений, которые противоречат вашему предложению или которые может выдвинуть ваш собеседник. Но, конечно, постарайтесь с блеском доказать их несостоятельность. Аргументы «против» включайте в изложение со словами: «Вы можете возразить...» или «Иногда полагают...»

Тактика аргументации продумывается заранее, но в реальной ситуации ее придется корректировать.

**Нейтрализация возражений** Проведение четвертой фазы беседы зависит от того, как прореагирует на ваши аргументы партнер.

Если он согласится с доводами в пользу вашего предложения, остается только выжидать, наблюдая за его жестами и мимикой, когда он придет к решению и, возможно, сам предложит оформить договоренность.

Если партнер не реагирует на доводы или только делает вид, что согласен с ними, можно применить специальный прием, вызывающий собеседника на откровенность (см. гл. 10).

Узнать об отношении партнера к вашим аргументам можно, прямо спросив его: «Что вы думаете по этому поводу?» или «Какой вывод вы делаете из всего, мною сказанного?» и т.п. Подобные вопросы называют *ориентационными*, так как они позволяют ориентироваться во взглядах партнера.

Если вы поняли, что партнера ваши аргументы не убедили, нужно, подумав, найти более убедительные для него или повторить вразумительнее уже сказанное.

Встречаются деловые люди, которые по каким-то соображениям не хотят обнаружить свое мнение и тянут до последнего, чтобы потом сказать: «А мне это вообще не нужно!» Помогают вызвать на откровенность таких собеседников *провокационные* вопросы. Конечно, такого рода вопросы, содержащие вызов, подстрекательство, задают лишь в крайних случаях, предпочитая открытый, хотя и малоприятный разговор опасному молчанию партнера.

Например, вы убеждаете директора фирмы пользоваться новым для него видом рекламы — щитами и вымпелами. Привели аргументы в пользу последних, а директор молчит. Не помог и прием, вызывающий собеседника на откровенность, а на ориентационные вопросы директор ответил уклончиво и неопределенно. Тогда вы спрашиваете: «Сколько месяцев вы полагаете продержаться

на одной газетной рекламе?» Возможно, собеседник выйдет из себя, но зато вы узнаете его позицию и сможете на нее повлиять.

Если это естественные сомнения, связанные с нежеланием рисковать, недоверием к новшеству, авторитету вашей фирмы и т.п., следует спокойно и обстоятельно их развеять, проявляя уважение к партнеру и его опасениям.

Если собеседник резко возражает, важно понять, обоснованные ли это соображения или просто отговорки. Чтобы легче было парировать последние, нужно быть в курсе того, что обычно говорят, когда, не раздумывая, отказываются принять предложение.

Если заявляют: «Все это прекрасно, но мне это не нужно», спокойно, с улыбкой продолжайте: «И все же предположим, что вы согласились. Какие неудобства и какие выгоды вам это принесет?»

Перечислим **приемы нейтрализации возражений**.

1. Если собеседник возражает по существу, выслушайте его очень внимательно, используя тот тип слушания, который соответствует состоянию партнера и данной ситуации. Иногда, выговорившись, собеседник больше не возвращается к тому, что еще недавно считал препятствием.

2. Преобразуйте возражение в вопрос, например, услышав: «Ко мне уже обращались с подобными предложениями!», вы любезно спрашиваете: «Вас интересует, чем мое предложение отличается от подобных?»

3. Можно преобразовать возражение в довод, например: «Но мы уже сотрудничаем с рекламным агентством» — «А мы будем еще одним — любимым!»

4. Хороший эффект дает ссылка на репутацию других фирм.

Важно сохранить благожелательность и спокойствие, если собеседник, возражая, перейдет на повышенный тон. Ведь возражение — это проявление заинтересованности.

Главные мысли партнера и его возражения рекомендуются записывать. Это оказывает магическое действие: собеседник начинает говорить более спокойно и взвешенно. А вам ведение записей позволит понять, с чем, собственно, он не согласен. Быть может, разногласий и нет, а все дело в разных формулировках одного предложения или различных подходах к нему. Если же разногласия существенны и вы уверены, что собеседник не прав, необходимо обдумать, как опровергнуть его утверждения (способы опровержения были рассмотрены в главе 8). При этом полезно придерживаться следующих правил.

1. Не вести разговор запальчиво; возражая, сохранять благожелательный тон.

2. Не подчеркивать свое несогласие, возражать по формуле «Да, но...»: «Понимаю вас, но нужно учесть, что...», «Охотно согласился бы с вами, однако...», «На вашем месте я, наверное, думал бы так же, но...» и т.п.

3. Подчеркивать свое согласие там, где это возможно.

Рекомендуется такой тактический ход: не задерживаться на возражении, которое трудно опровергнуть, рассмотреть другие, а потом вернуться к этому.

**Как  
подвести  
партнера  
к принятию  
решения**

Если вам удалось переубедить партнера, можно переходить к пятой фазе беседы — достижению договоренности. Это рекомендуется делать с помощью цепочки вопросов.

Вначале задайте такие вопросы, на которые собеседник скорее всего ответит «да». Такие вопросы называются *подтверждающими*. Это вопрос типа: «Наверное, вы тоже рады тому, что...», «Я не ошибаюсь, полагая, что вы считаете...» и т.п. Существует правило Сократа, согласно которому после нескольких ответов «да» редко произносят «нет». Подтверждающие вопросы настраивают партнера на по-

ложительное отношение к вашему предложению. И все же вопросы, непосредственно подводящие собеседника к принятию решения, не должны предполагать однозначного ответа. Что, если партнер все же скажет «нет»? Изменить его решение потом будет очень сложно. Поэтому рекомендуется последние вопросы формулировать так, чтобы они давали возможность развернутого ответа (*открытые вопросы*), настраивали на сотрудничество.

Например, вместо «Вы согласны с моими условиями?» лучше спросить: «На какие условия вы согласны?» или «Как скоро это возможно?» На этом этапе беседы особенно важно проявить хладнокровие и выдержку. Если разговор проходит в благожелательной атмосфере, к договоренности вы придете.

Если собеседнику трудно принять окончательное решение, можно ненавязчиво его к этому «подтолкнуть».

1. Спросите: «Быть может, у вас осталось последнее возражение или сомнение? Я готов ответить». Такая постановка вопроса заставляет нерешительного партнера сказать «нет» и затем принять ваше предложение.

2. Дайте совет воспользоваться предложением немедленно, так как в противном случае будут потеряны определенные преимущества.

3. Подведите итог всему сказанному, отметив те преимущества, которые получит партнер, если воспользуется вашим предложением, и что он упустит, отказавшись от него.

4. Ведите разговор так, будто согласие уже получено. (Этот прием связан с некоторым риском, но весьма эффективен в общении с партнером, не склонным к психологической позиции Родителя.)

5. Задайте *альтернативный* вопрос, дающий собеседнику возможность выбора (но не более трех вариантов). Например: «Сколько времени вам понадобится для подготовки документов: две недели; десять дней, а быть может, всего неделя?»

Достигнутую договоренность необходимо **зафиксировать**. Убедившись, что собеседник настроен положительно, предложите ему рассмотреть и подписать подготовленный документ или самому сформулировать вариант договора. Зафиксировать договоренность можно и в устной форме. Главное, чтобы она прозвучала не только из ваших уст. Тогда партнер будет чувствовать больше ответственности за выполнение совместной договоренности.

**Завершение беседы** Если достичь договоренности не удалось, необходимо, сохраняя самообладание, довести беседу до конца, то есть красиво выйти из контакта.

Если договоренность достигнута, не следует злоупотреблять расположением и временем партнера. На заключительном этапе беседы противопоказан разговор на общие темы — это может «забить» информацию по делу.

Оставить о себе хорошее впечатление, красиво расстаться необходимо при любом результате разговора. Хорошо воспитанный, владеющий культурой общения человек умеет попрощаться так, чтобы с ним захотелось встретиться снова.

Результаты деловой встречи полезно проанализировать.

**Схема анализа делового разговора** 1. Не забыли ли вы о цели разговора?

2. Каков конкретный результат встречи?

3. Мог ли он быть лучшим для вас или для дела?

4. Все ли аргументы вы использовали? Что еще можно было сказать?

5. Все ли вы выяснили у партнера, что хотели?

6. Удачно ли вы отвечали на вопросы?

7. Удачно ли парировали возражения?

8. Какой была атмосфера разговора?
9. Какую психологическую позицию занимал ваш партнер? Правильную ли позицию занимали вы?
10. Удовлетворен ли встречей партнер?
11. Какое впечатление вы на него произвели?
12. Есть ли необходимость и возможность повторной встречи?

Анализируя разговор, не корите себя за возможные упущения, а подумайте, как действовать дальше. Встреча считается не напрасной, если она оставила возможность для продолжения контакта.

В процессе делового разговора проявляется ваше знание проблемы и умение общаться. Поэтому каждая деловая встреча поднимает вас еще на одну ступеньку к овладению культурой делового общения.

### В о п р о с ы

1. Нужно ли обдумывать заранее варианты начала разговора?
2. Что предпринять, если собеседник слушает вас молча, никак не реагируя на ваши аргументы?
3. Как вести себя, если партнер начинает горячо возражать против вашего предложения?
4. Как подтолкнуть нерешительного партнера к принятию решения?

### З а д а н и е

Проанализируйте проведенный вами деловой разговор по предложенной схеме. Учтите свои ошибки при подготовке к следующему разговору.

# ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

## К главе 1

### «Культура делового общения»

#### **Задание I. «Умение завязать знакомство».**

Преподаватель напоминает слушателям, что деловые отношения базируются на совпадении или дополнении тех или иных интересов. Кроме того, партнеры должны быть приятны друг другу и иметь возможность для осуществления контактов. Исходя из этих соображений и правил этикета предлагается следующая схема знакомства.

1. Представьтесь (назовите свое имя, в случае делового знакомства — фамилию и место работы). Воспитанный человек обычно после этого называет себя.

2. Заговорите о чем-то близком собеседнику, например, о той ситуации, в которой вы с ним оказались, или в крайнем случае о нейтральном (погода, спортивное событие и т.д.). Для завязки разговора можно также что-то спросить или предложить в чем-то помочь. Возможно, удастся найти и повод для приятных фраз (скрытый комплимент). Если собеседник реагирует доброжелательно, поддерживает разговор, можно продолжить беседу (нравится ли семинар, концерт, выставка и т.п.).

3. Выясните, чем занимается собеседник, круг его интересов. В случае делового знакомства об этом можно спросить прямо. Если цель — приятельские отношения, будьте предельно тактичными. Полезно знать семейное положение собеседника, но прямо спрашивать об этом не принято.

Если новый знакомый сообщил, чем он занимается или увлекается, и обнаружилось совпадение каких-то интересов, то при расположении с его стороны можно продолжить знакомство.

4. Выясните, есть ли у собеседника возможность для поддержания отношений.

5. При положительном ответе предложите обменяться «координатами».

6. Тепло попрощайтесь. Дайте понять, что были рады встрече.

Слушатели садятся парами и «знакомятся» по предложенной схеме. Вопросы задает один слушатель другому, через 5 минут их роли меняются.

За столом преподавателя перед аудиторией предстают оба (все пары по очереди). Преподаватель объявляет, что сейчас состоится представление интересного человека.

В соответствии с заданием нужно рассказать о партнере все лучшее, заинтересовать им собравшихся. Пересказывать все, что удалось узнать о собеседнике в разговоре с глазу на глаз, не следует. Информация должна носить как бы рекламный характер, поднимать товарища по группе в его собственных глазах.

Представление длится три минуты. Как правило, при этом известный всем человек открывается с неожиданной стороны. Слушатели бывают удивлены тем, как мало знали друг о друге. Выясняется совпадение чьих-то интересов или проблем.

Создание доброжелательной атмосферы во многом зависит от преподавателя. Он советует во время выступления называть партнера по имени (а не «он»), поглядывать на него, обращает внимание на достоинства каждого слушателя.

## К главе 2 «Введение в ораторское искусство»

**Задание I.** Студенты выступают с темами, в названии которых содержится слово «мое». После каждого выступления группа должна определить его основную цель и тип речи.

**Задание II.** Преподаватель зачитывает отрывки из выступлений ораторов прошлого и настоящего. Студенты должны определить родовидовую принадлежность каждой речи и ее тип и обосновать свои ответы.

В качестве примеров можно использовать следующий материал.

1. «...Я убежден, что только от человека зависит, какими будут его жизнь и карьера. Если ты личность, то восемьдесят процентов успеха у тебя в кармане. Очень важна активная жизненная позиция — стремление, желание, воля. Нельзя плыть по волнам, надо именно делать, лепить свою жизнь. Важно иметь не только набор соответствующих знаний, но и определенный опыт. Опыт общения, например.

Это касается и совсем молодых людей, только-только вступающих на карьерную стезю. Надо заранее выстроить свои приоритеты, определиться, на каком поле ты будешь играть, и внимательно присмотреться к правилам игры. Если человек твердо решил стать преуспевающим юристом, ему надо как можно раньше заводить знакомства в этом кругу, общаться, наблюдать, что они делают, как действуют...»

2. «Рассказать о профессии кинорежиссера коротко и в то же время толково невозможно. На то, чтобы осмыслить эту профессию, иной раз не хватает целой жизни. Поэтому я постараюсь изложить здесь не то, что считаю наиболее важным, а то, что успею и что для начала полезно усвоить...

Автор написал сценарий: актер своим телом, своим голосом, своим пониманием делает сценарий видимым и слышимым; художник строит для картины декорации; оператор ставит свет и снимает эти кадры на пленку; композитор пишет музыку, которую исполняет оркестр; монтажёр склеивает куски пленки воедино. Что же делает режиссер между всеми этими людьми, которые являются воплощениями замысла?

Он управляет ими. Слово “режиссер” в переводе на русский язык обозначает именно “управляющий”. Это, так сказать, своего рода маленькое правительство съемочной группы в лице одного человека. Режиссер стоит между автором и истолкователями автора, как переводчик для переводчиков...»

3. «Человечество имеет две родины, два отечества.

Одно отечество — это наша земля. И та точка земли, где ты родился и вырос.

А второе отечество — это тот сокровенный мир духа, который око не может увидеть и ухо не может услышать, но которому мы принадлежим по природе своей. Мы дети земли — и в то же время гости в этом мире.

Человек в своих религиозных исканиях бесконечно больше осуществляет свою высшую природу, чем когда он воюет, сеет, пашет, строит. И термиты строят, и обезьяны воюют по-своему (правда, не так ожесточенно, как люди). И муравьи сеют, есть у них такие виды. Но никто из живых существ, кроме человека, не способен пойти на риск — во имя истины, во имя того, что нельзя взять в руки. И тысячи мучеников всех времен и народов являют собой уникальный феномен в истории всей нашей Солнечной системы...»

4. «Годы юности по справедливости считаются лучшими годами в жизни человека; воспоминания о них, впечатления этих лет остаются на всю жизнь. То — пора первой любви, беззаботности, веселых надежд, незабываемых радостей, пора дружбы...»

Легко вообразить, как проводила Засулич эти лучшие годы своей жизни, в каких забавах, в каких радостях провела она это дорогое время... в стенах Литовского замка и казематах Петропавловской крепости. Полное отчуждение от всего, что за тюремной стеной. Два года она не видела ни матери, ни родных, ни знакомых... Отсутствие воздуха, редкие прогулки, дурной сон, плохое питание... Вмес-

то дружбы, любви, человеческого общения — одно сознание, что справа и слева, за стеной такие же товарищи по несчастью, такие же жертвы несчастной доли...»

5. «Почтенная старушка Теория вероятностей за свои правильные предсказания пользуется хорошей и вполне заслуженной репутацией. Вы берете газету и смотрите, как решительно и уверенно она рассчитывает, какая погода будет на Тихом океане, на юге... пока очередь не доходит до Новой Англии. Здесь хвост сразу опускается. Она не в силах предугадать, какая здесь будет погода. Объяснить об этом можно с той же уверенностью, с какой сказать, сколько людей в Соединенных Штатах собирается стать президентами в ближайшем году. Приходится пораскинуть мозгами, и понемногу получается нечто вроде следующего: возможны ветер юго-западный с отклонениями к югу, западу, востоку и в промежуточных направлениях; ... местами дождь, снег, град, засуха с последующими и предшествующими землетрясениями, громом и молнией. Затем в состоянии крайнего смятения она на ходу делает поправку «на всякий случай»: но возможно, что программа за это время полностью изменится».

6. «Стремитесь к знаниям и свободе, развивайте энергию и силу, боритесь за эти высшие ценности на земле и вы их получите, они станут вашими. Но став сильными и мудрыми, помогайте неимущим и слабым...

А главное, прежде всего научитесь не угнетать, не насиловать, не забивать. Великие силы дремлют в каждом человеке, но они, как нежный росток, могут не подняться, будучи смяты, забиты, исковерканы вначале. Учитесь понимать и уважать человека. Осуждать — легко, понять — трудно».

### К главе 3 «Логика в речи оратора»

**Задание I.** Назвать способ определения понятия, найти ошибку в определениях или прокомментировать их<sup>1</sup>.

1. Акция — это ценная бумага.
- 2\*. Медицина — наука, которая изучает человеческие болезни.
- 3\*. Олигоцен — третья эпоха палеогена.
4. Маркетинг — система организации производственной и сбытовой деятельности и управления ею, ориентирующаяся на требования рынка, максимальное удовлетворение запросов потребителя.
5. Маркетинг — система мероприятий для изучения спроса и предложения на потребительском рынке с целью лучшего удовлетворения покупательского спроса.
- 6\*. Внимание — резец памяти. Чем острее резец, тем глубже след.
7. Конфронтация — противоборство, противопоставление. Слово произошло от слияния двух латинских слов: *соп* — против, *frons* — лоб, фронт.
8. Соединительная ткань служит депо (складом) питательных веществ.
9. Наука — способ удовлетворения любознательности отдельных лиц за счет государства (академик Л.А. Арцимович).
10. Революционная ситуация возникает тогда, когда низы не хотят жить по-старому, а верхи не могут управлять по-старому.
11. Предприниматель — предприимчивый человек.
12. Предприниматель — человек, который хочет, умеет и успешно занимается бизнесом.

<sup>1</sup> Звездочкой (\*) отмечены задания из кн.: Сборник упражнений по логике. Минск: Выдэйш. шк., 1990.

13. Рынок — это то, к чему мы стремимся, а дойти никак не можем.
14. Свобода предпринимательства — гарантированная возможность организовать свое дело на негосударственной основе.
15. Свобода предпринимательства — узаконенная спекуляция.
16. Деловой человек — тот, кто не теряет времени, у которого все по плану.
17. Деловой человек — предприниматель, бизнесмен.
- 18\*. Демократия — власть народа.
19. Демократия — это когда нет порядка.
20. Человек — существо, принадлежащее двум различным мирам: природной необходимости и нравственной свободе (Кант).
21. Человек — продукт и субъект общественно-трудовой деятельности (по Марксу).

**Задание II.** Упражнения по толкованию слов и понятий.

1. Дать научное определение термина «инфляция».
2. Пояснить слово «рынок» во фразе: «Для продвижения к рынку нужны реформы».
3. Пояснить значение слова «реформа».
4. Объяснить значение слова «рынок» во фразе: «Сегодня дорогой рынок».
5. Дать описание и характеристику понятия «секретарь-референт».
6. Что такое брифинг?
7. Объяснить старому человеку, что такое плейер и пейджер.
8. Объяснить, что такое факс, дав его описание и характеристику.
9. Что такое биржа?
10. Дать описание автомобиля марки «Мерседес».
11. Как вы понимаете слово «справедливость»?

12. Что такое товарный знак? Дать определение и привести пример.
13. Заменить слово «контракт» синонимом.
14. Дать определение понятия «конкурент».
15. Перевести на русский язык слова «консенсус», «легитимность», «офис».
16. Что такое электорат?
17. Что значит «делать бизнес»?

**Задание III.** Найти возможные признаки деления объема понятий. Какой признак деления темы на вопросы подойдет для выступления в конкретной аудитории?

1. Современная мода.
2. Товары народного потребления.
3. Вина.
4. Преступления.
5. Спорт.
6. Предприниматели.
7. Политики.
8. Преподаватели.
9. Способы разбогатеть.
10. Развлечения.
11. Современная музыка.
12. Студенты.

**Задание IV.** Определить тип умозаключения в следующих рассуждениях и найти возможные ошибки.

1. Знания — не что иное, как слова.  
Слова — это ветер.

---

Знания — это ветер.

2. Для организации своего дела нужен первоначальный капитал.

Студент Петров сдал бутылки — это целый капитал

---

Петров может начать свое дело.

3. Все красивые блондинки легкомысленны.  
Людмила Ивановна — красивая блондинка.
- 

Людмила Ивановна легкомысленна.

4. Кто хочет мира — готовится к войне.  
Мы хотим мира.
- 

Мы готовимся к войне.

5. На дискотеках каждый вечер полно молодежи. У молодых сейчас только развлечения на уме.

6. Чтобы была сознательная дисциплина труда, нужна хорошая организация производства. А хорошая организация производства невозможна без сознательной дисциплины труда.

7. Туристы осмотрели центр города и восхищаются: «Какой чистый город!»

8. В.И. Ленин, соглашаясь с тем, что для создания социализма требуется цивилизованность, в работе «О нашей революции» приводит следующий аргумент в пользу построения социализма в России, минуя капитализм: можно создать такие предпосылки цивилизованности, как изгнание помещиков и капиталистов. «В каких книжках прочитали вы, что подобные видоизменения обычного исторического порядка недопустимы и невозможны?» (Раз не написано, что нельзя, значит, можно.)

9. Рассуждения профессора Криченова из романа С.Б. Прокуракова «Тайна за семью замками»: «30 июня 1908 г. в районе Подкаменной Тунгуски взорвался космический зонд. Почему именно в этом году? А потому, что в 1908 г. Эрнест Резерфорд получает Нобелевскую премию за теорию, объясняющую радиоактивность... В этом же году друг Резерфорда Нильс Бор оканчивает Копенгагенский университет и в дальнейшем становится... одной из ведущих фигур в создании атомной бомбы... Судя по всему, анало-

гичная ситуация когда-то создавалась и у предыдущей цивилизации, и, зная последствия использования энергии такой силы, она нам послала предупреждение в виде Тунгусского феномена».

10. Планета Марс немного меньше, чем Земля. Марсианские сутки длятся 24,5 часа, и на нем есть такие же полярные шапки, как на Земле. Следовательно, на Марсе должна быть жизнь.

11. «Употреблять в пищу огурцы опасно — с ними связаны все телесные недуги и вообще людские несчастья. Практически все люди, страдающие хроническими заболеваниями, ели огурцы. 99,7 % всех лиц, ставших жертвами авто- и авиакатастроф, употребляли в пищу огурцы в течение двух недель, предшествующих фатальному несчастному случаю. 98,1 % всех несовершеннолетних преступников происходят из семей, где огурцы употребляли постоянно» (из книги «Физики продолжают шутить»).

12. Не следует обижать делового человека предложением поставить свою подпись. Русские купцы очень гордились тем, что «слово купца — надежнее любого договора».

13. Человек рожден для свободы.

Безработный свободен.

---

Человек рожден, чтобы быть безработным.

## О т в е т ы

### Задание I

1. Научное определение. Ошибка — слишком широкое определение.
2. Научное определение. Ошибка — узкое определение.
3. Научное определение. Ошибка — неопределенность из-за неизвестного термина.

4. Правильное научное определение.
5. Не полное научное определение.
6. Сравнение не проясняет сути понятия.
7. Перевод слова и ссылака на этимологию.
8. Замена понятия синонимом.
9. Юмористическое определение.
10. Характеристика.
11. Круг в определении.
12. Характеристика.
13. Юмористическая характеристика.
14. Характеристика.
15. Шуточное (ироничное) определение.
16. Характеристика (в прежнем понимании значения словосочетания «деловой человек»).
17. Замена понятия синонимами (современная трактовка того же понятия).
18. Определение через этимологию слова.
19. Неправильная характеристика.
20. Характеристика.
21. Характеристика.

## **Задание II**

Для выполнения упражнений следует воспользоваться «Словарем делового человека» и «Словарем иностранных слов».

## **Задание III**

1. По сезонам. По назначению одежды. По ориентации на пол и возраст.
2. По виду потребностей, которые они удовлетворяют.
3. Срок выдержки и качество. Из чего изготовлено. Способ производства и состав вина. Назначение.
4. Совершено специально или по неосторожности.
5. В какое время года можно заниматься. Являются ли виды спорта олимпийскими. Использование технических средств. По зрелищности. По распространенности среди населения. По ко-

личеству участников (командные, парные, одиночные). По половой принадлежности участников. По близости к искусству. По тому, как оценивается результат.

6. В зависимости от цели занятия этой деятельностью; от величины валового дохода; от характера деятельности.

7. В зависимости от того, какие средства используют для осуществления своей политики.

8. Отношение к работе. Характер. Нравственные качества. Стилль общения со студентами. Методы работы. Владение речью. Профессиональная компетентность. Способ чтения лекций. Возраст. Работа над собой.

9. В зависимости от законности избранных средств. От того, есть ли первоначальный капитал. Какие особенности характера личности при этом реализуются.

10. В зависимости от имеющихся средств, от реализуемых потребностей, от количества участников и места развлечений.

11. В зависимости от стиля музыки, от использования современных технических средств, от национальной принадлежности композиторов и исполнителей, от аудитории, на которую она рассчитана.

12. В зависимости от цели обучения в вузе, от отношения к учебе, от способа подготовки к экзаменам и от способностей к учебе.

#### **Задание IV**

1. Дедуктивное умозаключение. Ошибка — употребление одного термина в разных значениях (в большей посылке слово понимается с точки зрения его идеальной основы — слово как символ, в меньшей посылке речь идет о материальной природе слова — колебаниях воздуха).

2. То же (в большей посылке слово «капитал» употребляется в прямом значении, в меньшей — с иронией).

3. Неверна большая посылка в дедуктивном умозаключении.

4. Большая посылка, представляющая собой древнее изречение, не является абсолютной истиной.

5. Ошибка поспешного обобщения в индуктивном умозаключении.

6. Ошибка «круг в доказательстве».
7. Ошибка поспешного обобщения.
8. Ошибка предвосхищения основания.
9. Ошибка «вывод не следует». Аргументы не относятся к данному тезису.
10. Неправильная аналогия. Нет сходства в существенных признаках.
11. Ошибка «после этого, значит, по причине этого».
12. Ошибка «вывод не следует». Аргументов недостаточно.
13. Ошибка использования одного термина в разных значениях в дедуктивном умозаключении.

## К главе 4

### «Как сделать свою речь убедительной»

**Задание I.** Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки:
  - а) даму средних лет;
  - б) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
  - а) восьмиклассника;
  - б) тридцатилетнюю женщину.
3. Сдавать одежду в химчистку:
  - а) малообеспеченного гражданина;
  - б) преуспевающего.
4. Застраховать имущество:
  - а) многодетную семью;
  - б) одинокого мужчину;
  - в) директора фирмы.
5. Изучить курс ораторского искусства:
  - а) выпускника Педагогического университета;
  - б) выпускника Политехнической академии;
  - в) сотрудника фирмы;
  - г) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

- а) обычную женщину;
- б) преуспевающего директора фирмы.

**Задание II.** Кто из студентов убедительнее докажет.

1. а) должно быть свободное посещение лекций;  
б) нельзя разрешать свободное посещение лекций.
2. а) дачный участок — это прекрасно;  
б) дача — это чемодан без ручки.
3. а) нужно срочно приватизировать жилье;  
б) нет никакого смысла приватизировать жилье.
4. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;  
б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

**Задание III.** Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;
- б) самовар;
- в) белую ручную мышку;
- г) учебник по культуре делового общения;
- д) большой оранжевый зонт.

## К главе 5

### «Культура речи делового человека»

Студенты получают задания на карточках. После выполнения задание обсуждается всей группой<sup>1</sup>.

**Задание I.** Работа над правильностью речи.

1. Прокомментировать ошибки в выражениях: криминальное преступление; свободная вакансия; прейс-куррант цен; памятный сувенир; будущие перспективы;

<sup>1</sup> Используются некоторые задания профессора А.Е. Михневича.

смелый риск; первая премьера; моя автобиография; первое боевое крещение; хронометраж времени.

2. Устранить многословие в выражениях: каждая минута времени; отступать назад; в декабре месяце; впервые познакомиться; завещать в наследство; в летний период времени; ошибочное заблуждение.

3. Объяснить значения слов-паронимов и придумать обороты со словами:

Сравнять и сравнить; надевать и одевать.

Эффектный и эффективный; экономный и экономичный.

Невежа и невежда; ванна и ванная.

Одинарный и ординарный; апробировать и опробовать.

Представить и предоставить; акционерный и акционерский.

Планировка и планирование; абонент и абонемент.

Хозяиничать и хозяйствовать; адресат и адресант.

Парламентер и парламентарий.

4. Объяснить значение слов: импортировать, приоритет, гармонировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.

**Задание II.** Проработать возможные орфоэпические ошибки в словах.

1. Каталог, квартал, красивее, аристократия.

2. Товарищеская ответственность, задолго, партнер.

3. Осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии.

4. Упрочение, обеспечение, хозяева, украинец.

5. Оптовые цены, валовой доход, перспектива (или переспектива).

6. Безудержный, начать, бряцать, газопровод, нефтепровод.

7. Хозяева, мельком, тяжба, тесно.

8. Звонит, загнутый, намерение, ходатай.

9. Ходатайствовать, осведомиться, кладовая.

10. Языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы.
11. Одновременный, углубить, опощлить, нормировать.
12. Ножницы, прочитанный, светло, некоторые.
13. Намереваться, принять, в голову.
14. Формировать, хаос, прибывший, давнишний.
15. Истекший, бытие, дебаты, фарватер.
16. Тест, темп, диспансер, демагогия.
17. Тенденция, претензия, претендент, декольте.
18. Компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или экскорт), юрисконсульт (или юрист-консульт), беспрецедентный (или [ценд]).

### Задание III.

1. Проспрягать глаголы *понять*, *начать*, *принять* в прошедшем времени, а глагол *хотеть* — в настоящем времени.
2. Как правильно: *так много* или *столько много*, *очки надеть* или *одеть*, *осмеять* или *обсмеять*?
3. Исправить выражения: говорить про жизнь; ходить по дорогах; мы с Толем.
4. Просклонять существительные: выборы; средства.
5. Просклонять словосочетания: 127 человек; 8 марта; сколько рублей;
6. Исправить выражения: более красивее; более легче; более лучше; более дешевле.

**Задание IV.** Отредактировать фразы; объяснить ошибку в построении предложения.

1. Встреча прошла с большим интересом.
2. Я заметил характерную ему ошибку.
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.
4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.
5. На встрече присутствовал и представитель с завода.
6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.

7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.
9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.
10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Многие поддались на уловку квартир, работы, дач.
16. Приведенные сведения в последнем статотчете говорят о том, что проблема еще не решена.
17. Николай ждал меня на коридоре.
18. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.
19. Все это сказывается на работу.
20. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

**Задание V.** Рассказать об одном и том же событии (например, поездке за границу или сельхозработы), используя различные стили речи.

**Задание VI.** Работа над точностью и выразительностью речи.

1. Придумать фразы со словами: терпение, терпеливость, терпимость, толерантность.
2. Продолжить фразы: Стало ясно, что трудности с каждым годом будут ... . Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет ... . Моя тревога ... с каждым днем. Площадь засоленных почв... с каждым годом (возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться).
3. Подобрать синонимы к слову сказал; шел.
4. Придумать фразы со словами: питаться, есть, кушать, лопать.

5. Объяснить смысл крылатых выражений: яблоко раздора, сизифов труд, гордиев узел, авгиевы конюшни.

6. Объяснить смысл фразеологизмов: играть первую скрипку, вариться в собственном соку, снять стружку, через пень-колоду, зубы заговаривать, водить за нос, поставить на карту.

7. Исправить предложения и объяснить ошибки:

Все требовали приподнять занавес.

Все равно велосипеда он не откроет.

Он полслова на лету схватывает.

Обещал снять с него семь шкур.

Все это вошло нам в пот и кровь.

Это все еще держится в облаках.

Другой конец палки состоит в том...

8. Уместно ли использование фразеологизма в данном предложении: «То, что мы задумали, я уверен, наведет шорох на наших конкурентов»? Как лучше выразить эту мысль?

9. Отредактировать предложение:

Помню, какие свинарники мы возводили!

Перед ним была альтернатива: остаться в деревне или вернуться в город.

Я не могу съесть эту кашу в полном объеме.

А вечером, когда все небо будет усеяно звездами, мы снова подем на море.

Инвалиды и пенсионеры существуют у нас в жестком виде.

Давка образовалась из-за толстой женщины, блокировавшей вход.

Он выкрикивал реплики во всю глотку.

Канарейка быстро сориентировалась в обстановке.

10. Найти канцеляризм в отрывке из пародии на литературоведческую статью: «...не менее важна и реакция старухи на сообщение ей старика о неиспользовании им откупа рыбки, употребление старухой ряда вульгаризмов,

направленных в адрес старика и понудивших его к повторной встрече с рыбкой, посвященной вопросу о старом корыте» (из книги К. Чуковского «Живой, как жизнь»).

11. Выразить мысль без канцеляризмов: Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.

12. «Перевести» наукообразные фразы:

Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.

Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).

13. Отметить канцеляризмы, выразить мысли разговорным стилем.

В отношении применения этого метода еще стоит большой вопрос. Кислотные дожди оказывают чрезвычайно большой вред зеленым насаждениям. Для ускорения принятия решения предлагаю сделать перерыв. Необходимо принять срочные меры для обеспечения экономии электроэнергии.

14. Отмечайте художественные средства языка в произведениях писателей, выступлениях ораторов.

## О т в е т ы

### Задание I

1. Эти выражения содержат лишние слова: криминал означает преступление, вакансия — свободное место, преискурант — сборник цен, сувенир — то, что дарят на память, перспективы — то, что в будущем, и т.п.

2. Каждая минута; отступить; в декабре; познакомиться; завещать; летом; заблуждение.

3. Воспользуйтесь «Словарем паронимов русского языка».

**Задание II**

Воспользуйтесь «Орфоэпическим словарем русского языка».

**Задание III**

- |                       |                        |
|-----------------------|------------------------|
| 1. (я, ты, он) по́нял | (мы, вы, они) по́няли  |
| (она) поняла́         |                        |
| (оно) по́няло         |                        |
| (я, ты, он) на́чал    | (мы, вы, они) на́чали  |
| (она) начала́         |                        |
| (оно) на́чало         |                        |
| (я, ты, он) при́нял   | (мы, вы, они) при́няли |
| (она) приняла́        |                        |
| (оно) при́няло        |                        |
| (я) хочу              | (мы) хотим             |
| (ты) хочешь           | (вы) хотите            |
| (он, она, оно) хочет  | (они) хотят            |
2. Так много, надеть очки, осмеять.
  3. Говорить о жизни; ходить по дорогам; мы с Толей.
  4. Выборы                      Средства  
 выборов                      средств  
 выборам                      средствам  
 выборы                      средства  
 выборами                      средствами  
 о выборах                      о средствах
  5. Сто двадцать семь человек  
 ста двадцати семи человек  
 ста двадцати семи человекам  
 сто двадцать семь человек  
 ста двадцатью семью человеками  
 о ста двадцати семи человеках
- Восьмое марта  
 восьмого марта  
 восьмому марта  
 восьмое марта  
 восьмым марта  
 о восьмом марта

Сколько рублей	Сколько детей
скольких рублей	скольких детей
скольким рублям	скольким детям
сколько рублей	сколько детей
сколькими рублями	сколькими детьми
о скольких рублях	о скольких детях

6. Красивее, легче, лучше, дешевле.

#### Задание IV

1. Встреча вызвала большой интерес.
2. Я заметил характерную для него ошибку.
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее уделите внимание нашей организации.
4. Он попытался предостеречь директора от неверного шага.
5. На встрече присутствовал и представитель завода.
6. Обработав эти данные, мы выяснили полную картину состояния дел.
7. Мое мнение о нем как о человеке неплохое.
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студенты поняли многие сложные вопросы. Или: Когда студенты прочли рекомендованную преподавателем литературу, им стали ясны многие сложные вопросы.
9. В повестку дня был включен вопрос о ресурсах.
10. Когда я поднимался по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить здоровье на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне сделали.
13. У нас самая низкая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать атмосферу. Или: Я не хочу усугублять обстановку.
15. Для многих стали приманкой квартиры, престижная работа, дачи.
16. Сведения, приведенные в последнем статотчете, говорят о том, что проблема еще не решена.
17. Николай ждал меня в коридоре.
18. Я не раз отмечал, что необходимо соблюдать инструкцию.

19. Все это сказывается на работе.

20. Разрешите поднять бокал за наши успехи. Разрешите произнести тост в честь наших успехов.

### Задание VI

2. Стало ясно, что трудности с каждым годом будут возрастать. Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет повышаться.

Моя тревога усиливается с каждым днем.

Площадь засоленных почв увеличивается с каждым годом.

3,4. Воспользуйтесь «Словарем синонимов русского языка».

5,6. Воспользуйтесь «Учебным словарем наиболее употребительных фразеологизмов современного русского языка» А.Ф. Кашниковой.

7. Все требовали приподнять завесу.

Все равно велосипед он не изобретет.

Он схватывает все с полуслова.

Обещал спустить с него шкуру (или снять стружку).

Все это вошло в кровь и плоть.

Пока это все неясно и неопределенно; есть выражение «витать в облаках» (мечтать).

Но палка о двух концах...

8. Ох, как забеспокоятся наши конкуренты, узнав, что мы задумали!

9. Помню, какие свинарники мы строили!

Он стоял перед выбором: остаться в деревне или вернуться в город.

Я не могу съесть всю эту кашу.

А вечером, когда все небо будет усеяно звездами, мы снова потянемся к морю.

Инвалидам и пенсионерам у нас нелегко жить.

Давка образовалась из-за толстой женщины, застрявшей в дверях.

Он что-то громко выкрикивал.

Канарейка быстро освоилась в незнакомой обстановке.

11. Постараемся всеми силами исправить положение.

12. Чтобы настроение улучшилось, улыбнитесь. Начинать ребенку нужно в хорошем настроении, понимая ответственность этого шага.

13. Нам надо подумать, стоит ли применять этот метод.

Кислотные дожди губят растения.

Чтобы мы смогли поскорее принять решение, предлагаю сделать перерыв.

Подумаем, как нам экономить электроэнергию.

## К главе 6 «Подготовка к выступлению»

**Задание I.** Изучить на конкретных примерах системы связей: Тема — Аудитория — Цель — Основная идея — Рекламное название.

1. Определить цель и главную идею беседы на темы:

• «Организация рабочего времени — необходимое средство повышения производительности труда»:

а) в студенческой группе;

б) с бизнесменами.

• «Учебное заведение, которое я закончил»:

а) рассказ в молодежной компании;

б) беседа с директором фирмы, в которой вы хотите работать.

Сформулировать рекламное название выступления в каждом случае.

2. Обосновать выбор темы, цель, главную идею и предварительный план своего будущего выступления в группе (примерные темы показаны на с. 125).

3. Обсудить окончательные планы выступлений студентов в соответствии с логикой раскрытия темы и требованием занимательности изложения.

**Задание II.** Тренировка умения найти подход к профессиональной или специальной теме в любой аудитории (процесс «интимизации»), например: рассказать об искус-

стве косметики в мужской аудитории (студентам-радиофизикам); рассказать о коллекционировании бабочек сотрудниками библиотеки.

**Задание III.** Прокомментировать использование цифр в предложенных преподавателем газетных публикациях.

**Задание IV.** Преподаватель предлагает студентам записать несколько высказываний великих людей. Дает задание на дом по работе с ними: свободный пересказ, оценочные суждения, творческое развитие мысли. Затем выполнение заданий обсуждается.

**Задание V.** Тренировка умения подавать одну и ту же информацию на трех уровнях: простая информация (описание); комментирование (объяснение); анализ (разбор). Примеры тем: рост наркомании; разводы молодых семей; стремление молодежи уехать на Запад; экономическое положение в стране.

## К главе 7

### «Секреты успешного выступления»

**Задание I.** Тренировка умения приветствовать аудиторию. Цель задания — научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.

Студенты по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом.

Преподаватель следит за тем, чтобы походка оратора была уверенной, голова приподнята. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся, а оратор — всем. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом. Жест должен быть широким, помогающим последовательно охватить взглядом всех собравшихся.

Во время второго выхода после начальной паузы нужно произнести: «Рад вас видеть». Можно при этом помогать себе жестом.

Преподаватель следит за тем, чтобы был зрительный контакт со всеми, а интонация приветствия соответствовала смыслу слов.

Студентам предлагается по очереди выйти третий раз к аудитории и приветствовать всех словом «Здравствуйте!» с интонацией, выражающей радость от встречи.

Задание считается выполненным, если оратор вышел уверенной походкой, была выдержана начальная пауза, в приветствии звучала радость от встречи с аудиторией, а взгляд оратора охватил всех слушателей.

**Задание II.** Тренировка умения начинать выступление.

После приветствия нужно произнести одну-две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

**Задание III.** Чей вариант вступления лучше?

Задание дается всей группе. Нужно предложить варианты вступления (зачин и введение в тему), которые мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседы на темы:

1. Как организовать свой день.
2. Как добиться успеха в бизнесе.

«Выступить» предлагается перед

- а) уставшими студентами в конце занятий;
- б) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

Цель задания — попытаться установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления.

Варианты вступлений обсуждаются, лучшие отмечаются.

**Задание IV.** Тренировка умения начинать и заканчивать выступление.

Студентам раздают карточки с названиями тем. Им нужно предложить вступление и заключение к этим темам (импровизация) и постараться, чтобы они перекликались. Примеры тем:

1. Сотвори себя сам.
2. Дружба помогает жить.
3. Берегите любовь.
4. Как жить, не старея.
5. Резервы психики человека.
6. Как научиться владеть собой.
7. Космическое будущее человечества.
8. Лучше гор могут быть только горы.
9. Море — мир красоты и чудес.
10. Музыка в нашей жизни.
11. Когда приходит успех.

**Задание V.** Тренировка в произношении речей основных видов. Студентам предлагается:

а) рассказать о каком-либо случае из жизни (*повествование*);

б) сделать *риторическое описание* какого-либо предмета, например любимого подарка;

в) *объяснить*:

что это (предмет, живой объект или устройство);

как это делать (процесс);

что это за явление.

**Задание VI.** Тренировка умения отвечать на вопросы.

Трем студентам по очереди предлагается ответить на вопросы по своей теме. Необходимо каждый раз пере-

фразировать вопрос, сохранив его смысл, и дать краткий ответ.

«Жюри», выбранное заранее, оценивает по 10-балльной системе умение будущих ораторов отвечать на вопросы, учитывая:

- 1) насколько точно был понят смысл вопроса;
- 2) краткость и точность ответов;
- 3) впечатление от манеры отвечать (быстрота реакции, самообладание, доброжелательный тон).

## К главе 8 «Культура ведения полемики»

**Задание I.** Преподаватель вместе со слушателями выбирает тему полемики (тезис), например: «В нашей стране должна быть правительственная цензура средств массовой информации» («платное здравоохранение», «бесплатное высшее образование» и т.п.). Обратное утверждение представляет собой антитезис. Сторонники каждого утверждения объединяются в команды и готовятся к проведению полемики, привлекая справочную и другую литературу. Необходимо уточнить все термины, входящие в тезис, проанализировать проблему по плану, предложенному в главе 6 (с. 100–101), собрать все аргументы и подготовить убеждающую речь. Следует продумать способ опровержения оппонентов и критику их доводов.

На занятие приглашается «жюри». В выступлении команд оцениваются:

- 1) ораторское искусство лидера каждой команды;
- 2) логичность и убедительность каждого довода;
- 3) качество опровержения;
- 4) вопросы обеих команд;
- 5) сплоченность каждой команды;

- 6) тон ведения полемики;
- 7) использование тактики и приемов ведения полемики;
- 8) использование уловок и их нейтрализация.

Рекомендуется подготовить бланки для фиксации оценок выступления команд с учетом этих критериев.

Перед тем как дать слово участникам команд, преподаватель рассказывает о цели занятия, представляет членов «жюри», объявляет порядок ведения обсуждения. В ход полемики он вмешивается лишь в том случае, если нужно пресечь запрещенные приемы. После завершения полемики и вердикта «жюри» участники обсуждают, чему их научило это занятие.

**Задание II.** Дискуссия на тему «С чего начинать свое дело». Разбор возникшей полемики, оценка поведения ее участников.

Слушателям предлагается определить последовательность действий, необходимых для начала выпуска нового товара (что это за товар, решает группа):

- 1) дать рекламу;
- 2) найти сырье;
- 3) разработать технологию изготовления товара;
- 4) закупить оборудование;
- 5) найти помещение для работы;
- 6) заключить договор на поставку сырья;
- 7) изучить потребность населения в этом товаре;
- 8) получить лицензию на эту деятельность;
- 9) сформировать трудовой коллектив;
- 10) заключить договор на аренду помещения.

Затем слушатели объединяются в команды и совместно определяют последовательность своих действий.

После этого представители разных команд отстаивают свою правоту по каждому пункту.

«Жюри» оценивает убедительность аргументации и культуру ведения полемики каждого участника дискуссии.

В заключение оно подводит общий итог «сражений» по всем вопросам.

По этому принципу может быть организована дискуссия на любую тему, близкую интересам слушателей и кругу их знаний.

## К главе 9 «Восприятие и понимание партнера по общению»

**Задание I.** Слушатели по очереди рассказывают о диалоге с незнакомым пассажиром (см. задание для самостоятельной работы после изучения главы 9). Преподаватель и остальные слушатели оценивают полноту и остроту наблюдений, обоснованность предположений, причины ошибок стереотипизации.

**Задание II.** Слушатели, разбившись на пары, 6 секунд молча смотрят друг на друга. Затем преподаватель приглашает к столу какую-нибудь пару. Не глядя на партнера, нужно описать черты его лица, назвать цвет глаз, волос, форму лица и т.п. Затем нужно назвать главную особенность внешности партнера.

Выполнение этого задания возможно только в обстановке доброжелательности, уважения друг к другу, при стремлении отыскать что-то красивое и примечательное во внешности партнера. Создание такой атмосферы зависит от преподавателя.

**Задание III.** Для изучения особенностей восприятия преподаватель предлагает следующее:

1. Показывает в течение 5–7 секунд слушателям портрет известного ему человека и просит описать его внешность, дать психологический портрет, угадать профессию.

Интересно и полезно сравнить разные впечатления. Это задание позволяет проверить наблюдательность, студенты приходят к выводу об индивидуальности восприятия,

различии между информацией и интерпретацией, влиянии стереотипов.

2. Преподаватель показывает портрет какого-нибудь ученого или другого известного человека, но представляет его аудитории, к примеру, как поэта. Предлагает описать черты лица и дать психологический портрет. В ответах части слушателей явно обнаруживается влияние установки на восприятие.

3. Преподаватель читает изложенную в виде тезисов биографию или характеристику какого-нибудь разносторонне развитого человека и просит слушателей пересказать ее, выделив самое главное. Выясняется, что это «главное» у многих слушателей не совпадает, отражая то, что важно, значимо для каждого.

4. Преподаватель предлагает слушателям описать, как они хотели бы, чтобы их воспринимали. Затем слушатели достают листки, на которых они описывали то впечатление, которое, на их взгляд, они производят (задание для самостоятельной работы после изучения главы 9). Сравнивая эти описания, можно сделать полезные для каждого выводы.

**Задание IV.** Это задание позволяет проверить способность поставить себя на место партнера, понять его чувства.

Преподаватель описывает, к примеру, следующую ситуацию. «Предположим, что вы попросили друга собрать для вас какую-то информацию. Друг подходит к вам в хорошем настроении и сообщает, что сейчас подробно расскажет обо всем, что узнал. Но вам эта информация уже не нужна и у вас сейчас совершенно нет времени. Как пройдет ваше объяснение с другом?» Слушатели разбиваются на пары и разыгрывают подобные ситуации. Впечатления обсуждаются в группе. Преподаватель задает вопросы, позволяющие выяснить способность к децентрации каждого.

**Задание V. «Брачные объявления»<sup>1</sup>.**

В ходе игры выявляется способность к децентрации, объективному восприятию партнера, умению анализировать. Игра развивает воображение и речь. Преподаватель-психолог сможет увидеть психологические проблемы некоторых участников игры.

Каждый студент получает карточку с названием какого-то предмета, обладающего характерными свойствами: ему для полноты существования нужен другой предмет, дополняющий его.

Игра состоит в том, что каждый участник произносит текст «брачного объявления» от имени своего предмета. В первой части объявления, даваемого от третьего лица, нужно его представить: описать внешность, самые характерные черты, интересы и увлечения, вторая часть объявления — «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера и интересы.

Объявление составлено правильно, если удалось найти те главные черты предмета и его «половины», сочетание которых образует прочный союз, наполнит смыслом «жизнь» обоих.

«Брачные объявления» звучат по очереди. Необходимо внимательно слушать, чтобы не пропустить «свою пару». В конце концов с помощью уточняющих и побуждающих вопросов преподавателя все находят друг друга и становятся рядом. Для преподавателя информативно и то, как образуются пары.

Ход игры обсуждается и комментируется.

Примеры «брачных пар»: галстук — сорочка; карандаш — бумага; подсвечник — свеча; проигрыватель — пластинка; руль — машина; диван — подушка, стол — скатерть; берег — река; бассейн — вода.

<sup>1</sup> Игра разработана доцентом Белорусского государственного педагогического университета им. М. Танка Н.А. Цыркун.

## К главе 10

### «Как «читать» партнера по деловому разговору»

#### **Задание I.** Проверка наблюдательности<sup>1</sup>.

Несколько человек выходят за дверь, остальные — наблюдатели. Преподаватель принимает определенную позу, сидя на стуле. В аудиторию входит слушатель, который через несколько секунд занимает место преподавателя и принимает ту же позу. Затем входит следующий слушатель, и все повторяется снова. Когда последний участник группы садится на стул, преподаватель располагается на стуле рядом и принимает исходную позу. У всех есть возможность сравнить позы и выявить самых наблюдательных.

#### **Задание II.** Проверка правила Беннета.

1. В центре аудитории в определенной позе замирает слушатель. Остальные по очереди отвечают на следующие вопросы: что, по вашему мнению, выражает эта поза и какие эмоции она у вас вызывает?

Различия в толковании позы у разных слушателей и в эмоциях, вызываемых ею, подтверждает правило Беннета<sup>2</sup>.

2. Преподаватель предлагает слушателям определить социальный статус, внутреннее состояние, отношение к теме разговора и друг к другу участников беседы, изображенных на рисунке 7 (с. 201). Мнения слушателей сопоставляются и обсуждаются в группе.

**Задание III.** Слушатели разбиваются на пары и садятся лицом друг к другу. Они поочередно принимают позы, соответствующие их состоянию и настроению, которые партнер должен отгадать. Чтобы сделать это было легче,

<sup>1</sup> Упражнение, предложенное преподавателем Белорусского государственного университета культуры В.И. Лаврухиным.

<sup>2</sup> Задания II.1 и III заимствованы из тренинга Т.А. Салтицкой «Высшие курсы практической психологии при Санкт-Петербургском государственном университете».

партнеру рекомендуется принять такую же позу. Интересно сравнить толкование позы партнером до и после этого.

Результат выполнения упражнения обсуждается в группе. Выясняется, что большинство слушателей смогли отгадать настроение партнера по его позе. Этому способствовало подражание позе. Исключения подтверждают правило Беннета.

**Задание IV.** Упражнение, иллюстрирующее значение подражания по позе и «отзеркаливания» для создания благоприятной атмосферы общения.

Слушатели разбиваются на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание — в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркаливать» его жесты. Затем принять произвольную позу (за исключением позы внимания) и перестать «отзеркаливать» партнера. Как правило, вскоре после этого желание рассказывать пропадает, и партнер умолкает. Слушатели меняются ролями, и упражнение повторяется. Результат — впечатления, ощущения — обсуждается в группе.

**Задание V.** Тренировка умения «отзеркаливать».

Слушатели разбиваются на пары и располагаются произвольно. В каждой паре определяются ведущий и ведомый. Преподаватель начинает медленно, с паузами читать какой-нибудь текст, который легко сопровождать выразительными жестами, например басню Крылова «Ворона и Лисица». Ведущий пары сопровождает слова басни жестиком. Ведомый повторяет его движения. Преподаватель читает текст еще раз. Роли в парах меняются.

Задание можно повторить с другим текстом.

**Задание VI.** Тренировка умения влиять на состояние партнера. Начало упражнения повторяет упражнение V. Но «ведомый» получает задание: в какой-то момент перехватить инициативу. Пока преподаватель читает басню,

первый ведущий может вновь заставить подражать себе.

Результат выполнения упражнения обсуждается: легко ли было захватить инициативу? Для чего нужна такая тренировка?

**Задание VII.** Отработка приема, который позволяет добиться откровенности собеседника.

Слушатели располагаются парами за столами друг против друга. Один принимает позу напряженности и недоверия (руки скрещены на груди). Второй пробует применить прием, снимающий это состояние. Задание выполняют все по очереди. Оно считается выполненным, если у напряженного собеседника возникло желание разжать руки и заговорить.

**Задание VIII.** Тренировка контроля над телодвижениями и выражением лица во время рассказа о книге, которую не читали.

Преподаватель раскладывает на столе библиографические карточки (текстом вниз) с описанием книг или журнальных статей, не знакомых слушателям.

Слушатели должны по очереди подойти к столу, взять карточку, рассказать о «прочитанной» книге, ответить на возможные вопросы, касающиеся обстоятельств «приобретения» книги и ее содержания.

Во время выполнения задания остальные внимательно следят за:

- 1) походкой подошедшего к столу;
- 2) выражением его лица, когда он читает текст на карточке;
- 3) положением его рук, выражением лица и глаз во время рассказа;
- 4) самообладанием и находчивостью при ответах на вопросы.

Само содержание рассказа свидетельствует об эрудиции и воображении исполнителя, но в данном упражнении не оценивается.

Примеры библиографических описаний:

Головачев В.В. Полет урагана: Фантаст. роман. М.: Мол. гвардия, 1991.

Горбатов А.В. и др. Некоторые причины травматизма на мясокомбинатах // Мясная индустрия. 1998. № 2. С. 27-29.

Гольцман Е.Е. Дурной глаз: Кн. об обычаях и суевериях народов мира // Альманах «Весы». М., 1991.

Егоров С.Ю., Соколов Е.Н. Он + Она: о сексе без ханжества. Ярославль: Фонд гражд. инициатив «Содействие», 1999.

Можно предложить другой вариант «конкурса Мюнхгаузенов»: слушатели берут карточки с заданием рассказать о происшествиях, якобы случившихся с ними в действительности. Например: «Нам стало известно, что вас пригласили для съемок в главной роли в русско-японском телесериале. Расскажите, что это за фильм и почему именно на вас пал выбор».

## К главе 11 «ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА»

**Задание I.** Занятие начинается с обсуждения под руководством преподавателя результатов выполнения заданий 1 и 2, предназначенных для самостоятельной работы после изучения главы 10.

**Задание II.** Группа помогает каждому найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем особенности вашего образа? Насколько он приемлем в деловом мире?

2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш имидж способствовал успеху в деловом мире:

а) как улучшить внешнее впечатление;

б) какие деловые качества нужно приобрести, какие усовершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

**Задание III.** Работа над интонацией.

В ряде ситуаций деловой человек не может себе позволить открыто и резко сказать собеседнику, что он о нем думает. Однако, находясь в рамках приличий, свое отношение можно выразить интонацией.

Слушателям предлагается выполнить задания на карточках.

1. Произнести одну и ту же фразу, придавая ей прямой и противоположный смысл средствами интонирования:

Рад вас видеть.

Спасибо за работу.

Приходите завтра.

Я в восторге.

Спасибо, мне очень приятно ваше внимание.

Приятно было с вами поговорить.

Спасибо за комплимент.

Очень вам признателен.

Ценю вашу настойчивость.

Мне это очень нравится.

2. Произнести фразу с разными интонациями:

Умница! молодец! (с благодарностью; с восторгом; иронично; огорченно; гневно).

Я этого никогда не забуду (с признательностью; с обидой; восхищением; гневом).

Спасибо, как это вы догадались! (искренне; с восхищением; с осуждением).

Ничем не могу вам помочь (искренне; с сочувствием; давая понять бестактность просьбы).

Вы поняли меня? (доброжелательно, учтиво; сухо, официально; с угрозой).

До встречи! (тепло, нежно; холодно, сухо; решительно, резко; безразлично).

Это я! (радостно; торжественно; виновато; грозно; задумчиво; небрежно; таинственно).

Я не могу здесь оставаться (с сожалением; значительно; обиженно; неуверенно; решительно).

Здравствуйте! (сухо, официально; радостно; грозно; с упреком; доброжелательно; равнодушно; гневно; с восторгом).

## К главе 12

### «Барьеры в общении и их преодоление»

**Задание I.** Слушатели по очереди рассказывают о своем опыте преодоления барьеров в общении. Проблемные ситуации обсуждаются.

**Задание II.** Преподаватель предлагает слушателям назвать сначала вежливые формы обращения с просьбой (например: прошу вас, будьте так любезны и т.п.), затем — вежливые формы отказа (например: к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т.п.).

Преподаватель объясняет предпочтительность в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении («хотелось бы...»), ответа по формуле «да, но...». Группа находит формулы просьбы и отказа, уместные в общении: с коллегой; с вышестоящим лицом; с клиентом фирмы.

**Задание III.** Преподаватель обсуждает со слушателями, как отклонить бестактную просьбу.

Слушатели разбиваются на пары. Задание: один партнер должен придумать бестактную просьбу (например, дать конспект перед экзаменом, сходить вместо друга на свидание, гулять по вечерам с его собакой и т.п.), другой — отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с товарищем. Руководствоваться следует соображениями французского писателя-моралиста Н. Шамфора: «Кто недостаточно остер умом, чтобы вовремя отшутиться, тот часто вынужден либо лгать, либо пускаться в скучнейшие рассуждения. Выбор не из приятных! Избегать его порядочному человеку обычно помогают обходительность и веселость».

Не все, однако, могут проявить эти качества в нужный момент. Можно отклонить бестактную просьбу и таким образом: откровенно, спокойно и по возможности кратко объяснить причину отказа, например: «Извини, но твоя просьба ставит меня в неловкое положение» или «Прости за отказ, но мне это не по душе».

### К главе 13 «Умение слушать»

**Задание I.** Тренировка умения выразить главную мысль рассказчика.

Преподаватель читает маленькую заметку из газеты. Задача слушателей — дать такое название заметке, которое выражало бы ее суть. После нескольких примеров можно перейти к большей по объему информации. Ее суть можно выразить тремя предложениями.

**Задание II.** Тренировка внимательности при слушании, умения выделить главное<sup>1</sup>.

В упражнении участвуют несколько человек, они выходят за дверь. Остальные следят за экспериментом.

Преподаватель, обращаясь к одному из слушателей, находящихся в комнате, произносит текст, состоящий из нескольких смысловых единиц. Затем приглашается один из находящихся за дверью. Первый слушатель говорит этот текст для вошедшего, тот затем — для другого вошедшего и т.д. Последний из участников произносит этот текст для всей группы (обычно под общий хохот). Участников эксперимента должно быть не более пяти, иначе сложно установить, в какой момент произошла потеря или искажение информации, причины этого (увлеченность малозначащими деталями, невнимательность и т.п.).

Пример текста: «Администратор страховой компании говорит агенту: “Звонил ваш клиент. Он уезжал и поэтому

<sup>1</sup> Упражнение предложил профессор М.А. Кремень.

не позвонил раньше. Приехал и нашел у себя в почтовом ящике приглашение от другого агентства. Но он намерен сотрудничать с нами. Сейчас ему снова надо срочно уехать, и он боится, что за это время отключат телефон, так как он не успеет его оплатить. Поэтому он придет к нам без звонка 20 октября в 10 часов для заключения договора. Просил подготовить все необходимые документы».

**Задание III.** Отработка приемов активного слушания в процессе игровой ситуации «Интервью».

Слушателям предлагается проблемный вопрос и варианты ответов. В течение 5 минут следует определить свою позицию по вопросу, продумать аргументы. Затем преподаватель приглашает «для интервью» двух слушателей, мнения которых расходятся. Один из них объявляется «журналистом», другой — «компетентным собеседником».

Задача «журналиста» — выяснить мнение собеседника по данному вопросу, используя приемы активного слушания. Задача «компетентного собеседника» — вести себя естественно. Выбираются четыре «эксперта», которые будут внимательно следить за общим ходом беседы и отвечать на предложенные преподавателем вопросы.

Остальные слушатели объявляются «телезрителями». Они не должны вмешиваться в ход беседы, их задача — внимательно следить за ходом интервью и дополнять «экспертов».

Вопросы «экспертам» (раздаются каждому):

1. Как вы оцениваете поведение «журналиста» на этапе выслушивания: был ли он внимателен, отражал ли чувства собеседника? В чем это проявлялось? Какой была в целом атмосфера беседы?

2. Какие приемы активного слушания использовал «журналист»?

3. Не упустил ли «журналист» возможности уточнить, задать наводящий вопрос, стимулировать ответ?

4. Точно ли «журналист» перефразировал высказывания собеседника? Правильно ли их резюмировал?

После обсуждения хода интервью преподаватель просит «экспертов» дать общую оценку работе «журналиста»: отличная, хорошая, удовлетворительная. Затем он спрашивает «компетентного собеседника», согласен ли он с этой оценкой, как бы он оценил умение «журналиста» «разговорить», была ли комфортной для него атмосфера беседы.

Задав очередной вопрос слушателям, игру можно повторить и затем сравнить работу «журналистов».

## К главе 14 «Умение вести себя в типовых ситуациях общения»

**Задание I.** Преподаватель предлагает слушателям разыграть различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха.

**Задание II.** Слушатели разбиваются на пары. Нужно найти способ вынудить «знакомого» сделать то, что ему не по душе, а тому — найти способ отказать «нахалу».

Примеры просьб:

1) Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2) Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные слушателями приемы манипулирования и защиты от них обсуждаются и комментируются.

## К главе 15

### «Позиции в деловом общении, ведущие к успеху»

Моделирование различных ситуаций общения. Участвовать в ролевых играх предлагается наиболее активным слушателям, которые, как предполагается, способны исполнять роли. Разыгрывание сцен возможно лишь в обстановке непринужденности и доброжелательности.

Задача занятия — проиллюстрировать преимущество позиции Взрослого в деловом общении и в конфликтной ситуации.

**Задание I.** Разыграть ситуации «Опоздание»:

- а) на свидание с другом;
- б) домой после обещанного срока возвращения;
- в) на деловую встречу.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

Бесконфликтный выход из создавшейся ситуации получается в том случае, если удастся занять психологическую позицию и стимулировать психологическую позицию партнера следующим образом:

- а) Ребенок — Ребенок;
- б) Ребенок — Родитель;
- в) Взрослый — Взрослый.

**Задание II.** На примере разыгрывания конфликтной ситуации предлагается узнать, какая психологическая позиция ближе исполнителям.

Вот пример московского психолога Н. Козлова. Подруга вызвалась купить билеты в театр на спектакль известных гастролеров. Вы пришли к назначенному времени к театру, а ее нет. Наконец, когда до начала спектакля осталось 5 минут, она появилась, но, как выяснилось, забыла билеты дома.

В острой ситуации проявляется привычный способ поведения человека. На примере разных исполнителей видно, что позиция Взрослого позволяет избежать конфликта.

При анализе выполнения этого задания преподаватель должен проявить психологическое мастерство и такт.

**Задание III.** Ролевая игра «На приеме у начальника ЖЭС».

*Разыгрываемая ситуация.* У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за негодной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и не починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭС. Его цель — добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

*Условия игры.* Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца — в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, Жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

*Задания участникам игры (раздаются на карточках):*

1. В роли Жильца-Родителя нужно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.

2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.

3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.

4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на агрессивную позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя

заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит! Что делать? Подставьте тазик!» и т.п. В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик давно болеет, второй уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

5. Задание первому члену «жюри». В каких психологических позициях находились «жильцы»? Ответ обосновать, отметив, как психологическая роль проявлялась в жестах, позе, интонации, поведении исполнителей ролей.

6. Задание второму члену «жюри». В каких психологических позициях находился «начальник»? Ответ обосновать.

7. Задание третьему члену «жюри». Прокомментировать взаимодействие участников игры в трех случаях. В чем преимущество позиции Взрослого в этой ситуации?

*Этапы проведения игры:*

1. Знакомство слушателей с разыгрываемой ситуацией.

2. Распределение ролей. Слушатели получают задания на карточках.

3. Назначение «жюри». Они получают свои задания.

4. Разыгрывание ситуации (3 раза подряд с разными «жильцами»).

5. Обсуждение ситуации. Выступление членов «жюри» с разбором каждого случая.

6. Подведение итогов деловой игры.

*Рекомендации по обсуждению разыгранных сцен.*

Слово предоставляется первому члену «жюри», затем второму и третьему. После выступления каждого члена «жюри» преподаватель обращается к «зрителям» с предложением дополнить. Оценки за исполнение ролей не выставляются, однако нужно отметить, кому из участников игры удалось лучше сыграть заданную психологическую роль. Во время обсуждения поведения начальника слушатели могут перейти на критику ситуации в самом ЖЭС,

давать советы по ремонту крыши или обращению в вышестоящие инстанции. Преподаватель должен вовремя вернуть слушателей к цели обсуждения.

*Подведение итогов деловой игры.*

Итоги подводит преподаватель. Он отмечает, насколько успешно были сыграны психологические роли, подчеркивает преимущества позиции Взрослого, насколько точны были в своих суждениях члены «жюри», удачны или нет допоянения «с мест».

**Задание IV.** Ролевая игра «В кабинете заведующей ателье».

*Разыгрываемая ситуация.* После второй примерки вы видите, что костюм безнадежно испорчен. Вы хотите, чтобы вам вернули потраченные деньги.

*Условия игры.* Заведующая находится в позиции Родителя. Она не намерена возвращать деньги. По ее мнению, во всем виноват клиент: куда раньше смотрел? Проблемы нет — костюм можно исправить.

*Задания участникам игры* могут быть такие же, что и в предыдущем случае. Но можно предложить исполнителям проявить только позицию Взрослого и проанализировать, как это удалось в каждом случае. У тех слушателей, кому это не удастся, обнаруживается психологическая проблема. С такими слушателями нужна дополнительная психологическая работа.

**Задание V.** Отработка позиции Взрослого в игровых ситуациях.

Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом.
2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.
3. Вы закончили школу гувернеров и пришли к хозяйке дома с рекомендательным письмом.

4. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад.

В роли просителей выступают студенты, в роли руководителя (хозяина положения) — преподаватель. В разыгрываемых сценах проверяется и отрабатывается умение слушателей вести разговор с позиции Взрослого. О том, удастся ли это, можно судить по реакции «хозяина положения»: если посетитель ведет разговор по-деловому, ему все удастся — «принимают на работу», «переносят сессию» и т.д. Если же он униженно просит или требует, то не может добиться желаемого.

В случае неудачи студент повторно участвует в игровой ситуации. По просьбе преподавателя слушатели каждый раз комментируют ситуации. Разыгрывание сцен становится уроком и для участников, и для «зрителей». Желательно, однако, чтобы все студенты попробовали свои силы в позиции Взрослого.

## К главе 16 «Подготовка к проведению деловой беседы»

**Задание I.** Работа над изменением отношения к неприятному партнеру.

Слушатели делятся на пары. Каждый вспоминает своего неприятного партнера или знакомого и рассказывает о нем своему собеседнику по следующей схеме.

1. Как выглядит. Как одевается.
2. Возраст.
3. Семейное положение. Есть ли проблемы в семье.
4. Состояние здоровья.
5. Где учился, где работал раньше.
6. Что представляет собой организация, где он работает сейчас.

7. Как к нему относятся в коллективе.
8. Каковы его политические взгляды, увлечения.
9. Что он больше всего любит. Что умеет хорошо делать.
10. Что для него важно в жизни, чего опасается, на что надеется.

Собеседник внимательно слушает этот рассказ, отмечает основные моменты и преобразует информацию так, чтобы на «плохого» человека можно было взглянуть по-другому. Например: вместо «длинный, тонкий» — «стройный», вместо «консерватор» — «человек устоявшихся взглядов», вместо «ругает все заграничное» — «патриот» и т.д. Такая работа требует широты взглядов и доброжелательности.

Затем о неприятном партнере рассказывает тот, кто слушал этот рассказ. В его изложении этот человек может выглядеть даже привлекательным. Первый рассказчик бывает потрясен. Это способно изменить его отношение к партнеру.

**Задание II.** Отработка договоренности о встрече по телефону.

Слушатели разбиваются на пары и располагаются на стульях спиной друг к другу для имитации телефонного разговора. Один представляет человека, которому нужно договориться по телефону о встрече, другой — секретаря или руководителя организации. Задача заинтересованной стороны — договориться о встрече с компетентным лицом по поводу устройства на работу, предложения нового товара или услуги и т.п. (задания придумывает каждая пара). После выполнения упражнения слушатели меняются ролями.

Вопросы для обсуждения разыгрываемых ситуаций (раздаются каждой паре):

1. Как прозвучало приветствие и представление?
2. С какой интонацией «звонивший» сообщил о цели своего звонка?
3. Сумел ли он выйти на нужного ему человека?

4. Удалось ли «звонившему» заинтересовать своей информацией?
5. Смог ли он убедить в необходимости встречи?
6. Была ли достигнута конкретная договоренность?
7. Поблагодарил ли более заинтересованный партнер за разговор?
8. Каким было прощание?
9. Оставил ли «звонивший» приятное впечатление? Настроен ли «абонент» на встречу с ним?

Преподаватель предлагает каждой паре поделиться своими впечатлениями и соображениями по поводу отдельных моментов разговора и подводит группу к выводам о том, что же обеспечивает успешную договоренность о встрече.

**Задание III.** Отработка подготовки к ведению деловой беседы.

Группа делится на команды по 3–4 человека.

Преподаватель предлагает каждой команде разработать стратегию и продумать ход деловой беседы на темы, предложенные слушателями или им самим. Можно предложить двум командам подготовиться к проведению делового разговора на одну и ту же тему.

Представители команд докладывают о выполнении задания. Группа может предложить другой вариант начала разговора или дополнить аргументацию. Полезно сравнить два варианта подготовки разговора на одну тему.

Примерные темы деловых бесед:

1. Собеседование при приеме на работу по специальности после окончания вуза по направлению молодежного центра занятости.
2. Разговор с директором фирмы, давшей объявление о наборе рекламных агентов.
3. Разговор с организатором курсов по вождению автомобиля, на которых вы хотели бы заниматься несмотря на то, что прошло две недели после начала занятий.

4. Разговор с заведующим телеателье, в котором испортили ваш телевизор.

5. Разговор с ректором института с просьбой разрешить вам перейти на другой факультет.

## К главе 17 «Проведение деловой беседы»

Разыгрываются ситуации делового разговора (по материалам подготовки деловых бесед, разработанных слушателями). Преподаватель знакомится с материалами заранее и выбирает актуальные темы деловых бесед. В разыгрываемой ситуации он исполняет роль делового партнера того слушателя, который подготовился к проведению деловой беседы. «Партнер» выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т.д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позы, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные слушатели анализируют «деловой разговор», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?

8. Успешно ли он парировал возражения?

9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?

10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной и от кого это зависело?

## **Рекомендации по проведению экзамена по курсу «Ораторское искусство»**

Знание теоретических основ курса можно проверить в ходе зачета.

На экзамене присутствует вся группа.

Первый вопрос каждого билета — фрагмент выступления, подготовленный заранее (темы предложены преподавателем или выбраны самостоятельно). Работа над выступлением начинается после изучения главы 6 («Подготовка к речи-монологу»). Продолжительность выступления на экзамене — не более 7 минут. Экзаменуемый должен: назвать тему, сделать вступление, сообщить план всего выступления, изложить какой-либо вопрос по своему усмотрению, сформулировать заключение. Об его успехе преподаватель судит и по реакции группы.

Второй вопрос билета — практическое задание на убеждение.

Примеры заданий на убеждение.

1. Убедить собравшихся, что к экзаменам нужно готовиться заранее.

2. Убедить собравшихся, что водные процедуры полезны для здоровья.

3. Убедить собравшихся, что, прежде чем жениться, нужно создать материальную базу для семьи.

4. Убедить слушателей, что, если обе стороны очень хотят вступить в брак, не нужно ждать, пока появится материальная база.

5. Убедить директора фирмы, что вы именно тот сотрудник, который нужен фирме.

6. Убедить собравшихся в том, что владение ораторским искусством способствует достижению успеха в деловом мире.

В заданиях на убеждение нужно найти логические аргументы и психологические доводы.

## Деловая игра «Оратор в аудитории»<sup>1</sup>

Эта игра подводит итог изучению мастерства публичного выступления.

**Цель проведения игры:** на примере трех выступлений дать представление о всей сложности ораторского искусства, необходимости тщательной подготовки к выступлению; создать атмосферу состязательности, стимулирующую ораторов.

### Основные задачи игры:

1. Выработать навык публичного выступления.
2. Научить парировать реплики, отвечать на вопросы, полемизировать.
3. Сформировать умение анализировать выступление оратора и критически оценивать свое выступление.

За четыре учебных часа можно провести три цикла деловой игры.

### Игровые роли:

1. Оратор.
2. «Оппонент».
3. «Непонятливый слушатель».
4. «Любознательный слушатель».
5. 11 «рецензентов».

Ораторы назначаются заранее. Они выступают с сообщениями, которые начали готовить после изучения темы «Подготовка к речи-монологу». На выступление отводится 15 минут.

Задание «Оппоненту» — критически оценивать выступление. Допускаются реплики по ходу выступления, полемические высказывания, но в корректной форме. После выступления следует задать вопрос или высказаться по поводу какого-либо положения выступления с критических

<sup>1</sup> Игра предложена заслуженным лектором-методистом Республики Беларусь К.П. Кожевниковым.

позиций, постараться вызвать оратора на спор или втянуть в полемику.

Задание «Непонятливому слушателю» — задать оратору вопрос, который требует разъяснения термина или какого-либо положения выступления.

Задание «Любознательному слушателю» — задать оратору дополнительный вопрос по теме.

Задания «Рецензентам» — разобрать выступление:

1. Было ли удачным название выступления? Обоснуйте свое мнение.

В чем состоит главная идея выступления?

Какую цель, по вашему мнению, ставил перед собой Оратор и удалось ли ему ее достичь?

2. Вид вступления. Удачно ли оно? Каков вид заключения?

3. Было ли выступление доходчивым? Пояснял ли Оратор значение терминов? Как он это делал?

4. Было ли выступление последовательным? Каков его план? Интересна ли композиция выступления?

5. Какие приемы изложения использовал Оратор?

6. Обосновывал ли Оратор свои мысли? Каким образом? Насколько убедительно?

7. Удалось ли выступающему установить контакт с аудиторией? Если да, что этому способствовало? Если нет, то почему?

Отметить манеру держаться (позы, жесты), интонацию, эмоциональность Оратора, зрительный контакт со слушателями.

8. Что вы можете сказать о его культуре речи?

9. Удачно ли Оратор отвечал на вопросы?

10. Успешно ли полемизировал с Оппонентом?

11. Общее впечатление от выступления. Пожелания Оратору по совершенствованию мастерства.

Слушателям, не получившим специальных заданий, предлагается реагировать на выступление естественно, при желании задавать вопросы.

Ход одного цикла игры:

1. Преподаватель раздает задания всем участникам игры.

2. Выступление Оратора.

Преподаватель следит за корректностью поведения Оппонента.

3. Полемика с Оппонентом.

4. Ответы на вопросы слушателей.

5. Выступления Рецензентов с разбором сообщения.

6. Слушатели с места дополняют ответы.

7. Преподаватель уточняет и обобщает сказанное.

Для второго и третьего циклов игры назначаются другие участники.

После завершения деловой игры преподаватель подводит итоги. Лучшего Оратора определяют слушатели.

## **Рекомендации по проведению экзамена по курсу «Культура делового общения»**

Экзамену предшествует зачет. Цель зачета — проверить усвоение и понимание теоретических основ курса.

Экзамен проводится в необычной форме: слушателям нужно продемонстрировать практические навыки делового общения. На экзамене присутствует вся группа.

Разыгрываются ситуации, как на практических занятиях при изучении глав 4 («Как сделать свою речь убедительной»), 15 («Позиции в деловом общении, ведущие к успеху»), 17 («Проведение деловой беседы»).

Примеры заданий:

1. Вы занимаетесь репетиторством. Пришли к матери абитуриента с рекомендательным письмом.
2. Вы пришли к заведующему ЗАГСа с просьбой перенести регистрацию брака.
3. Вы пришли по объявлению к директору фирмы устраиваться на должность менеджера.
4. Вы пришли к директору с просьбой о переводе в другой отдел.
5. Вы пришли к директору фирмы с предложением создать новое направление ее деятельности, например какой-либо вид услуг населению.
6. Вы пришли к заведующей парикмахерской с жалобой на сожженные завивкой волосы.
7. Вы пришли к заведующему телеателье сообщить, что после визита к вам мастера телевизор вообще перестал работать.

В игровых ситуациях преподавателю отводится роль «хозяина кабинета». Он занимает психологическую позицию Взрослого. Задание считается успешно выполненным, если студент будет вежливо, с достоинством держаться,

аргументированно, с психологической позиции Взрослого вести разговор, сумеет добиться расположения «хозяина кабинета» и решить свой вопрос.

Темы заданий подбираются в соответствии со спецификой аудитории. Каждый деловой разговор анализируется по схеме, предложенной на с. 295–296.

## Литература по ораторскому искусству

1. Андреев В.И. Деловая риторика. Практический курс для творческого саморазвития делового общения, полемического и ораторского мастерства. Казань: Изд-во Казанского университета, 1993.
2. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Культура и искусство речи: Современная риторика. Ростов н/Д: Феникс, 1998.
3. Введенская Л.А., Павлова Л.Г. Деловая риторика. Ростов н/Д: «МарТ», 2000.
4. Карнеги Д. Как овладеть навыками ораторского мастерства. М.; Минск; Франкфурт-на-Майне: Панпринт, 1997.
5. Клюев Е.В. Риторика (Инвенция. Диспозиция. Элокуция). М.: ПРИОР, 1999.
6. Кохтев Н.Н. Основы ораторской речи. М.: Изд-во МГУ, 1992.
7. Леммерман Х. Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями / Пер. с нем. М.: АО «Интерэксперт», 1998.
8. Мастера красноречия: Сборник. М.: Знание, 1991.
9. Михайличенко Н.А. Риторика. М.: Новая школа, 1994.
10. Михальская А.К. Основы риторики. М.: Просвещение, 1996.
11. Михневич А.Е. Ораторское искусство лектора. М.: Знание, 1984.
12. Мурина Л.А. Риторика. Минск: Университетское, 1994.
13. Ножин Е.А. Мастерство устного выступления. М.: Политиздат, 1989.
14. Об ораторском искусстве: Сборник. М.: Политиздат, 1973.
15. Снелл Ф. Искусство делового общения / Пер. с англ. М.: Знание, 1990.
16. Сопер П. Основы искусства речи / Пер. с англ. М.: Прогресс-Академия, 1992.
17. Стернин И.А. Практическая риторика. Воронеж, 1996.
18. Хофф Р. Я вижу вас голыми: как подготовить презентацию и с блеском ее провести. М.: Независимая фирма «Класс», 1996.
19. Эрнст О. Слово предоставляется вам. М.: Экономика, 1988.

## **Дополнительная литература к темам**

### **Введение в ораторское искусство**

1. Живое слово науки. Очерки об ученых-лекторах. М.: Знание, 1980.
2. Леонтьев А.А. Психологический портрет лектора. М.: Знание, 1979.
3. Мастера красноречия. М.: Знание, 1980.
4. Михальская А.К. Русский Сократ. М.: Академия, 1996.
5. Сахаров В.Р. Навыки и умения лектора. М.: Знание, 1978.
6. Смолярчук В.И. Гиганты и чародеи слова. М.: Знание, 1984.
7. Суд присяжных в России: громкие уголовные процессы 1864—1917 гг. Л.: Лениздат, 1991.

### **Логика в речи оратора**

1. Ивин А.А. Искусство правильно мыслить. М.: Просвещение, 1970.
2. Логика и риторика. Хрестоматия / Сост. В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. Минск: ТОО «ТетраСистемс», 1997.
3. Логическая культура делового разговора // Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. М.: Ось-89, 1996. С.33—54.
4. Практика аргументации // Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д: Феникс. С. 281—298.
5. Сборник упражнений по логике. Минск: Университетское, 1990.
6. Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. Минск: Университетское, 1990.

### **Как сделать свою речь убедительной**

1. Баева О.А. Убеждающее воздействие лектора: цели, структура, средства. Минск, 1988.
2. Баранов А.Н. Что нас убеждает. М.: Знание, 1990.
3. Ерастов Н.П. Сочетание логики и психологии в лекции. М.: Знание, 1980.

4. Сазонтьев Б.А. Рациональное и эмоциональное в лекции. М.: Знание, 1982.

5. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. М.: Прогресс: Универс, 1993.

### **Культура речи делового человека**

1. Галь Н.Я. Слово живое и мертвое. М.: Книга, 1980.

2. Демиденко Л.П. Речевые ошибки. Минск: Вышэйш. шк., 1986.

3. Калашникова А.Ф. Учебный словарь наиболее употребительных фразеологизмов современного русского языка. Минск: Выш. шк., 1991.

4. Культура устной и письменной речи делового человека: Практикум. М.: Флинта; Наука, 1997.

5. Никольская С.Т. Техника речи. М.: Знание, 1978.

6. Словарь делового человека. М.: Экономика, 1992.

7. Скворцов Л.И. Культура русской речи: Словарь-справочник. М.: Знание, 1995.

8. Чихачев В.П. Речевое мастерство пропагандиста. М.: Моск. рабочий, 1987.

9. Чуковский К.И. Живой как жизнь. М.: Мол. гвардия, 1963.

10. Язык делового общения. Гомель: Изд-во Гомельск. ун-та, 1994.

### **Подготовка к выступлению**

1. Волков А.А. Структура лекции. М.: Знание, 1986

2. Кожевников К.П. Методика подготовки лекций. Минск: Вышэйш. шк., 1976.

3. Одинцов В.В. Структура публичной речи. М.: Знание, 1976.

### **Секреты успешного выступления**

1. Адамов Е.А. Личность лектора. М.: Знание, 1985.

2. Арредондо Л. Искусство деловой презентации. Челябинск: Урал LTD, 1998.

3. Берков В.Ф. Взаимодействие лектора и слушателей. М.: Знание, 1986.

4. Леонтьев А.А. Психологический портрет лектора. М.: Знание, 1981.

5. Худолеев Ю.Ф. Активизация внимания аудитории. М.: Знание, 1983.

**Культура ведения полемики**

1. Аристотель. О софистических опровержениях // Сочинения: В 4 т. М.: Мысль, 1976. Т.2.
2. Панкратов В.И. Уловки в спорах и их нейтрализация. М.: Рос. пед. агентство, 1996.
3. Родос В.Б., Сыпченко С.А. Лектор вступает в полемику. Томск, 1989.
4. Панасюк А.Ю. Как победить в споре, или искусство убеждать. М.:Олимп: ООО «Изд-во АСТ-ЛТД», 1998.
5. Деловая полемика // Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь: Фамилиа; Печатное дело, 1995. С.137—155.
6. Диспут А.В. Луначарского с митрополитом А.И. Введенским 21 сентября 1925 года // На переломе: Философские дискуссии 20-х годов; философия и мировоззрение. М.: Политиздат, 1990. С. 290—318.
7. Павлова К.Г. Искусство спора: логико-психологические аспекты. М.: Знание, 1988.

## Литература по культуре делового общения

1. Вечер Л.С. Секреты делового общения. Минск: Вышэйш. шк., 1996.
2. Власова Н.М. ...И проснешься боссом: Справочник по психологии управления. М.: ИНФРА-М; Экор, 1994.
3. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения. М.: Знание, 1988.
4. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. В 2 т. М.: «Дело», 2002.
5. Кан-Калик В.А. Грамматика общения. Грозный: Чечен. кн. изд-во, 1989.
6. Крижанская Ю.С., Третьяков В.П. Грамматика общения. М.: АГУ, 1990.
7. Кузин Ф.А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса. М.: ИНФРА-М, 1995.
8. Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие для бизнесменов. М.: Ось-89, 1996.
9. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов. Ростов н/Д: Феникс, 1995.
10. Маккей Х. Как уцелеть среди акул. М.: Экономика, 1991.
11. Ночевник М.Н. Психология общения и бизнес. М.: Профиздат, 1995.
12. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 1997.
13. Практическая психология для менеджеров. М.: Филинь, 1996.
14. Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения/ Пособие и словарь-справочник. М.: КУБК-а, 1997.
15. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. Симферополь: БИЗ-НЕС-ИНФОРМ, 1996.
16. Фрюлинг Р., Лаком Ж. Взаимодействие ради результата: Практикум делового общения. Ростов н/Д: Феникс; М.: Зевс, 1997.
17. Паркинсон Дж.Р. Люди сделают то, что нужно вам. М.: Изд-во агентства «Яхтсмен»; Новости, 1996.
18. Постулаты делового общения. Гомель: БелАНТДИ, 1993.
19. Секреты умелого руководителя. М.: Экономика, 1991.
20. Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Лавриенко. М.: Культура и спорт, 1995.

## Дополнительная литература к темам

### Восприятие и понимание партнера по общению

1. Абалакина М.А., Агеев В.С. Анатомия взаимопонимания. М.: Знание, 1990.
2. Биркенбиаль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. М.: Интер-эксперт, 1992. Гл.1—3.
3. Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. М.: Изд-во МГУ, 1982.

### Как «читать» партнера по деловому разговору

1. Ниренберг Д., Калеро Г. Читать человека как книгу. М.: Экономика, 1990.
2. Пиз А. Язык телодвижений. М.: Ай Кью, 1992.

### Имидж делового человека

1. Браун Д. Имидж — путь к успеху. СПб.: Питер, 1996.
2. Криксунова И. Создай свой имидж. СПб.: Лань, 1997.
3. Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М.: Ось-89, 1996.
4. Умение «подать себя» // Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1994. С.124—149.

### Барьеры в общении и их преодоление

1. Лупьян Я.А. Барьеры общения, конфликты, стресс... Минск: Вышэйш. шк., 1986.
2. Формановская Н.И. Вы сказали: «Здравствуйте!»: Речевой этикет в нашем общении. М.: Знание, 1982.

### Умение слушать

1. Атватер И. Я вас слушаю. М.: Экономика, 1984.
2. Как правильно слушать // Скотт Л.Г. Конфликты и их преодоление. Киев: Внешторгиздат, 1991. С. 105—111.

### **Умение вести себя в типовых ситуациях общения**

1. Добрович А.Б. Воспитателю о психологии и психологии общения. М.: Просвещение, 1987.
2. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Пер. с англ. Минск: ТПИ, 1992.
3. Манипуляция собеседником. Защита от манипуляций // Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой (Искусство менеджера). Минск: Амаалфея, 1997.

### **Позиции в деловом общении, ведущие к успеху**

1. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Минск: Прамеб, 1992.
2. Шмидт Р. Искусство общения. М.: СП «Интерэксперт», 1992.

### **Подготовка и проведение деловой беседы**

1. Дульчевская А.П., Попова И.С. Методические указания по ведению деловых бесед «Практика делового общения». Минск, 1994.
2. Психологические основы деловой беседы // Кузин Ф.А. *Делайте бизнес красиво*. М.: ИНФРА-М, 1995.
3. Милич П. Как проводить деловые беседы. М.: Экономика, 1987.
4. Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. М.: Прогресс; Универс, 1993.

### **Литература для дальнейшей работы по проблемам делового общения**

#### **Деловая этика и деловой этикет**

1. Браим И.Н. Этика делового успеха. Минск: НКФ «Экоперспектива», 1994.
2. Венедиктова В.И. Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. М.: Ин-т новой экономики, 1996.

3. Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. Данкел Ж. Деловой этикет. Ростов н/Д: Феникс, 1997.
5. Правила этикета. Краткий справочник. М.: Дельта-МКС, 1992.
6. Холопова Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей. М.: ИНФРА-М; АНКИЛ, 1994.
7. Ягер Дж. Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. М.: Джон Уайли энд Сайз, 1994.

### **Самосовершенствование и здоровый образ жизни в бизнесе**

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991.
2. Здоровый образ жизни в бизнесе // Кузин Ф.А. Имидж бизнесмена. М.: Ось-89, 1996. С.280—292.
3. Иванченко В.А. Секреты вашей бодрости. Минск: Вышэйш. шк., 1991.
4. Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. М.: Армада, 1996.
5. Эвристические методы генерирования новых идей // Андреев В.И. Деловая риторика. Казань: Изд-во Казанского университета, 1993. С.137—160.
6. Сухарев В.А. Быть деловым человеком. Симферополь: Бизнес-ИНФОРМ, 1996.
7. Чисхольм П. Уверенность в себе: путь к деловому успеху. М.: Культура и спорт; ЮНИТИ, 1994.

### **Телефон в деловом общении**

1. Волгин Б.Н., Полянская Е.Е. Деловой телефон. М.: Радио и связь, 1987.
2. Берд П. Обуздай свой телефон. Минск: Амаляея, 1996.
3. Першин Г.В. Телефонный разговор с иностранным партнером. СПб.: Информ. изд. агентство «ЛИК», 1996.
4. Финч, Ллойд К. Телефонный разговор с клиентом: Как добиться успеха: Учеб. пособие. М.: КОНЭКО: АО «Х.Г.С», 1994.

### **Разрешение конфликтов в деловой сфере**

1. Вишнякова Н.Ф. Конфликт это творчество? Тренинговый практикум по конфликтологии. Минск, 1996.
2. Гиляров Е.М. Конфликтология. Домодедово, 1993.
3. Конфликты и переговоры. Ростов н/Д: Феникс, 1997.
4. Скотт Д.Г. Конфликты и пути их преодоления. Киев: Внешторгиздат, 1991.
5. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Минск: Амаффея, 1997.

### **Ведение переговоров**

1. Бройнич Г. Руководство по ведению переговоров. М.: ИНФРА-М, 1996.
2. Мастенбрук В. Переговоры. Калуга: Калужск. ин-т социологии, 1993.
3. Ниренберг Д. Маэстро переговоров. Минск: Рекламно-произ. об-во «Парадокс», 1997.
4. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражений. М.: Наука, 1992.
5. Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. М.: ИИД «Филин», 1996.
6. Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М.: Наука, 1993.

### **Деловое совещание**

1. Айви А. Лицом к лицу. Новосибирск: ЭКОР, 1995.
2. Ведение делового совещания // Кузин Ф.А. Культура делового общения. М.: Ось-89. С.179—294.
3. Волгин Б.Н. Деловые совещания. М.: Моск. рабочий, 1981.
4. Деловое совещание: подготовка и проведение // Романов А.А. Грамматика деловых бесед. Тверь, 1995.

### **Деловые партнеры**

1. Ваш зарубежный партнер: переписка, документация, контракты. М.: МП «Технология», 1992.

2. Ви К., Мартынов А. Как не следует вести дела с Западом // *Деловые люди*. 1992. № 10.
3. Куда бы вас судьба ни заносила // Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
4. Особенности деловой этики и делового этикета в зарубежных странах // Кузин Ф.А. *Делайте бизнес красиво*. М.: ИНФРА-М, 1995. С. 37—59.
5. Специфические черты характера и поведения народов мира // Сухарев В.А. *Быть деловым человеком*. Симферополь, Бизнес-ИНФОРМ, 1996. С.49—64.
6. *Этикет в разных странах* // Ягер Дж. *Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса*. М.: Джон Уайли энд Саиз, 1994. С.135—154.

### **Как добиться преуспеяния в бизнесе**

1. Владимирская А.О. *Бизнес-леди, или Как преуспеть среди мужчин*. Киев: Libra, 1993.
2. Ксенчук Е.Б., Киянова М.К. *Технология успеха*. М.: Дело ЛТД, 1993.
3. Марк Х. Мак Кормак. *Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес-школах*. М.: ВЕЧЕ; АСТ, 1997.
4. Поляков В.А., Яновская Ю.М. *Как получить хорошую работу в новой России*. М.: ИНФРА-М, 1995.
5. Сухарев В.А. *Как достичь успеха деловому человеку*. Минск: Беларусь, 1997.
6. Хорнби М. *Я могу сделать это! 36 действий помогут Вам получить ту работу, которую Вы хотите*. Минск: Амалфея, 1997.
7. Хошейзер Роберт М. *Действуй и найдешь работу!* М.: ИИД «Филин», 1996.
8. Швальбе Б., Швальбе Х. *Личность, карьера, успех*. М.: Прогресс; Прогресс-Интер, 1993.
9. Энкельман Н. *Преуспевать с радостью*. Беркенбиаль И. *Молитвенник для шефа*. М.: Интерэксперт; Экономика, 1993.

## Оглавление

Предисловие .....	3
<b>Глава 1.</b>	
<b>Культура делового общения .....</b>	<b>6</b>
Специфика делового общения .....	6
Что значит владеть культурой делового общения .....	9
Речь в деловом общении .....	17
Вопросы .....	18
Задание .....	18
<b>Глава 2.</b>	
<b>Введение в ораторское искусство .....</b>	<b>19</b>
Личность оратора .....	19
Знания, умения и навыки, необходимые оратору .....	23
Роды и виды ораторского искусства .....	26
Вопросы .....	32
Задания .....	32
<b>Глава 3.</b>	
<b>Логика в речи оратора .....</b>	<b>33</b>
Что значит говорить ясно и понятно .....	35
Будем последовательны в изложении .....	39
Не нужно противоречить себе .....	42
Аудитория ждет обоснования утверждений .....	42
Требования логики к аргументам .....	43
Как строить умозаключения .....	45
Вопросы .....	49
Задание .....	49
<b>Глава 4.</b>	
<b>Как сделать свою речь убедительной .....</b>	<b>50</b>
Когда слова убеждают .....	50
Формулировка тезиса .....	52
Какие аргументы лучше убеждают .....	52
Выбор способа рассуждения (демонстрации) .....	59
Вопрос .....	61
Задания .....	61

**Глава 5.**

<b>Культура речи делового человека .....</b>	<b>62</b>
Особенности устной речи .....	63
Каких ошибок следует избегать .....	65
Уместность речи .....	69
Как сделать речь выразительной .....	75
Вопросы .....	83
Задания .....	83

**Глава 6.**

<b>Подготовка к выступлению .....</b>	<b>84</b>
Определение цели и основной идеи выступления .....	88
Схемы речей разных видов .....	96
Проблемное изложение материала .....	102
Как подобрать материал для выступления .....	107
Композиция выступления .....	114
Работа над текстом выступления .....	118
Как выступать без текста .....	120
Оперативная подготовка к выступлению .....	122
Вопросы .....	123
Задания .....	123

**Глава 7.**

<b>Секреты успешного выступления .....</b>	<b>126</b>
Как установить контакт с аудиторией .....	128
Виды внимания аудитории .....	131
Начало выступления .....	133
Способы удержания внимания .....	140
О жестах и позе оратора .....	146
Как завершать выступление .....	149
Реакция слушателей на выступление .....	153
Ответы на вопросы .....	155
Анализ проведенного выступления .....	156
Вопросы .....	158
Задания .....	158

**Глава 8.**

<b>Культура ведения полемики .....</b>	<b>161</b>
Когда не надо спорить .....	162
С чего начинается полемика .....	164

Порядок ведения полемики .....	165
Особенности полемической убеждающей речи .....	166
Выступление оппонента .....	168
Принципы ведения полемики .....	170
Правила ведения полемики .....	170
Тактика ведения полемики .....	171
Полемические приемы .....	172
Уловки в споре и способы защиты от них .....	174
Запрещенные приемы ведения полемики .....	179
Как отвечать на обвинения .....	182
Вопросы .....	184
Задания .....	184

### Глава 9.

<b>Восприятие и понимание партнера по общению .....</b>	<b>185</b>
Приоритетные каналы восприятия .....	186
Особенности восприятия человека человеком .....	189
Механизмы восприятия и понимания .....	192
Можно ли предвидеть поведение партнера .....	193
Вопросы .....	196
Задания .....	196

### Глава 10.

<b>Как «читать» партнера по деловому разговору .....</b>	<b>197</b>
Наблюдение за партнером .....	197
О чем говорят жесты и позы .....	199
Правила чтения жестов и поз .....	201
Положение рук у лица .....	202
Положение рук и ног .....	203
Как можно повлиять на партнера .....	204
Если партнер говорит не то, что думает .....	207
Когда принимают решение .....	207
Вопросы .....	208
Задания .....	208

### Глава 11.

<b>Имидж делового человека .....</b>	<b>209</b>
Внешнее впечатление .....	210
Деловые качества .....	215
Как сделать благоприятным первое впечатление о себе .....	217

Вопросы .....	219
Задания .....	219

**Глава 12.**

<b>Барьеры в общении и их преодоление .....</b>	<b>220</b>
Барьеры взаимодействия .....	220
Влияние типов личности на отношения партнеров .....	225
Барьеры восприятия и понимания .....	228
Коммуникативные барьеры .....	231
Если вы столкнулись с невоспитанностью и грубостью.....	234
Как преодолеть барьеры в общении .....	237
Вопросы .....	241
Задания .....	242

**Глава 13.**

<b>Умение слушать .....</b>	<b>243</b>
Стили слушания .....	244
Неумение слушать .....	245
Установки эффективного слушания .....	246
Типы слушания .....	247
Как слушать в разных ситуациях .....	249
Вопросы .....	250
Задания .....	250

**Глава 14.**

<b>Умение вести себя в типовых ситуациях общения .....</b>	<b>252</b>
Уровни общения .....	252
Типовые ситуации общения .....	254
Манипуляции и защита от них .....	256
Вопросы .....	259
Задания .....	260

**Глава 15.**

<b>Позиции в деловом общении, ведущие к успеху .....</b>	<b>261</b>
Понятие об эго-состояниях .....	261
Типы трансактов .....	263
Возможные установки в деловом общении .....	270
Вопросы .....	272
Задания .....	272

<b>Глава 16. Подготовка к проведению деловой беседы ...</b>	<b>273</b>
Общая подготовка к беседе .....	274
Разработка стратегии ведения делового разговора .....	277
Разговор по телефону накануне встречи .....	280
Вопросы .....	284
Задания .....	284
<b>Глава 17.</b>	
<b>Проведение деловой беседы .....</b>	<b>285</b>
Вступительная часть беседы .....	286
Как ввести партнера в курс дела .....	288
Аргументация .....	290
Нейтрализация возражений .....	291
Как подвести партнера к принятию решения .....	293
Завершение беседы .....	295
Схема анализа делового разговора .....	295
Вопросы .....	296
Задание .....	296
<b>Практические занятия .....</b>	<b>297</b>
К главе 1. «Культура делового общения» .....	297
К главе 2. «Введение в ораторское искусство» .....	298
К главе 3. «Логика в речи оратора» .....	302
К главе 4. «Как сделать свою речь убедительной» .....	309
К главе 5. «Культура речи делового человека» .....	310
К главе 6. «Подготовка к выступлению» .....	319
К главе 7. «Секреты успешного выступления» .....	320
К главе 8. «Культура ведения полемики» .....	323
К главе 9. «Восприятие и понимание партнера по общению» .....	325
К главе 10. «Как “читать” партнера по деловому разговору» .....	328
К главе 11. «Имидж делового человека» .....	331
К главе 12. «Барьеры в общении и их преодоление» .....	333
К главе 13. «Умение слушать» .....	334
К главе 14. «Умение вести себя в типовых ситуациях общения» .....	336
К главе 15. «Позиции в деловом общении, ведущие к успеху» .....	337

---

К главе 16. «Подготовка к проведению деловой беседы» ...	341
К главе 17. «Проведение деловой беседы» .....	344
<b>Рекомендации по проведению экзамена по курсу «Ораторское искусство» .....</b>	<b>346</b>
<b>Рекомендации по проведению экзамена по курсу «Культура делового общения» .....</b>	<b>350</b>
<b>Литература по ораторскому искусству .....</b>	<b>352</b>
Дополнительная литература к темам .....	353
Введение в ораторское искусство .....	353
Логика в речи оратора .....	353
Как сделать свою речь убедительной .....	353
Культура речи делового человека .....	354
Подготовка к выступлению .....	354
Секреты успешного выступления .....	354
Культура ведения полемики .....	355
<b>Литература по культуре делового общения .....</b>	<b>356</b>
Дополнительная литература к темам .....	357
Восприятие и понимание партнера по общению .....	357
Как «читать» партнера по деловому разговору .....	357
Имидж делового человека .....	357
Барьеры в общении и их преодоление .....	357
Умение слушать .....	357
Умение вести себя в типовых ситуациях общения .....	358
Позиции в деловом общении, ведущие к успеху .....	358
Подготовка и проведение деловой беседы .....	358
<b>Литература для дальнейшей работы по проблемам делового общения .....</b>	<b>358</b>
Деловая этика и деловой этикет .....	358
Самосовершенствование и здоровый образ жизни в бизнесе .....	359
Телефон в деловом общении .....	359
Разрешение конфликтов в деловой сфере .....	360
Ведение переговоров .....	360
Деловое совещание .....	360
Деловые партнеры .....	360
Как добиться преуспевания в бизнесе .....	361

Учебное издание

**Баева** Ольга Абрамовна

## **ОРАТОРСКОЕ ИСКУССТВО И ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

*Учебное пособие*

Ведущий редактор *Н.А. Кулагина*

Редактор *С.В. Исаенко*

Корректор *К.А. Степанова*

Художник обложки *С.В. Ковалевский*

Компьютерная верстка *В.А. Киселёв*

Подписано в печать 13.02.2003. Формат 60×84<sup>1/16</sup>.  
Бумага типографская № 2. Гарнитура Bookman Old Style.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 21,39. Уч.-изд. л. 16,88.  
Тираж 5010 экз. Заказ № **1830**.

**ИД № 05902 от 24.09.2001.** ООО «Новое знание».  
103064, Москва, Садовый тупик, д. 3, стр. 1.  
Телефон (095) 921-67-21.

При участии ООО «Новое знание». ЛВ № 310 от 14.08.2001.  
Минск, ул. Академическая, д. 28, к. 112.  
Почтовый адрес: 220050, Минск, а/я 79.  
Телефон/факс: (10-375-17) 211-10-33, 284-03-23.  
E-mail: [nk@wnk.biz](mailto:nk@wnk.biz)  
<http://wnk.biz>

Унитарное полиграфическое предприятие  
«Витебская областная типография».  
210015, Витебск, ул. Щербакова-Набережная, 4.