

ВВЕДЕНИЕ

Знание и применение правил поведения каждым человеком как в общественных местах, так и для деловых отношений несомненно влияет на эффективность контактов. Реализация комфортно-психологического общения через разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение сотрудничества, снижает риск неблагоприятных и негативных последствий решений, являющихся результатом некомпетентного, а порою неэтичного ведения различных форм деловых и маркетинговых коммуникаций. Использование рациональных программ делового общения, адекватных коммуникативному намерению таких специалистов, как менеджеры, маркетологи и специалисты по рекламе, имиджмейкеры и специалисты по паблик рилейшнз, торговые агенты и специалисты по переговорам, позволит завоевать доверие в деловом мире. Знание бизнес-этикета, владение искусством ведения различных форм делового общения развивает коммуникативный опыт, накопление которого будет способствовать развитию цивилизованных рыночных отношений, а также приведет к эффективной реализации намеченных коммерческих целей и различных маркетинговых программ.

Замысел этого учебного пособия – показать коммуникационный процесс как специфическую деятельность, без которой невозможно стать компетентным профессионалом и которая способствует карьерному росту. Исходя из этого замысла в учебном пособии освещены не только различные виды этикета, а именно: служебный, речевой, телефонный этикеты, этикет деловой переписки, трапезный этикет, но и представлены многообразные формы делового общения – беседы, деловые совещания, встречи, презентации, коммерческие переговоры, дискуссии, дебаты, пресс-конференции. Практика свидетельствует о наличии эклектики при их проведении, например, на совещаниях зачастую вместо обсуждения конструктивных предложений обсуждают мнения и суждения, в связи с чем начинаются дискуссия, разногласия и конфронтация; а на дискуссиях, наоборот, как на совещании, пытаются выработать единый подход, что возможно лишь при совпадении мнений.

На репутацию любой компании (предприятия, организации) влияет не только чисто профессиональный успех, но и имидж как самой компании, так и отдельных специалистов, работающих в ней. Имидж особенно важен в условиях рыночных отношений и при наличии конкуренции. Коммуникативная компетентность и визуальная культура являются самыми важными компонентами имиджа и корпоративного стиля.

С помощью различных коммуникативных форм многие компании разрабатывают товары, которые формируют корпоративный имидж. Чтобы добиться успеха, необходимо уметь говорить и слушать, формулировать соответствующие конкретной ситуации вопросы и ответы,

действовать компетентно, гибко менять стратегии и выбирать разнообразные приемы влияния на партнеров по деловому взаимодействию, если в этом есть необходимость.

Карьера любого специалиста весьма многогранна. В любой профессии можно остаться на самой низкой ступени иерархической лестницы карьерного роста, а можно достичь высокого положения, став квалифицированным профессионалом. Коммуникативная компетентность как основа для профессионализма может помочь реализовать свои замыслы и намерения, стать преуспевающим бизнесменом, вызывающим уважение у деловых партнеров.

Тема 1. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА

Бизнес-этикет – инструмент построения Вашей карьеры и Вашей компании.

Мир делового и общественного этикета, или просто хороших манер, меняется в течение всего того времени, как люди стали взаимодействовать. Так сложилось, что деловой и гражданский этикеты развивались как две параллельные прямые. Гражданский этикет возник во времена рыцарства и до сих пор базируется на правилах поведения одного пола по отношению к другому. С другой стороны, в деловом этикете, несмотря на время, изменения в социальной жизни и в воспитании, одна-единственная характеристика всегда оставалась неизменной – поведение в бизнесе основано на ранжировании, не зависящем от пола.

Бизнес-этикет, базируясь на правилах и традициях военной жизни и вобрав в себя элементы гражданского и международного недипломатического этикета, создал свои собственные нормы, обеспечивающие эффективность деловых отношений и отражающие корпоративные стандарты компании.

1.1. Бизнес-этикет не прихоть, а необходимость

1.1.1. Бизнес-этикет не просто соблюдаем, а сознательно используем

Любым поведением руководят правила. Из-за нарушения сотрудником правил делового этикета может возникнуть замешательство. Существуют неписанные правила, нарушение которых тотчас замечается. Претворение правил бизнес-этикета в жизнь создает линию четкого функционирования предприятия, рождает взаимное уважение и хорошие межчеловеческие отношения и ограничивает неприятные ситуации, которые могут возникнуть во время выполнения ежедневных обязанностей.

Внешний вид и манера держаться при прочих равных условиях являются условием карьерного роста. Манера держаться в сочетании со стилем одежды может на 90% определить отношение к деловому человеку. Вы не просто надеваете костюм. Вы надеваете униформу для карьеры, ваша одежда является вашей визитной карточкой.

«Хорошо одетый человек – тот, кто считается с собой и другими»
(П. Карден).

Все очень просто: элегантные и правильно подобранные часы, костюм, рубашка, галстук – и вы, с одной стороны, сделали хорошее вложение в свой облик, а с другой – в свое продвижение, в свою карьеру,

ваша одежда является вашей визитной карточкой в свой профессионализм, в свою компанию.

1.1.2. Бизнес-этикет – инструмент построения отношений

Построение деловых отношений можно сравнить со строительством домов. Бизнес-этикет в зависимости от уровня культуры сотрудников может служить как цементом, так и кирпичиками.

«Даже чтобы просто начать делать что-то вместе, людям абсолютно необходимо думать друг о друге» (*У. Кокс*).

Соблюдая бизнес-этикет, Вы демонстрируете значимость и важность для вас человека, создаете ему удобства, безопасность и комфорт. Ваша культура и Ваша хорошая одежда – это возможность сделать скрытый комплимент окружающим: «Вы мне нравитесь, и я хочу Вам понравиться, потому что я уважаю Ваше мнение». Не пренебрегайте этой возможностью.

Каждый сотрудник – живая витрина компании. Вы – живая витрина! Хотим мы этого или нет – мы составной элемент компании, в которой работаем. Во многих компаниях нормы бизнес-этикета становятся частью корпоративной культуры сотрудников. Если сотрудники компании знают, что недостаточно просто поприветствовать посетителя – нужно еще и встать, когда он входит; если они не забывают представиться и предлагают клиенту сесть – это обязательно будет замечено.

Невозможно не заметить, если сотрудники одеты профессионально, позитивны друг к другу и окружающим, разговаривают тихо, не обсуждают новости в коридоре, не «глазеют» по сторонам. Все это элементы корпоративной культуры.

Постоянство хороших манер вызывает доверие окружающих. Ваше поведение предсказуемо, с Вами безопасно, Вы стабильны и профессиональны, Вы соответствуете ожиданиям людей и даже превосходите их ожидания.

Каждый может время от времени демонстрировать этикетное поведение, но делать это постоянно могут только профессионалы. Нормы бизнес-этикета – это не свадебный костюм, который Вы надеваете раз в жизни, а все остальное время он висит в гардеробе

1.2. Пять принципов, или здравый смысл бизнес-этикета

Только знание и понимание принципов позволяют многим людям, не знающим конкретных правил, следовать им.

1) Принцип разумного эгоизма — *выполняя свои рабочие функции, не мешай другим выполнять свои.*

Ведите себя по отношению к коллеге или клиенту так, как хотели бы, чтобы он вел себя по отношению к Вам, или, еще лучше, как он бы хотел, чтобы Вы относились к нему.

Работая в команде, не мешайте другим; после использования оставляйте компьютер в «нулевой» готовности, делайте кофе не только себе, не оставляйте после себя грязной посуды и так далее и тому подобное.

2) Принцип позитивности – *если нечего сказать приятного или положительного, лучше молчать.*

Вы излучаете позитивность по отношению к коллегам и клиентам. «Начинайте и заканчивайте свой разговор с клиентом улыбкой» – вот пример реализации этого принципа применительно к бизнес-этикету. А вот другие проявления этого принципа:

Не сплетничайте и не передавайте слухи.

Не допускайте обсуждения физических достоинств или недостатков кого бы то ни было, а также дискриминации по полу или расовой принадлежности.

Если Ваше остроумие унижает других – воздержитесь от такого остроумия.

3) Принцип предсказуемости поведения в различных бизнес-ситуациях.

Вы знаете правила бизнес-этикета и следуете им. Этим вы говорите окружающим: «Я – не случайность. Я постоянен и надежен, я всегда держу свои обязательства и знаю, как себя вести». Вы никогда не опаздываете на встречу. Вы знаете, что младший по должности здоровается первым, но старший по должности первым подает руку младшему. Вы открываете дверь, если ближе всего к ней находитесь. Вы не заходите в кабинет, если дверь открыта, а хозяин отсутствует.

«Речь не идет только лишь о вежливости, но также о построенной в течение многих лет ответственности и предсказуемости своих поступков. Этим люди как бы хотят сказать: «Я сделаю именно то, что сказал, и именно тогда, когда назначил. Если мое намерение изменится, я предупрежу вас заранее для того, чтобы мое решение ни в коей мере не пострадало»... Этот вид учтивости является корнем, поддерживающим большую организацию и препятствующим возникновению замешательства...» (*Макколл и Ломбардо. What Makes A Top Executive. 1983*).

4) На работе нет мужчин и женщин, есть только статусные различия.

Базисные правила гражданского этикета не переносятся в бизнес-этикет. Бизнес – бесполое сообщество. Безусловно, деловые люди и на работе остаются мужчинами и женщинами и могут быть привлекательными, но их половая принадлежность не должна быть излишне подчеркнута. Это искусство. Для деловой дамы, участвующей в серьезном бизнесе, декольте, длинные, ярко накрашенные ногти, сверхкороткие

юбки, «кричащие» аксессуары – откровенно дурной вкус. С другой стороны – никаких «синих чулок» и бесцветных лиц. Для мужчин совершенно недопустимо обращение типа «дорогая» или «милочка» к сослуживицам, «поигрывание» мышцами, остановка взгляда на ножках сотрудниц и т.д. Что уместно на вечеринке – неуместно на работе.

5) Принцип уместности: определенные правила в определенное время, в определенном месте, с определенными людьми.

Искусство заключается не только в знании бизнес-этикета, но и в том, когда какие правила использовать. Тут нет книги рецептов.

До 12 дня Вы говорите «Доброе утро!», после 12 – «Добрый день!», а после 6 – «Добрый вечер!» В зимних условиях иногда «Добрый вечер!» уместно говорить, когда наступила темнота. Применительно к одежде, «весовая категория» одежды должна соответствовать «весовой категории» случая. Излишне шикарный костюм может создать дистанцию. Цена, качество и стиль должны максимально соответствовать поводу, окружению, контексту и цели.

Бизнес-этика – Ваше умение создать ощущение значимости у другого человека, даже если он в простой униформе, а Вы в смокинге.

1.3. Две истины общения

Следует помнить о двух истинах, выходящих на передний план при любой попытке одного человека сообщить что-либо другому:

То, что сказано, не равнозначно тому, что услышано.

То, что люди слышат, гораздо важнее того, что мы сказали.

Во время общения важно не только то, что мы говорим, но и то, как мы это говорим, а также то, что при этом видят другие люди. Таким образом, существуют три аспекта восприятия:

Что мы говорим.

Как мы говорим.

Что люди при этом видят.

Всегда помните о трех аспектах делового общения. Особенно важно учитывать эти три аспекта делового общения, когда Вы встречаетесь с человеком в первый раз!

1.3.1. Первое впечатление не всегда верно, но всегда устойчиво

Требуются считанные секунды, чтобы произвести первое впечатление, и вся оставшаяся жизнь, чтобы его исправить.

Как Вы думаете, за какое время один человек составляет свое первое впечатление о другом? В течение первых 60–90 секунд в нашем подсознании создается образ человека. Этот навык сформировался еще

в древние времена, в ситуациях, когда для выживания важно было мгновенно определить, кто перед Вами: враг, которого надо остерегаться, или друг, с кем можно сотрудничать.

Надежность визуального оценочного метода составляет около 80%.

Иногда стоимость ошибки довольно высока. Но людям приходится пользоваться этим не слишком надежным методом, так как у них слишком мало времени для принятия решения.

Составляющие первого впечатления

Первое впечатление складывается на основе вербальных (то есть что мы говорим), вокальных (то есть как мы говорим) и визуальных (то есть как мы при этом выглядим) компонентов общения.

Вербальные компоненты, или что мы говорим – это смысл первых 10 слов, в число которых входят слова приветствия, представление себя, передача вашего отношения к встрече. Обязательно произносится и имя человека, на которого Вы хотите произвести неизгладимое первое впечатление.

Вокальные компоненты – то, как мы говорим эти слова: скорость, интонация, тембр, громкость, ударение, ритмика.

Для каждого слова существует один-единственный способ его написания и более сотни различных на слух и по смыслу вариантов его произнесения. Вокальная гибкость придает семантическое многообразие одним и тем же словам.

В бизнес-этикетке подчеркивается важность первого впечатления, и практически в каждой компании разработаны процедуры встречи клиентов, а также приема телефонных запросов.

К визуальным компонентам (как мы выглядим в процессе общения), на которые следует обращать внимание в бизнес-этикетке, относятся: мимика Вашего лица, контакты глаз, движения тела, осанка и жесты и, наконец, одежда. Все вместе можно назвать «красноречивым безмолвием»: именно ему человек доверяет больше, чем произнесенным словам.

Многое из того, что Вы хотите сказать, Вы можете выразить своей одеждой, жестами и манерой поведения.

Существуют определенные выражения лица, характерные для данной личности. Мы, как правило, не знаем своего характерного выражения, так называемой контрактуры. Спросите об этом тех, кому доверяете. Бизнес-этикет нормирует элементы вербального и невербального поведения применительно к различным бизнес-ситуациям.

1.3.2. Как легко испортить первое впечатление?

Если хотя бы некоторые из нижеперечисленных признаков можно отнести к Вам, считайте, что первое впечатление безнадежно испорчено: взъерошенные волосы; колкие остроты; стоптанная, грязная обувь;

бегающие глаза; жаргонный язык; неприятный запах тела; неуместные прикосновения.

Если хотите произвести положительное первое впечатление, помните, что Ваши руки всегда на виду, и они должны быть ухожены.

«Хорошо ухоженные люди – настоящие красавцы. Неважно, что именно на них надето, сколько стоят их украшения или насколько совершенен их макияж: если человек не сияет чистотой, то он уже некрасив. Самый простой и немодный человек в мире может, тем не менее, быть прекрасным, если он хорошо ухожен» (*Энди Уорол*).

Самая заметная часть Ваших рук, на которую люди часто обращают внимание, это ногти. Они должны всегда быть в идеальном состоянии. Деловым мужчинам следует иметь коротко и аккуратно подстриженные, безусловно чистые ногти. Деловым дамам необходим маникюр со средней длиной ногтя, лак естественных тонов. Такая цветовая гамма создает у окружающих представление о Вашем хорошем здоровье, а значит о Вашей целесообразности. Обнаженные части нашего тела, как правило, привлекают повышенное внимание окружающих. Вот почему на втором по значимости месте после лица находятся руки.

1.4. По одежке встречают, но не всегда провожают

Экономя на деловом костюме, Вы теряете в зарплате и теряете клиентов.

Статусные различия рядовых менеджеров и менеджеров высшего звена, как правило, не находят отражения в одежде. Успешные бизнесмены и политики в ситуациях делового общения обычно носят классические костюмы и черные ботинки со шнуровкой, галстуки не кричащих расцветок. Они аккуратно пострижены, имеют соответствующие аксессуары. Если Вы похожи на них, то люди ассоциируют Вас с ними. Они Вам доверяют и хотят иметь с Вами дело. Для них Вы человек успеха. Для успешного выполнения рабочих функций созданы специальные костюмы, так называемая униформа. Деловой костюм – та же униформа, наиболее удобная для выполнения деловых функций. Это форма одежды банкиров, управленцев, юристов, коммерческих агентов, бизнесменов, менеджеров, в структуру деятельности которых входит общение с другими людьми и влияние на них.

Следует учитывать, что костюм на своем языке информирует окружающих о Вашем ранге, достатке, социальном положении, сфере Вашего бизнеса и даже о близости или принадлежности к определенным кругам. Безусловно, есть люди, которым совершенно не обязательно прибегать к «говорящей» одежде, – они самодостаточны и чувствуют себя умными и обаятельными в любом виде. Тем не менее, одежда говорит о нас куда больше, чем мы о ней.

Некоторые «простые истины»:

Нет такой одежды, которая была бы нейтральной.

Все, что Вы надеваете, представляет Ваш выбор и говорит о Вас.

Хорошие манеры нуждаются в подходящем наряде.

Большинство компаний имеют свой стиль одежды. Если этот стиль четко обозначен как элемент корпоративной культуры, то при приеме на работу Вам об этом скажут. Даже в тех компаниях, где нет официальных требований к стилю одежды, на самом деле негласные требования существуют. В этом случае внимательно приглядитесь, во что одеты сотрудники фирмы. Главное – почувствовать нечто общее, что используется каждым. Смотрите на ведущих специалистов, либо на тех, кто занимает ключевые позиции, и... оденьтесь под них.

Преуспевающие люди одеваются по-разному для разных деловых ситуаций. Надеть одно и то же на обычное совещание и на важную встречу – то же самое, что прийти в Большой театр в сандалиях.

Чтобы понять, как одеться, надо задать себе всего два вопроса:

Кто я в данной ситуации и как я хочу, чтобы меня воспринимали?

Где я и на каких именно людей я хочу произвести впечатление?

1.4.1. Три альтернативы выбора костюма

Различают три альтернативы выбора одежды.

1) Консервативный стиль

Подходит юристам, банкирам, государственным служащим. Функция: придает авторитет и подчеркивает компетенцию. Стиль основательно проверен временем.

Классический костюм (униформа).

Максимальный контраст между сорочкой и костюмом.

Аксессуары комплектные и находятся в согласии с костюмом.

Хорошие золотые или серебряные часы, серьги классической формы.

Макияж для женщин легкий, не всегда обязателен (если в этот день не ожидается совещаний и посетителей).

Обувь на среднем или низком каблуке.

Юбка длиной до уровня колена.

Мужчинам – никаких аксессуаров, кроме хороших механических часов, обручального кольца и подходящих запонок.

Ваша одежда должна говорить о Вас прежде, чем заговорите Вы.

Идеально подходит для первой встречи.

2) Стиль для взаимодействия

Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Функция – как можно быстрее вызвать расположение к Вам. Для соответствия этому стилю Ваша одежда должна содержать два послания человечеству:

Она должна показывать некоторый творческий потенциал обладателя. Указывать на то, что Вы занимаете солидную позицию в Вашей фирме.

Одежда этого стиля не должна радикально отличаться от классического костюма. Выберите что-нибудь одно – либо эффектную блузку или жакет, либо особенный материал – дорогой и элегантный. Этот стиль базируется на уменьшении контраста между сорочкой и костюмом.

Ничего яркого. Мужчинам полный костюм можно не надевать. Женщинам брюки допустимы только в элегантном брючном костюме. Легкий макияж для женщин обязателен. А если первое, что бросается в глаза, – Ваши аксессуары, то Вы зашли слишком далеко.

Как правило, подходит для первой встречи.

3) Творческий стиль

Подходит к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес. Функция – показать наличие творческого потенциала. Вы должны стараться выглядеть лучше и постоянно быть в ногу с модой. Новинки моды. Некоторые «писки». Авангард.

Свитера с необычной горловиной или жакеты с неправильными линиями – вот то, на чем Вы можете сделать акцент.

Приближенные к классическим формы брюк для женщин, мужчинам галстук можно не надевать.

Цвет – хороший способ показать себя. И помните, что порой маленькое яркое пятно в ансамбле лучше, чем ярко-оранжевый переливающийся костюм.

Общая идея состоит в том, что люди должны выделить Вас, а не то, что Вы носите.

Не годится для первой встречи.

В 1986 году в США было проведено исследование, посвященное связи того, как человек одевается, и зарплаты, которую готова была ему платить компания при приеме на работу. Исследование показало, что кандидатам, одетым по всем правилам, компания изначально платила на 5—20% больше, чем небрежно или скромно одетым. Источник: «Relationship Selling», 1994.

Подведем итоги:

Консервативный стиль, или «одежда для влияния», вызывает уважение, контролирует, но держит дистанцию.

Стиль взаимодействия, или «одежда для налаживания отношений», уменьшает дистанцию, но уменьшает и Вашу «влиятельность».

Творческий стиль, или неформальная одежда, «выделяет из толпы», но неприемлема для серьезного бизнеса.

Вечерняя одежда может прекрасно совмещать понятия влияния и установления отношений. Одежда для развлечений здесь не рассматривается!

Принципы подбора и ношения одежды, которые экономят силы и... деньги:

Ваш внешний вид должен отражать Ваше положение на работе.

Все, что Вы носите, говорит о Вас, даже если Вы об этом не догадываетесь.

В каждой компании есть свой «код» или стиль одежды, который ожидается и от Вас.

Когда Вы не можете понять, чего ждут от Вашей деловой одежды, не бойтесь спрашивать.

Помните, что попытки сэкономить на себе в одежде приведут лишь к тому, что на Вас попытаются сэкономить все остальные.

1.4.2. Истины, которые проверены временем

Качество всегда и везде узнаваемо.

Стоит избегать авангарда и «писка» моды.

Первый вопрос, который нужно задать себе перед покупкой одежды, – что подходит к культуре моей работы? Какой я сам – мой статус и тип внешности? Буду ли я работать с клиентами или один?

Если Вы выглядите как президент компании, то при равенстве прочих условий вы им станете.

Иной раз доверие партнеров и клиентов может быть подорвано таким пустяком, как невычищенная обувь, невыглаженные брюки или старомодный фасон. Контракт, который мог принести десятки тысяч долларов, достанется другому, может быть, менее умному, но одетому более профессионально. Представьте, что Вы приходите на переговоры по подписанию крупного контракта. Достаете обычную шариковую ручку, дешевый блокнот. Ваши ботинки нечищены, а галстук выглядывает из портфеля. Партнеры подумают, что это Ваш последний шанс. И, скорее всего, если Вы так выглядите, это действительно Ваш последний шанс.

Ваш внешний вид должен внушать доверие. Вы должны выглядеть дороже, чем Ваше самое выгодное предложение. Большинство клиентов не хотят находиться в роли сестры милосердия, и только преуспевающие бизнесмены вызывают у них доверие. А досадное несоответствие внешнего вида, манеры поведения и ситуации при прочих равных условиях может стоить выгодного контракта и карьерного успеха.

1.5. V.I.Z. – или особо важные зоны в вашем облике

Особое внимание при создании первого (а также последующего) впечатления люди уделяют трем зонам. Эти зоны являются ключевыми точками построения Вашего имиджа и местами повышенного внимания окружающих.

Верхняя зона – Ваша прическа. Волосы всегда должны быть чистыми и причесанными. Самое главное – имеющая четкие очертания, ухоженная прическа.

Для бизнесменов-мужчин длина волос – 2–5 см. Усы не должны закрывать верхнюю губу. Борода не рекомендуется. Крашенные волосы возбраняются. Для бизнес-леди длина прически с распущенными волосами может быть максимум до плеч. Волосы длиннее убираются назад или вверх. Цвет – естественный, одного тона, возможны мягкие оттенки и переходы. Закрашивание седых волос настоятельно рекомендуется.

Нижняя зона – Ваша обувь, ее состояние и ухоженность.

Классические деловые ботинки для мужчины, как правило, черные, со шнурками, на тонкой подошве и начищенные до блеска.

Классические деловые туфли для женщины – темные (черные, синие, серые, коричневые, бордовые), однотонные, закрытые, величина каблука 5–7,5 см и обязательно в комплекте с сумкой.

Центральная зона – основание шеи, где мужчинам рекомендуют носить соответствующий галстук, а женщинам – украшения или аксессуары. Длина галстука либо до середины, либо до нижней линии пряжки, на цвет с каждым годом все меньше ограничений. Тем не менее, очень яркие тона исключаются. Характер рисунка также важен – для деловых людей не рекомендуются «тропические» панорамы и расцветки, либо астрологическая символика. У бизнес-леди, конечно, должны быть украшения, но в небольшом количестве. Достаточно дорогие, но «отпускные» украшения, например, из ракушек или перламутра, даже в летнее время на работу носить не стоит.

Это три зоны, которым Вы должны уделить особое внимание. По их ухоженности и соответствию случаю люди составляют о Вас первое впечатление.

А по каким «точкам» можно определить офис, которому можно доверять? Вот что считают знатоки – страховые агенты:

- во главе фирмы стоит человек средних лет – не слишком старый и не слишком молодой;
- секретарь отличается больше деловыми, чем внешними качествами;
- сотрудники беседуют с клиентами тактично и приветливо, не смотрят по сторонам;
- офис в достаточной степени оснащен оргтехникой;
- меблировка офиса ориентирована, прежде всего, на работу, а не на приятное времяпрепровождение;
- в кабинете стоит хороший новый фирменный сейф;
- помещение не требует ремонта.

Главные признаки благополучия – не только дорогие иномарки у подъезда и обилие рекламы. Главное – приятный офис и одновременно деловой и довольный вид сотрудников. И то и другое можно уловить

практически с первых моментов визита. А с какими людьми легче возникают деловые отношения? С теми, которые нравятся и с первого взгляда вызывают доверие.

1.5.1. Составляющие Вашего имиджа

Имидж – это первое, что вспоминают люди, когда думают о Вас. Это виртуальный образ в сознании людей, который работает на Вас, даже если Вы спите. Подумайте, соответствует ли Ваш имидж Вашим целям.

Имидж: гуляет сам по себе и работает на Вас, даже если Вы спите...

Имидж может быть личностным и профессиональным. Имидж состоит из комплекса частных имиджей, таких, как средовой (та среда «обитания», что окружает конкретно Вас, – квартира, кабинет, автомобиль, продукты деятельности), габитарный (внешний вид, который определяется габаритами Вашей конституции и стилем одежды), вербальный (то, как и что Вы говорите), кинетический (особенности осанки, движений, мимики). Немаловажно, что для габитарного имиджа гармоничный внешний вид и личная гигиена будут лучшей рекомендацией.

Хороший мужской одеколон поможет создать ваш имидж. Плохая новость – хороший одеколон не может стоить 300 рублей даже на распродаже. В данном случае не думайте о деньгах, думайте о карьере.

1.5.2. Аксессуары – это Ваши застывшие эмоции

Галстуки, платки, запонки, ремень, зажигалка, авторучка, часы, бумажник – это застывшие эмоции Вашего внешнего вида.

Порой такой аксессуар, как часы, может стоить больше, чем вся одежда. Об этом может знать только владелец и все, ...кто понимает! В какой-то мере это «лакмусовая бумажка» Вашего жизненного успеха.

Рекомендации по аксессуарам – количество не всегда означает качество.

Желательны аксессуары из комплектного материала: для мужчин – ботинки и ремень, для женщин – туфли и сумочка и, возможно, пояс и перчатки. Могут использоваться заменители натуральных материалов только высокого качества. Аксессуары должны быть только самые необходимые, никаких расчесок, ручек и очков во внешнем кармане пиджака. Для бизнес-леди украшения допустимы лишь комплектные и невычурные, никаких висячих длинных сережек и звенящих браслетов. Количество украшений подчиняется правилу тринадцати, т.е. включая красивые пуговицы на блузке, костюме или платье, пряжки на обуви, очки и ювелирные изделия, количество украшений не превышает тринадцати штук.

Запонки, закладки для галстука, авторучки, блокноты, портмоне – предметы красноречивого безмолвия.

1.5.3. Аксессуары для утверждения

(Для стилей консервативного и взаимодействия)

Мужчинам: хороший кожаный пояс, накрахмаленный в тонкую четкую клетку носовой платок, золотые или серебряные запонки, только обручальное кольцо, хорошие механические часы на черном классическом кожаном ремешке или на металлическом браслете, дипломат тонкий, в комплекте с тоже тонким портмоне.

Пояс и ботинки из одинакового материала.

Женщинам: аксессуары не должны быть вульгарными и нарочитыми; серьги определенного размера (диаметр 2,5 см) – они достаточно большие, «чтобы быть важными, но не так велики, чтобы быть разрушительными»; миниатюрная женщина выбирает серьги меньшего размера; на правой руке только обручальное кольцо.

Для тех и других:

Очки в тонкой золотой или серебряной оправе.

Купите новый, модный деловой портфель, а желательно два. Один – для важных встреч и выступлений. Другой – носить бумаги на работу.

В костюме делового человека должно быть два, максимум три предмета ведущего тона.

1.5.4. Каждый человек – это психолог, который ставит Вам диагноз

Можно ли по часам дать психологическую характеристику человеку? Психологи утверждают – ДА. Так, если на циферблате обычные арабские цифры – перед Вами консерватор. Если часы показывают день, месяц и год – перед Вами человек, склонный к авантюризму, способный отыскать выгоду в любой ситуации. Часы с будильником принадлежат человеку слабохарактерному, которого постоянно принуждают принимать решения.

Такой аксессуар, как женская сумочка, тоже весьма информативен. В данном случае – ее содержимое. Кеннет Берд, английский психолог, утверждает, что женщина, в чьей сумочке царит хаос, наверняка мечтательна, у нее доброе и отзывчивое сердце. Если Ваша знакомая одним движением руки выхватывает из сумки нужный предмет – у нее сильный характер, она уверена в себе, и даже слишком. Если же сумочка набита косметикой и парфюмерией, то ее хозяйка импульсивна и часто принимает желаемое за действительное.

Посмотрев на стол сотрудника и учитывая то, что говорилось о сумочке, можно сделать некоторые заключения о психологических харак-

теристиках его обладателя. Кстати, порядок на рабочем столе часто нормируется корпоративной культурой компании (на столе должен находиться лишь один рабочий документ). Мелочи, которыми не стоит пренебрегать, касаются не только наших аксессуаров и рабочей территории. Многие относятся к нашим манерам и привычкам. Если у Вас здание для некурящих, а Вы один из тех, кто в любую погоду стоит и курит, то Вы точно будете восприниматься проходящими как человек зависимый, а значит слабый.

Если курение в здании разрешено, соблюдайте следующее:

- никогда не курите в комнате, где нет пепельниц;
- если курите, то помните, что запах в помещении и от вас будет неприятным.

1.6. Разговоры об одежде

То, что на Вас *надето* снаружи, отражает и то, что у Вас внутри. Простой на первый взгляд вопрос: «Зачем мы носим одежду?» – имеет довольно сложный ответ. Одежда нужна не только для защиты от холода и прикрытия отдельных частей тела. С помощью одежды мы заявляем о себе, своих желаниях, запросах, о своем реальном и желаемом социальном статусе. Люди с детства учатся различать азбуку одежды и составлять из этой азбуки слова.

В выборе Вашей одежды отражается, что Вы бессознательно хотите сказать другим людям.

Деловой этикет дает четкие предписания в области «гардеробной инженерии».

В частности, цветовая гамма деловых костюмов весьма ограничена. Предпочтение отдаются синему и серому цветам (лидеры). Черный костюм хорош, но не всегда. Будьте осторожны с коричневым. Чтобы понять, в чем тут дело, попробуем применить широко известный цветовой тест Люшера, определяющий по предпочитаемой цветовой гамме эмоциональное состояние человека.

Черный – пессимистичность, конфликт, стресс.

Коричневый – консервативность, стабильность, несгибаемость.

Фиолетовый – депрессивность, неустойчивость и ... иррациональность.

Зеленый – потребность в самоутверждении, тяга к знаниям.

Синий – спокойствие, уверенность и взаимопонимание.

Серый – нейтральный, уравновешенный.

Психологическое воздействие цвета

Каждый цвет специфически воздействует и воспринимается. Это надо учитывать, если Вы хотите произвести определенный эффект на клиента.

Согласно данным психологов:

Красный – усиливает мышечную деятельность, повышает энергетические ресурсы организма (операторам, работающим с компьютером, полезно кратковременно переключать фон дисплея на красный – это подстегивает усталый организм, восстанавливает работоспособность).

Оранжевый – увеличивает секрецию желез пищеварительного тракта.

Желтый – улучшает зрительные функции, поднимает настроение.

Зеленый – способствует расширению бронхов, усилению сердечных сокращений, обостряет слух.

Синий – уменьшает мускульное напряжение, снижает кровяное давление, успокаивает пульс, регулирует дыхание.

Фиолетовый – угнетает психику, порождает состояние неуравновешенности, тревоги.

Одно из основных правил в гражданском и деловом этикете – недопустимость давать комментарии на тему «как одеты люди». Помните эти требования:

– связывайте комплименты одежде только с деловыми качествами человека;

– еще лучше на работе делать комплементы людям по поводу их работы, а не по поводу одежды;

– никогда не спрашивайте, кто и где покупает одежду и сколько это стоило. Если спросили Вас, то игнорируйте вопрос или отвечайте, что не помните, и смените тему.

ВНИМАНИЕ – опасно для Вашей карьеры!!!

Существуют нормы и правила, которые нужно четко соблюдать. Никогда, никогда не переходите эти границы.

Недопустимо, когда деловой человек: надевает галстук лишь по большим праздникам; ходит на работе в кроссовках или ботинках на толстой подошве; не умеет пользоваться столовыми приборами; забывает о правилах гигиены; не следит за своей прической и растительностью на лице.

Костюм делового мужчины можно классифицировать на три вида: рабочий, деловой и вечерний.

Рабочий (повседневный) **костюм**: брюки и пиджак, вместо пиджака допустимы джемпер, пуловер, свитер без ворота, стильная куртка. Во всех случаях обязательны рубашка и галстук. Галстук не требуется к водолазке и рубашке специального покроя. Вообще, галстук в костюме делового мужчины является главным предметом. Мужчина, по мнению англичан, может иметь один костюм, но должен иметь дюжину галстуков. Для галстука важна ширина, т.е. необходимо следить, какая ширина галстука в моде в данный промежуток времени. Галстук по цвету должен гармонировать с рубашкой, в первую очередь, а затем с цветом кос-

тюма. Таким образом, деловой мужчина может иметь один костюм, но много цветных рубашек, в том числе и белую, а также много галстуков, гармонирующих по тону с рубашками, но галстук должен быть темнее тона рубашки. По длине кончик галстука должен доставать до верхней части или середины пряжки брючного ремня. Рабочий костюм мужчины носит в обычные дни, когда работает с бумагами, компьютером, встречается только со своими коллегами.

Деловой костюм мужчины состоит из брюк и пиджака следующих цветов: темно-синего, темно-серого, серо-коричневого, черного и соответственно подобранных к ним рубашки и галстука. Деловой костюм необходим в случаях приема клиентов, встреч с партнерами, в дни проведения совещаний и т.д.

Вечерний мужской костюм состоит из брюк и пиджака вышеуказанных цветов и белой рубашки.

Кроме этих правил бизнесмен должен помнить следующие: носки по цвету подбираются, прежде всего, к галстуку, затем к цвету брюк и только в последнюю очередь к цвету обуви. И, наконец, можно носить черные носки и черную обувь почти к любому цвету костюма. Белые носки можно носить со спортивным костюмом, кедами и кроссовками. По длине носки достигают середины икр, чтобы, когда мужчина сидит, не было видно голых ног. Манжеты рубашки должны выглядывать на сантиметр из рукава пиджака. Черный галстук надевается только в знак траура. Булавка или заколка для галстука фиксируются на уровне четвертой пуговицы рубашки сверху. Лакированные туфли надеваются только к смокингу и фраку. Костюм должен быть всегда чистым и выглаженным. Необходимо соблюдать правила гигиены (желательно менять рубашку, белье, носки каждый день). Обувь должна быть начищенной. Пиджак делового мужчины должен быть застегнут на определенные пуговицы во время ходьбы или тогда, когда он стоит. На однобортном пиджаке должна быть застегнута верхняя пуговица, когда их две, или средняя, когда их три. На двубортном пиджаке должны быть застегнуты все пуговицы.

Следует помнить, что в деловой мир мода входит не столь стремительно, как в мир богемы. Поэтому деловые люди во внешнем облике скорее придерживаются не столько моды, сколько определенного уровня.

Универсальной одеждой бизнес-леди являются платье, костюм, брючный костюм или кофта с юбкой, которые должны быть стильными, чтобы в них можно было пойти на совещание, прием, в ресторан.

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Что такое этикет?
2. Каковы основные принципы бизнес-этикета?

3. Какие стили одежды вы знаете?
4. В чем состоят особенности консервативного стиля одежды?
5. В чем состоят особенности стиля одежды для взаимодействия?
6. В чем состоят особенности творческого стиля одежды?
7. Что собой представляет деловой костюм бизнес-леди?
8. Что собой представляет деловой костюм бизнесмена?
9. Какова цветовая гамма деловых костюмов?
10. Опишите вечерний костюм в современном деловом мире.
11. Каковы аксессуары деловых костюмов?
12. Каковы составляющие первого впечатления?
13. Каковы ключевые зоны вашего облика?
14. Из каких элементов состоит персональный имидж делового человека?

Тема 2. РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ И РЕЧЕВЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ

Никогда не используйте длинное слово, если есть короткое

У. Черчилль

Характер содержания делового взаимодействия зависит, прежде всего, от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использования бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того чтобы реакция была адекватной вашим ожиданиям (превентивным ожиданиям), необходимо соблюдать следующие правила:

1) Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

- быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
- владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;
- демонстрировать объективность в оценке информации и способов ее сообщения;
- проявлять искренний интерес к предмету речи и к партнеру;
- ценить свое и чужое время;
- проявлять стрессоустойчивость, при необходимости осуществлять самокоррекцию;
- быть мобильным, адаптивным и гибким.

2) В каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение позитивного результата. Этому способствуют:

- установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не на соперничество;
- стремление увидеть проблему глазами партнера;
- уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам делового партнера;
- внимательное выслушивание партнера.

3) Соблюдать постулат релевантности (от англ. relevant – уместный, относящийся к делу), то есть между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие, а для этого необходимо:

- говорить по существу вопроса, обсуждаемой проблемы;

- говорить именно то, что важно в данной ситуации;
- соотносить отбор и предъявление информации с запросом и ожиданиями делового партнера, что особенно важно при составлении деловых бумаг.

4) Корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью целесообразно:

- говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;

- предъявлять правдивую и проверенную информацию;
- выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;
- не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований.

5) Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

- говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;
- при употреблении многозначных слов и терминов объяснять партнеру, в каком смысле они использованы, чтобы нельзя было понять неправильно;

- использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

- следить за сигналами тела, не допускать неконгруэнтности (несовпадения слов и невербальных сигналов), которая ведет к подозрительности и непониманию.

6) Подчиняться установленным правилам и ограничениям, так как деловой коммуникации свойственна регламентируемость. Это правила:

- «писанные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

- «неписанные», то есть деловой этикет и культура общения, позволяющие демонстрировать приятный имидж, чувствовать себя в любой деловой ситуации, будь то презентация или дипломатический прием, переговоры или деловая встреча на территории партнера, уверенно и непринужденно, а также избегать насмешек со стороны окружающих.

Таким образом, соблюдение этих правил и реализация их в практике делового взаимодействия позволит каждому из партнеров соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

По стилю речь классифицируется на официально-деловой, научный, публицистический и разговорный стили.

2.1. Официально-деловой стиль речи

Официально-деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется

как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, дело-производство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т.п.). В официально-деловом стиле различаются три подстиля: законодательный, дипломатический, административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных стилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола – в канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. – в законодательном стиле.

Социально-деловой стиль требует предельной точности речи, которая достигается прежде всего использованием терминов как широко распространенных, так и узкоспециальных.

Термины чаще всего обозначают:

а) наименование документов: постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.;

б) наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: судья, менеджер по продажам, президент компании, следователь, психолог, свидетель, коммерческий директор и пр.;

в) процессуальные (экспертиза, допрос, выемка, аттестация и пр.) или профессиональные действия (информировать, сделать отчет, подготовить справку и т.п.).

Официально-деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее стандартизованность, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в стандартных формах документов (в них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей).

Кроме того, официально-деловой стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств.

Деловой человек должен быть знаком с «моделями» разных речевых жанров официально-делового стиля общения, например с правилами составления письма.

2.1.1. Деловое письмо

Письмо может быть написано как от первого лица («предлагаем», «просим»), так и от третьего («фирма предлагает»).

Цель письма – информировать и убедить адресата. Как правило, письмо составляется по одному конкретному вопросу.

Формы написания деловых писем практически одинаковы для всех стран. Существует определенный этикет составления корреспонденции: деловые письма, как правило, пишут на корпоративных бланках, на которых указаны название компании или организации, ее адрес, номера телефона, факса, а также фирменный логотип. Внешний вид бланка письма является своеобразной визитной карточкой компании, поэтому к его оформлению следует отнестись серьезно.

Общепринята такая структура письма: с левой стороны и чуть ниже реквизитов компании-отправителя указываются его регистрационный номер и дата отправления с указанием месяца буквами.

Структура текста делового письма и речевые конструкции могут выглядеть следующим образом:

Структура текста	Речевые конструкции
1	2
<i>1. Заголовок</i>	
а) адрес отправителя, название фирмы, дата отправления письма, б) официальное обозначение адресата	Как правило, типизированные клише уже отпечатаны типографским способом на типографском бланке
<i>2. Обращение</i>	
Допустимо использование прилагательных (в коммерческой переписке, когда не предполагается конкретное лицо, обращение не предусмотрено)	Называется должность адресата, фамилия, имя и отчество. Уважаемый... (должность)... Дорогой... (к знакомому адресату)... Господа!
<i>3. Основная часть</i>	
а) повод для письма, б) конкретные предложения, просьбы, рекомендации или ответная реакция на предложения партнера: аргументация согласия (несогласия), выражение встречной просьбы или предложения	Рады сообщить Вам... Информлируем Вас о том... Просим рассмотреть вопрос... (подтвердить заказ, сообщить о решении...) К сожалению, мы не можем принять... Со своей стороны, хотели бы попросить Вас...

1	2
<i>4. Заключение</i>	
а) выражение надежды на положительное решение вопроса, выражение признательности, предположения, что переписка будет продолжена, уверенность в уважении и пр. б) подпись с указанием должности и звания	Надеемся получить ответ в ближайшее время... Ожидаем Вашего согласия... Заранее благодарны... С уважением...

[Источник: Смелкова Э.С. Деловой человек: культура речевого общения. М., 2001. С. 78–79.]

2.1.2. Речевые шаблоны для делового взаимодействия

Выражения, употребляемые при знакомстве:

- давайте познакомимся (будем знакомы);
- позвольте (разрешите) познакомиться с вами;
- позвольте (разрешите) представиться;
- познакомьте, пожалуйста, меня с...;
- представьте меня вашему (вашей)...;
- позвольте (разрешите) представить вам моего...;
- очень приятно;
- счастлива (рада) познакомиться с вами;
- ваше лицо мне кажется знакомым и т.п.

Выражение извинения:

- приносим наши извинения за...;
- еще раз прошу извинить меня за...;
- примите наши извинения за...;
- мы искренне сожалеем, что...;
- я должен извиниться перед вами за....

Выражение просьбы:

- не согласитесь ли вы...;
- не могли бы вы...;
- мы хотим обратиться к вам с просьбой о...;
- если вас особенно не обременит (затруднит)...;
- я буду очень признателен (благодарен), если...;
- мы очень рассчитываем на вашу помощь в...;
- с вашей стороны будет очень любезно, если....

Выражение одобрения и согласия:

- ваши условия нас вполне устраивают;
- этот пункт наших возражений не вызывает...;
- думаю, что мы можем договориться и о...;

- я вполне разделяю вашу точку зрения на...;
- мы ничего не имеем против...;
- это, на наш взгляд, очень хорошая идея;
- я полностью согласен с вашим мнением о...;
- ваши условия в целом для меня приемлемы;
- можно считать, что в основном мы договорились.

Речевые клише, завершающие разговор:

- итак, мы подходим к концу нашей беседы;
- давайте подведем итоги наших договоренностей;
- в заключение беседы я хотел бы...;
- я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы;
- я считаю, что проблему... можно считать решенной;
- позвольте мне от имени фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами;
- я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

2.2. Научный стиль речи

Язык науки используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

Ученые проводят разнообразные теоретические и эмпирические исследования и эксперименты, а затем описывают их в научных трактатах, статьях, тезисах, диссертационных исследованиях, научных трудах, а также докладывают о полученных результатах на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Сфера научного взаимодействия ученых требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей, а основной формой мышления в науке является понятие.

Самыми общими специфическими чертами научного стиля являются **отвлеченная обобщенность, логичность изложения** информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций.

Зачастую этому стилю свойственна абстрактная лексика, например: значение, внимание, существуют, имеются, состоит, используются, употребляются и пр. Для обобщенности служат и такие языковые единицы, как: нередко, зачастую, как правило, довольно, часто, в большинстве случаев, наиболее часты, большей частью, крайне и т.п. **Вместо «Я» чаще используется «Мы»**, например: нам представляется, мы счи-

таем, мы наблюдаем, по нашему мнению, как показывает наш опыт, по нашим наблюдениям, мы придерживаемся точки зрения и пр.

Используются **безличные предложения**, например: необходимо отметить, следует остановиться на рассмотрении, представляется возможным, можно сделать вывод, как свидетельствует практика, следует сказать и т.п., а также **сложноподчиненные**, например: придаточные условные предложения с союзом «если..., то...» и придаточные времени с союзом «в то время как».

Логичность информации проявляется на уровне композиционных частей, связного текста, в последовательном переходе от одной мысли к другой, а также в связи между единицами текста. Для связок используются такие, например, речевые конструкции: как уже говорилось, как было отмечено, очевидно, вследствие этого, вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, однако, между тем, в то время как, тем не менее, поэтому, сообразно с..., следовательно, к тому же, обратимся к..., рассмотрим, необходимо остановиться на..., итак, таким образом, в заключение скажем, все сказанное позволяет сделать вывод, как видим, подводя итог, следует сказать.

2.3. Публицистический стиль речи

Современные деловые люди, занимающиеся юридической практикой, менеджментом, экономикой, публичной речевой деятельностью, должны уметь выступать и в публицистическом стиле, например речь адвоката на защите или речь бизнесмена на презентации фирмы. Кроме речей деловым людям приходится работать с прессой как устно – на пресс-конференции, так и письменно – статья (заметка) в газету, рецензия на профессиональную книгу, а также выступать с публичной лекцией или проводить беседу с потенциальными потребителями различных продуктов. Все это жанры публицистического стиля, который вбирает в себя языковые средства книжно-письменных стилей и разговорной речи, а также средства художественной речи.

Публицистический стиль (от лат. publicus – общественный) **обслуживает сферу общественных отношений**: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т.п.

Важная функция этого стиля – **информативная**. С помощью разнообразной информации происходит просвещение, агитация, разъяснение тех или иных событий, формирование общественно-политического сознания. Информативная функция публицистического стиля предпола-

гает документально-фактологическую точность, собирательность, официальность.

В каком бы жанре этого стиля вы ни выступали, необходимо сообщать только проверенные факты, использовать документальные источники, анализировать и разъяснять реальные жизненные явления.

Публицистический стиль предполагает воздействие не только на разум, но и на чувства слушателей, а для этого нужны **экспрессивность, повышенная эмоциональность, доступность**. Используемые факты оцениваются, комментируются, интерпретируются.

Язык публицистического стиля речи **использует книжно-абстрактные средства**, например: деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс, понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.

Тексты официально-информативной направленности, как правило, характеризуются новизной фактов, в основе которых реальное событие, бизнес-акция, информационное сообщение, вести с мест, рассказы очевидцев. Широко используется **прием адресации**, то есть слова выступающего направлены к какому-то конкретному лицу. Это, в свою очередь, предполагает **«обратную связь»** – вопросы и ответы.

Выступление в таком стиле предполагает использование речевых средств, возбуждающих определенные эмоции и чувства слушающих. Это пословицы, например: «Нет такого свинства, из которого нельзя было бы вырезать кусочек ветчины»; **художественный образ**: «...Разгневан – потерпи, немного охладев, рассудку уступи, смени на милость гнев. Разбить любой рубин – не долго и не сложно, но вновь соединить осколки невозможно» (Саади); **повторение слов**: «в правовом государстве суд должен иметь право рассматривать любые конфликты любых граждан с любыми властями»; **метафоры**: самостоятельная ветвь власти, находятся на острие общественных интересов; **сравнения**: писатель Джонатан Свифт заметил как-то, что «лесть, говорят, пища глупых. Между тем сколько умных людей готовы, от времени до времени, отведать хоть глоток этой пищи».

Публичные выступления требуют тщательной шлифовки материала. Американский политик А. Гамильтон рекомендует: «Еще раз прокрути свою речь от начала до конца и проверь, нельзя ли ее улучшить, расположив материал в иной последовательности». Теодор Фонтане, немецкий писатель, рассказывая о своем литературном труде, также отмечал: «Три четверти моей литературной деятельности заключаются в сущности, в правке и шлифовке. И, возможно, три четверти – сказано слишком мало». Данные примеры свидетельствуют о том, что прежде

чем выходить с публичным выступлением, **нужно его тщательно отредактировать, убрав все второстепенное и лишнее.**

Следующая характеристика публицистического стиля речи – **лаконичность**. Вольтеру принадлежат слова: «Тайна скучного состоит в том, чтобы сказать все». Невозможно ни в одном выступлении исчерпать всю тему и нельзя злоупотреблять вниманием слушающих. Марк Твен рассказывал, как однажды ему так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар. Проповедь длилась уже час, и Марк Твен понизил свое подаяние на половину доллара. Проповедь продлилась еще полчаса, и он решил, что не даст ничего. Когда священник спустя два часа, наконец, закончил, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать свою потерю времени.

По поводу лаконичности существует много иронических и саркастических высказываний. Как известно, древние спартанцы были и врагами многословия. Однажды в голодное время посланец другого города долго просил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца». Второй посланник показал пустой мешок и только сказал: «Вы видите: он пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, но не без поучения: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».

Многословие равнозначно скуке, а скучных ораторов не ценили никогда и нигде. В 1962 г. в Аргентине, сообщали газеты, политик Луис Мигель вызвал одного врача на дуэль – драться на саблях. Причина: Мигель узнал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

Такого рода высказывания можно прочесть даже в «святых» источниках. Например, евангелист Матфей предупреждает, цитируя речь Христа, обращенную к фарисеям: «Говорю же вам, что за всякое праздное слово, какое скажут люди, дадут они ответ в день страшного суда» (от Матф., 12, стих 36).

И, наконец, **публицистический стиль речи обязательно включает остроты, юмор, иронию**. Как известно, фраза, брошенная со смехом, может беззвучно плакать. Юмор и остроты будоражат и оживляют любое выступление, особенно они важны, когда самое важное и трудное уже сказано. Юмор – лучшая приправа к горькой действительности. Один анекдот может охарактеризовать человека лучше, чем целая биография. Как говорил Ницше, «в трех анекдотах можно дать образ человека».

Вместе с тем следует помнить, что юмор и ирония всегда должны быть уместны. Недаром французские писатели братья Гонкур отмечали: «Смех – это мерка, показатель умственного развития. Люди,

смеющиеся глупо, никогда не бывают остроумны. Смех – это физиология ума».

Отечественный философ А.Н. Лук разработал классификацию приемов остроумия, которая включает: **ложное противопоставление**, основанное на псевдоконтрасте; **ложное усиление** (известно изречение Марка Твена из книги «Простак за границей»: «У меня, судя по всему, громадные запасы ума, для того, чтобы ими пораскинуть, мне иногда требуется неделя»); **доведение до абсурда**; **остроумие нелепости** («Слухи о моей смерти сильно преувеличены», – написал ответ в газету М. Твен); **намек**; **двойное истолкование**; **ирония**; **обратное сравнение** («Небо, усеянное звездами, всегда уподоблю груди заслуженного генерала» – К. Прутков); **сравнение и сопоставление** по случайному признаку (известен следующий рассказ Плутарха: «Некий римлянин, разводясь с женой и слыша порицания друзей, которые твердили ему: «Разве она не целомудренна? или нехороша собой? или бесплодна?», выставил вперед ногу, обутую в башмак... и сказал: «Разве он не хорош? или стоптан? Но кто из вас знает, где он жмет мне ногу?»); **повторение** (сложную интерпретацию этого приема дает Б. Шоу: «Едиственный урок, который можно извлечь из истории, состоит в том, что люди не извлекают из истории никаких уроков»); **парадокс** (итальянский физик Э. Ферми, как говорят, написал на конверте одного из своих писем: «Совершенно секретно, сжечь до прочтения»).

Вместе с тем, едкая ирония, безжалостная насмешка, злой сарказм по поводу тех или иных деловых партнеров в публицистическом стиле речи не всегда применимы. Публицистический стиль предполагает «говорение» перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз.

2.4. Разговорная речь

Стиль разговорной речи обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она **эмоционально окрашена**. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации, то есть мимика, жесты, взгляд, интонирование, дистанцирование и другие экспрессивные сигналы языка тела.

В отличие от функционально-деловой речи, в разговорной почти отсутствуют книжная лексика и иностранная терминология, зато широко используется **обиходно-бытовая лексика**: просторечия, слова субъ-

ективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные. Кроме того, в неформальном общении достаточно часто используются разнообразные упрощения типа: читалка, вечёрка, общага, прокурорша и т.д., а также **разговорно-бытовая фразеология**, например: гол как сокол, бежит как угорелый, как снег на голову, заморить червячка, упрям как осел, где тебя черти носили и др; глагольные междометия типа прыг, шмяк, скок, шмыг. Часто используются **частицы**: этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т.п.

Эмоциональность разговорной речи реализуется не только через жестикуляцию и мимику, паузы и многозначительные позы, но и через использование вопросительных, побудительных и восклицательных предложений. Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она тоже должна быть ситуативно уместна.

2.5. Зрительный контакт и этикет жестов

Некоторые особенности присущи и зрительным контактам.

Западная привычка смотреть «глаза в глаза», особенно американская – смотреть «в упор» в глаза собеседнику, не везде воспринимается на ура и даже считается грубой. В некоторых странах манера избегать взгляда «глаза в глаза», наоборот, считается уважительной.

Итак, если Вам не отвечают во время рукопожатия, не улыбаются в ответ на Вашу улыбку или не смотрят в глаза – не думайте, что в этом виноваты Вы, скорее всего, это из-за того, что существуют различия в культуре.

На первый взгляд присущие нам знакомые и безобидные жесты могут обидеть окружающих и навлечь неприятности на Вас во время деловых визитов и путешествий за границей. Жесты используются для подчеркивания определенных слов, а также для усиления выразительности ваших посланий окружающим, но язык жестов изменчив и варьируется в зависимости от страны. Например, в России принято поднимать правую руку вверх, чтобы помочь обнаружить себя в большой группе людей, и делать легкий поклон головой, чтобы обозначить себя. Для того же самого американец покажет себе на грудь. Не зная языка и культуры другой страны, не рекомендуется использовать различные жесты.

2.5.1. Деловой этикет «кресла на колесиках»

Деловой мир все более расширяется, и Вы в настоящее время можете встретить бизнесмена, пользующегося специальным или инвалидным креслом. Если кто-то использует такое кресло, то Вы должны думать об этом предмете как о персональном пространстве человека, как о

части его тела и соответственно: не трогайте его; не заходите сзади; не нависайте над ним; не передвигайте его без разрешения владельца.

Предложите свою помощь, если видите, что человеку трудно передвигаться или если ему не удастся передвинуться по ворсистому ковру.

2.6. Вопросы в деловой коммуникации

Недостаточно только иметь хороший разум, главное – это хорошо применять его.

Р. Декарт

Кто спрашивает, тот и ведет.

Поговорка

Значение вопросов при деловом взаимодействии в следующем:

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

2.6.1. Виды вопросов

В деловом взаимодействии могут быть использованы следующие виды вопросов:

- информационные** – для сбора необходимых сведений;
- контрольные** – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- для ориентации** – придерживается ли партнер ранее высказанного мнения;
- подтверждающие** – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

ознакомительные – для ознакомления с целями, мнением партнера;

однополюсные – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь, и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

встречные – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

альтернативные – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

направляющие – в случае, если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

провокационные – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

вступительные – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

заключающие – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

Профессионалы-менеджеры знают, как с помощью вопросов быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания. Вопросы позволяют направлять беседу, переговоры в нужное русло.

2.6.2. Виды вопросов для деловых переговоров и торгов

На начальной стадии таких видов деловой коммуникации, как переговоры и торги, целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорить партнер; а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

– о его мнениях;

– о фактах в его работе;

– наводящие, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами. После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– вопрос о согласии: «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задаётся:

– вопрос-объяснение: «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– суммирующий вопрос-мнение: «Вот все выгоды... Что вы думаете по этому поводу?»

Если все равно нет уверенности, то задается:

– вопрос, связанный с поиском ориентиров: «Какие преимущества вас интересуют в большей степени?», «Могли бы вы перечислить» ваши предложения?» После выяснения можно поставить:

– вопрос-заявление: «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?»

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– вопрос о скрытом препятствии: «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?» Таким образом, вы постепенно собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

2.6.3. Вопросы для избегания искажений в непонимании

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов:

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
<i>Отступление от темы</i>	
Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	«Может я ошибаюсь, но разве вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?»
<i>Попадание в замкнутый круг</i>	
Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше	«Позвольте мне резюмировать сказанное вами. Если я вас правильно понял, то вы заявили, что: а) ..., б) ..., в) Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»
<i>Уточнение</i>	
Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	«Мне кажется, несколько минут назад вы сказали, что... Теперь же я слышу, как вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы вы уточнить?»

1	2
<i>Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято</i>	
Партнер не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать почему	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение вам не подходит?»
<i>Выяснение мнения</i>	
Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что вы думаете по этому поводу?»
<i>Рассеивание подозрений</i>	
Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной вас обеспокоило. Не скажите ли вы, что именно?»
<i>Установка обратной связи</i>	
Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
<i>Привлечение внимания</i>	
Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»
<i>Выяснение причины неприятия</i>	
Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	«По вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было меньше?»
<i>Конкретизация</i>	
Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло (Маделин Беркли-Ален. Забытое искусство слушать. М., 1999. С. 200–203).

2.7. Перспективная стратегия взаимодействия

Существуют обстоятельные руководства по ответам на вопросы в самых разных ситуациях, а есть и краткие рекомендации, которые будут полезны любому деловому партнеру для повседневного общения:

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).

2. Если вопрос оказался сложным по составу (то есть состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Например: «Когда откроется ваш магазин, по каким видам товара вы намерены работать и будут ли предусмотрены скидки?» Этот сложный вопрос включает три простых, поэтому целесообразно выяснить у партнера, какой из них представляет для него наибольший интерес. Вполне возможно, что его интересует то, что в вопросе не заложено.

3. Если вопрос труден по содержанию, то:

а) Попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше «упакован». В то же время в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь партнеру самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать.)

б) Повторите сами вопрос так, как вы его поняли (это, вероятно, заставит партнера внести поправки в ваши «поправки», и у вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

в) Попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

г) Если вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит вам избежать углубления в проблему, по которой вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретного характера интересует партнера. Это позволит вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если вам задан непредвиденный вопрос, и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если такая возможность имеется). Тем самым вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость типа: «Да», «Нет».

6. Если заданный вопрос уводит вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления – всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

7. Если при ответе вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

2.7.1. Как быть с некорректными вопросами

Если вам задают некорректный вопрос, а именно:

а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос, то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа; вот, к примеру, некоторые из них:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование – сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» – необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например:
 - «это наивный вопрос»,
 - «этот вопрос звучит аполитично»,
 - «это незрелый вопрос» и т.д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости:

- «Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»;
- «И вы считаете свой вопрос серьезным?»;
- «Ну что за легкомысленный вопрос?»;
- «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т.д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.
 - Ничего, ваши дети их поймут.
 - Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!
 - А почему вы так убеждены, что ваши дети пойдут в вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».
2. «– Мы с товарищем читали ваши стихи и ничего не поняли.
 - Надо иметь умных товарищей».
3. «– Маяковский, зачем вы носите кольцо на пальце, оно вам не к лицу.
 - Вот потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».
4. «– Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут.
 - Вас самого забудут. Бессмертие не ваш удел.
 - А вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутовское замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти – шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

2.7.2. Прием бумеранга

Некоторые участники деловой коммуникации вместо ответа используют прием «возвратного удара», или так называемый прием бумеранга. Суть его заключается в том, что тезис аргумент, высказанный одним из партнеров, обращается против него же, только сила удара во много раз увеличивается. Такой прием характерен для спора, дискуссии, полемики, а вот его разновидность, прием «подхвата реплики», зачастую используется вместо ответа.

Так, однажды в Британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов. Он, по обыкновению, едко «щипал» своих вечных оппонентов – лейбористов. И вот, не выдержав насмешек, вскочила с места пожилая и к тому же некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: «мистер Черчилль, вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» Раздался смехок. Но невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу и окинув собо-

лезнущим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...» В заде раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Умение применять реплику, сказанную оппонентом, в целях усиления собственной аргументации оказывает потрясающее воздействие на присутствующих.

В рассказе С. Званцева «Дело Вальяно» блестяще использован названный прием. Суть дела заключалась в следующем. В восьмидесятых годах прошлого столетия Таганрог бойко торговал с заморскими странами. Молодой торговый маклер, то есть посредник при заключении торговых сделок, неожиданно для всех сказочно разбогател. Долго никто не мог понять, каков источник его богатства. А когда это стало ясным, то он был уже так богат, что не боялся разоблачений. Вальяно был контрабандистом особого рода: он ввозил запрещенные товары целыми пароходами.

В те времена существовало таможенное правило: после того, как чиновники проверили груз и исчислили пошлину, грузовладелец был вправе или, оплатив пошлину, забрать с парохода товар, или, отказавшись от оплаты, потопить груз на рейде. Акт о потоплении подшивался к делу, и пароход уходил в обратный рейс.

В действительности никакого потопления не было. У Вальяно была зафрахтована целая флотилия турецких фелюг – вместительных лодок, и весь груз с борта парохода (а не со дна Азовского моря) попадал в подвалы особняка Вальяно.

В Таганрог прибыл новый прокурор, охваченный жадной карьеры он возбудил дело против Вальяно, которое двигалось с необычайной быстротой. Никакие попытки подкупить прокурора не удались. Вальяно грозили три месяца тюрьмы, а главное – штраф за контрабанду в размере 12 миллионов рублей (примерно в такую сумму оценивалось и все его состояние).

В качестве защитника был приглашен А.Я. Пассовер, специалист по гражданским искам.

И вот заседание суда. Обвинительную речь произносит прокурор. Она длится три часа. Вина Вальяно доказана.

По сравнению с прокурором защитник был необычайно краток. Он говорил не более 5–6 минут. Он только заявил, что Вальяно должен быть оправдан, так как возил груз на турецких фелюгах. В разъяснении же судебного департамента сената с исчерпывающим перечислением всех видов морской контрабанды (лодки, баркасы, шлюпки, плоты, даже спасательные пояса и обломки кораблекрушения, даже пустые бочки из-под рома) плоскодонные турецкие фелюги не упоминаются. А разъяснения правительствующего сената распространительному толкованию не подлежат.

Бледное лицо прокурора залилось краской. Он вскочил и почти закричал дрожащим голосом:

«Вальяно – контрабандист! Если бы он им не был, он не мог бы заплатить своему защитнику миллион рублей за защиту!»

В зале ахнули. Миллион рублей?! Неслыханная цифра!

Но реплика прокурора тотчас обернулась против него: «Да, я получил миллион, – спокойно ответил защитник. – Значит, так дорого ценятся мои слова! А теперь посчитаем, сколько же стоят слова прокурора...»

«В год прокурор получает три тысячи 600 рублей, – высчитывал вслух «добродушный» защитник, – в месяц – триста, стало быть, в день, в том числе и сегодняшний день, – рублей десять. Произносил прокурор сегодня свою речь три часа, сказал за свои десять рублей 45 000 слов. Сколько же стоит слово прокурора?»

И тут Пассовер воскликнул: «Грош цена слову прокурора!»

Приём «подхват реплики» – разновидность приёма бумеранга – был использован с большой эффективностью против ее автора.

Контрольные вопросы

для выявления коммуникативной компетентности

1. Зачем нужны вопросы в деловой коммуникации?
2. Какие виды вопросов вы знаете?
3. Чем различаются «закрытые» и «открытые» вопросы?
4. В чем специфика «зеркального» вопроса?
5. Что означает «правильно сформулировать вопрос»?
6. Каковы виды вопросов для переговоров и торгов?
7. Каковы семь способов задавания вопросов «на понимание?»
8. Назовите правила ответов на вопросы?
9. Как отвечать на некорректные вопросы?
10. Что вы знаете о приемах: «возвратный удар», «подхват реплики»?
11. В чем суть безусловно перспективной стратегии взаимодействия?

Тема 3. САМЫЙ БЫСТРЫЙ ДЕЛОВОЙ КОНТАКТ

Телефон – самая большая помеха среди удобств и самое большое удобство среди помех.

Р. Линд

Значение телефонного общения для менеджеров, юристов или релейтеров трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого установления контакта, телексы, телетайпы, факсы лишь дополняют его. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на реноме фирмы, организации, которую они представляют.

Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одной из причин бедственного положения отдельных компаний являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по телефону.

Эффективность деловых контактов по телефону обусловлена тем, что во время этих контактов происходит:

1. Захват внимания: стоит только захотеть, и Вы сразу завоевываете внимание человека.

2. Экономия времени: продуманные разговоры по телефону значительно короче, чем личные, что позволяет Вам выглядеть более деловым человеком.

3. Визуальная анонимность: возможность оставаться невидимым повышает Ваш авторитет. Легкость контроля: при помощи умения задавать нужные вопросы проще брать инициативу в свои руки.

4. Школа актерского мастерства: телефонный разговор предоставляет блестящую возможность импровизации.

Телефон – что это для вас? В это трудно поверить, но большинство людей используют неправильно такой до боли знакомый инструмент связи, как телефон. Именно потому, что он так хорошо Вам знаком, Вы можете не заметить, как Ваш старый друг на самом деле превратился в потенциального врага.

Несмотря на то, что более 70% коммуникаций в бизнесе осуществляются по телефону, весьма сообразительные и способные люди каждый раз совершают серьезные ошибки в телефонном разговоре. Это означает, что высокий процент этих переговоров проходит впустую.

Список серьезных ошибок: не представляться; не спрашивать о наличии времени; быстро говорить; перебивать; не создавать значимости клиенту; не задавать вопросы; не давать обратной связи; не выслушивать; не прощаться.

Телефон неоченим для бизнеса, но поскольку люди используют его дома, они думают, что у них есть навыки для его использования на работе.

Очевидно, что мы пока не такие чувствительные к небрежному сервису, но стоит серьезно задуматься заранее, к чему приводит неумение говорить по телефону. Вот здесь и понадобится бизнес-этикет, который задает высокие стандарты профессионального делового общения по телефону.

3.1. Ситуация: Вам звонят

«Профессионализм делового общения по телефону заключается в умении понравиться с первого слова». Известное выражение «как только, так сразу» применимо и к возникновению ошибок. Ошибки часто начинаются с самых первых, начальных фраз. В деловом мире звонящий человек должен сразу представиться, назвав свое имя, отчество и фамилию, а также компанию, в которой работает. Если это не делается, то нарушаются сразу два базисных правила бизнес-этикета – и как поведения, основанного на ранжировании, и как инструмента построения отношений. Это правило, кстати, применимо и в обычном мире, только вместо компании называется степень знакомства или откуда мы знакомы.

А как реагировать Вам на входящий звонок? Профессиональное время снимать трубку – после третьего звонка. Если снимаете трубку сразу, то не только не успеваете сосредоточиться сами и не даете сосредоточиться клиенту, но и можете просто испугать его. Если же Вы снимаете трубку после 5–6 звонка, то звонящий может подумать, что Вас нет, что Вы заняты или не желаете разговаривать – считайте, что Вы потеряли клиента!

3.1.1. Ведение разговора

Обязательно: приветствие, представление, приглашение к разговору.

Если собеседник не представился, то выясните, с кем Вы говорите.

Сделайте паузу после приветствия – дайте возможность сказать собеседнику, почему он позвонил. На всем протяжении говорите четко и внятно, но не монотонно.

Всегда предупреждайте звонящего, что собираетесь его с кем-то соединить.

Записывайте важную информацию – имена, числа, ключевые высказывания.

Хорошей идеей будет записать свое первое впечатление о звонящем, это поможет Вам, во-первых, составить впечатление о его деловых качествах, и, во-вторых, потренировать свою психологическую составляющую!

3.2. Ситуация: Вы звоните

В разговоре по телефону Ваш голос – это Ваша внешность, возраст, пол, образование и социальный статус. В первой лекции мы говорили о

механизме формирования первого впечатления при встрече. В процентном отношении визуальный компонент составляет около 60, вокальный – около 30, а вербальный – всего 10.

Во время телефонного разговора основной компонент личного общения – визуальный – практически отсутствует. Но, по разным данным, остается примерно около 10% на воображаемый «визуальный образ». Остаток «визуальных» процентов делится примерно поровну между вокальным и вербальным компонентами, значительно усиливая их. Таким образом, более 50% впечатления о Вас во время телефонного разговора зависит от Вашего голоса, как он звучит! Обычно на тренинге уделяется несколько часов для работы в этом направлении. Самое важное – говорите грамматически правильно и думайте о тоне голоса. Также верно, что и улыбка, и поза, и дыхание «прослушиваются» во время телефонного разговора. Держите трубку немного на расстоянии ото рта. Если кто-то еще есть в помещении во время разговора по телефону, не вступайте с ним в визуальный контакт, имеется в виду – не смотрите на другого и не гримасничайте. А также никогда не жуйте и не пейте. Если кашлянули, извинитесь.

Последовательность «словесного рукопожатия» такова:

- приветствие, собственное имя и организация;
- просьба пригласить нужного Вам сотрудника;
- повторение приветствия и представления;
- покажите собственную заинтересованность – прибавьте что-нибудь вроде: «Я рад, что до Вас дозвонился»;
- не употребляйте такое затертое выражение, как «Как дела?» – звучит неискренне и очень часто игнорируется;
- создайте значимость клиенту – спросите, удобен ли момент для разговора или как-то еще покажите, что Вы цените рабочее время;
- объясните цель звонка.

Начиная разговор таким образом, Вы задаете профессиональный стиль общения, Ваша речь будет звучать уверенно и по-деловому. В том числе готовность приступить к делу означает, что Вы заранее знаете, чего именно Вы хотите достигнуть своим звонком. Хорошая идея – записать основные пункты предстоящего разговора, ведь звонок может быть прерван или Ваш собеседник может переменить тему, и Вы забудете, что собирались сказать.

3.2.1. Золотая середина

Основная часть разговора только тогда будет «золотой», если Вы будете учитывать следующее:

Излагая суть дела, старайтесь быть ясным и кратким. Желательно иметь заранее подготовленные два сценария разговора – короткий и расширенный.

Если Вы принимаете информацию, то слушайте внимательно, записывайте кратко суть вопроса, вслух повторяя ключевые слова.

Подавайте сигналы слушания «да-да», «так», «ясно», «понятно», «записываю». Если Вы этого не делаете, то у говорящего будет впечатление, что он говорит в пустоту.

Задавайте вопросы, чтобы направлять разговор в нужное русло.

Если Вам задали вопрос, то сначала дайте уместный комплимент или покажите, что поняли смысл вопроса, потом предложите всю необходимую информацию и... добавьте доброго участия.

Скажите, что Вы собираетесь сделать, чтобы помочь звонящему клиенту или партнеру. И добавьте что-нибудь вроде: «Хорошо, положитесь на меня», – если можете помочь. Никогда не обещайте того, что не можете сделать.

Создавайте значимость Вашего собеседника, выказывайте ему уважение и дружелюбие.

3.2.2. Завершение разговора и прощание

Ваше общение по телефону можно будет считать профессиональным, если Вы в завершение, во-первых, подведете итоги разговора и, во-вторых, создадите «мостик» к следующему разговору или предстоящей встрече. Таким мостиком можно считать несколько проверенных фраз для завершения разговора:

«До свидания, спасибо за звонок»;

«Спасибо за заказ»;

«Звоните нам в любое время»;

«Я рад, что мы смогли помочь Вам»;

«Было приятно поговорить с Вами»;

«Если у Вас возникнут вопросы, пожалуйста, звоните».

3.3. Деловые ситуации по телефону

3.3.1. Это не мой телефон

Довольно рискованно отвечать на телефонный звонок телефона, стоящего на столе другого человека. Все зависит от корпоративной культуры, принятой в Вашей организации. В некоторых офисах считается рутиной поднимать трубку вместо человека, который отошел от рабочего места. В других же местах отвечает специальный телефонист (приемщик звонков) или автоответчик. Если же у Вас принято отвечать на звонок отсутствующего коллеги, чаще всего отвечающий человек с неохотой прерывается, чтобы это сделать. Обычно это нежелание передается звонящему человеку. Если Вы все же отвечаете, скажите что-нибудь подобное: «Компания такая-то, офис такого-то человека». По-

том скажите, что его нет, и предложите передать ему сообщение. В данной ситуации хорошо было бы потренироваться отвечать на такие звонки вежливо и правильно, какие бы обстоятельства ни были. Вы никогда не знаете, кто Вам позвонит. Разумные менеджеры звонят в свои офисы, чтобы проверить манеры своих подчиненных.

3.3.2. Что и как не следует говорить!

Иногда сотрудники непреднамеренно позволяют себе высказывания, которые могут создать у клиентов «нехорошее» впечатление о компании.

Вот несколько фраз такого типа: Секундочку/минуточку... Не могли бы Вы..., если бы Вы... К сожалению, госпожа Петрова еще обедает. Он, наверное, пьет кофе (курит). Я скажу, чтобы он перезвонил. Господин Петров пошел к врачу. Наверное, Ваш счет уже исправили. Вероятно, Ваш заказ будет готов в пятницу.

Хорошая идея: вместе со своими коллегами по работе посмотреть и обсудить, какие именно слова в каждом высказывании являются «нехорошими».

3.3.3. И полезный, и надоедливый

Автоответчик? Конечно, он нам уже надоел. И клиенты его не любят. Но автоответчик – Ваш незаменимый помощник. Во-первых, он экономит время, во-вторых, позволяет Вам быть в курсе дел. Поэтому голосовая почта – очень важный инструмент, который и необходим, и является частью бизнеса. Вы можете сделать его не таким противным несколькими путями. Итак, сообщение на Вашем автоответчике должно нести в себе следующую идею: меньше и лучше. Представьте и потом дайте выбор, например: «Оставьте Ваше сообщение», «Позвоните по добавочному телефону», «Сейчас на Ваш звонок ответит секретарь». Более длинное сообщение зависит от обстоятельств: «Здравствуйте, это Мария Иванова. Я уезжаю сегодня, в пятницу, и не смогу отвечать до семи вечера. Пожалуйста, оставьте свое имя, телефон и краткое сообщение». Кроме этого, у Вас есть возможность оставить телефонный номер того места, где вы будете находиться.

Как записать сообщение. Записывая на автоответчик свое сообщение, важно помнить про интонации. Часто люди не учитывают, что запись сильно искажает звучание и удивительным образом интонации превращаются из спокойных – в равнодушные, из радостных – в наигранные, из серьезных – в агрессивные.

Перед тем как оставить сообщение, придерживайтесь следующего:
– автомат должен поднимать трубку после 4-го звонка – это не официальный, но принятый стандарт.

– предварительно напишите то, что Вы хотите записать на пленку, и несколько раз прочтите;

– краткость – сестра таланта. Начните свое сообщение со своего имени, чтобы люди поняли, к тому ли они дозвонились. Завершите словами: «Пожалуйста, оставьте сообщение». Вы не должны объяснять обстоятельства, говоря: «я на работе, я ушел, я не могу ответить» и т.д. Избегайте звуковых эффектов и шуток, если только это не часть Вашей профессии.

Как оставить сообщение. В свою очередь, если Вы кому-то звоните, будьте готовы оставить сообщение на автоответчик. Если Вы оставляете сообщение, пользуйтесь следующими рекомендациями:

– будьте готовы отвечать как человеку, так и автоответчику;

– сразу после звукового сигнала оставьте сообщение, даже если позвонили по неправильному номеру, не надо представляться, просто скажите: «Извините, я позвонил по неправильному номеру»;

– кратко назовите причину Вашего звонка – это важно, если звонок касается срочного события: «Я должен говорить с Вами по поводу завтрашнего подписания договора»;

– представьтесь полностью, назовите свою компанию и телефонный номер четко и с паузами, даже если Вы его уже оставляли, и прямо сразу, чтобы слушающему человеку не пришлось заново прослушивать все сообщение, чтобы узнать Ваш номер;

– не забудьте сказать, когда Вас можно застать;

– просто повесьте трубку и не говорите «до свидания» человеку, с которым не виделись. Не говорите, что сожалеете, что не удалось лично поговорить или что это уже второй звонок. Эти рекомендации относятся к деловым звонкам деловым людям;

– не оставляйте сообщение дважды. Раздражает, когда сначала звонят в 10 утра, а потом повторяют то же самое вечером;

– никогда не используйте автоответчик, чтобы избежать разговора с человеком.

По Вашему сообщению на автоответчике можно вполне ясно составить впечатление о Вашем деловом и профессиональном уровне. Работая консультантом, мне часто приходится слышать сообщения на автоответчике. Профессионалов делового общения моментально узнаешь по манере представления, краткости, интонации и нацеленности.

Секретарь. Еще и еще раз, секретарь – важная фигура в организации. Делайте секретарей своими друзьями и бизнес-партнерами.

Считается, что показателем хорошей работы секретаря является «проверка» внешних звонков и грамотное «фильтрование». Некоторые специальные тактики помогут Вам сделать союзника из самого бдительного секретаря. Сначала определите имя секретаря. В своем первом звонке Вы можете узнать его из справочной службы или спросив самого

секретаря, например, так: «Скажите пожалуйста, как я могу к Вам обращаться?» После этого используйте имя каждый раз, но не используйте уменьшительное имя, пока он/она на этом не настаит. Очень часто излишняя фамильярность может отразиться негативно. Будьте сердечным и дружелюбным, но не давите. Секретарь может стать для Вас хорошим источником информации, в особенности когда до него можно «достучаться». Если Вы получите от секретаря ответ, когда именно лучше позвонить, подтвердите, что Вы позвоните именно в это время: «Хорошо, я позвоню в 15 часов с такими-то расчетами. Я знаю, что Иван Иванович ждет их». В этом случае секретарь будет стараться «обеспечить» присутствие начальника. Не забудьте про обороты вежливости и повышения значимости: «Как Вы считаете, когда мне лучше перезвонить?», «Посоветуйте, когда я смогу застать...?», «Пожалуйста, подскажите, к кому я могу обратиться по данному вопросу?»

«Подождите». Если Вы действительно заинтересованы дождаться ответа (службы, сервиса), поймите, что Вы уже «давите» на человека, который разговаривает по телефону и видит, что у него «висит» на ожидании следующий звонок. Если Вы на месте человека, принимающего звонки, и у Вас телефон с несколькими линиями, то первый звонящий имеет приоритет. В данном случае будет лучше, если кто-то или автомат ответят второму звонящему. Если нет, то сначала извинитесь перед первым. Потом ответьте второму. Недостаточно сказать второму звонящему: «Подождите». Скажите ему, что Вы разговариваете по первой линии, и пообещайте ему перезвонить сами или назначьте время звонка. Спросите, может ли он подождать, и поблагодарите при согласии. Вернитесь к первому. У многих людей уже одно слово «Подождите» вызывает аллергию. Подумайте об альтернативных вариантах:

«Вы не могли бы подождать?»

«Пожалуйста, не вешайте трубку».

«Сейчас посмотрю, что для Вас есть». Будьте лаконичны!

Никогда не держите звонящего в режиме «ожидания» более 1 минуты.

Предостережения:

Если Вам позвонили за несколько минут до предстоящей на вашей территории встречи или Вам нужно идти на встречу, попросите этого человека перезвонить в более удобное время.

Если ожидаете звонок, который не можете пропустить, объясните примерно так: «Извините, мне придется прервать наш разговор. Я жду звонка от человека, с которым мы предварительно условились созвониться в это время. Я Вам обязательно перезвоню». После этого повесьте трубку.

Если Вы тот человек, которого попросили ждать, Вы можете повесить трубку после минутного ожидания. Это хорошая стратегия для то-

го, чтобы на том конце провода задумались, можно ли держать «на ожидании» более одной минуты.

Любитель поболтать. Если Вы в хороших отношениях с человеком, которому звоните, было бы хорошо начать разговор с некоторых неформальных фраз: «Как в выходные съездили на дачу?», «Правда, в пятницу была замечательная программа «Рождественские чтения»?» Но долго на этом не задерживайтесь и переходите к предмету звонка. Если Вы будете все время отходить от темы, это создаст впечатление, что Вы позвонили из-за пустяка и мало заинтересованы в этом разговоре, а также, что у другого человека есть желание тратить время впустую. С другой стороны, если Вам позвонил подобный человек – не сомневайтесь и прерывайте его, но только вежливо: «Я думаю, нам стоит приступить к делу, давай обсудим...», «Я вынужден прервать разговор, так как через 5 минут время встречи». Ваш голос должен звучать энергично перед тем, как прервать разговор с таким человеком. Бизнес-этикет не возбраняет неформальных фраз в деловом разговоре, бизнес-этикет возбраняет долго задерживаться на них. Помните про «основного кита» делового этикета – принцип экономии времени, но оказывайте знаки внимания и личного уважения клиенту или партнеру.

Настойчивый или недовольный. Разговор с настойчивым, требовательным или недовольным клиентом также подчиняется основным правилам, просто более внимательно отнеситесь к **следующему**:

Противопоставьте настойчивости клиента свою настойчивость, но будьте «на шаг сзади», то есть чуть менее решительны.

Слушайте, и Вы поймете, чего требует клиент.

Чаще пользуйтесь «закрытыми» вопросами, чтобы контролировать ход разговора.

Будьте доброжелательны, но точны и прямы в своих высказываниях.

Будьте вежливы.

3.4. Телефонная вежливость или высокие стандарты телефонного разговора

1. Поднимайте трубку на 2–3-й звонок, на первый звонок – отвлекитесь от дела, на второй – настройтесь на прием, на третий – положите на кончик языка первые фразы.

2. Говорите в строго определенном темпе – 120–150 слов в минуту, но самые первые слова приветствия и представления говорите еще медленнее.

3. Регулируйте громкость речи, как будто человек сидит напротив Вас за столом. Хороший телефонный аппарат так устроен, что усиливает громкость. А бизнес-этикет считает громкое говорение «дурным» тоном.

4. Говорите грамматически правильно и тщательно артикулируйте звуки, это надо делать даже более тщательно, чем при личной встрече, так как телефонное звучание усиливает все огрехи.

5. Следите за интонацией, не допускайте интонации безразличия или превосходства, которые одинаково не прощаются.

6. Старайтесь не заставлять звонящего ждать на телефоне, оперативность ответа на звонок – составляющая качества обслуживания.

7. Всегда приветствуйте и представляйтесь, отвечая на деловые звонки. Таким образом, дайте уверенность в том, что звонящий попал туда, куда ему надо, покажите свою позитивность и создайте значимость клиенту.

8. Спросите, вовремя ли позвонили и попросите уделить внимание. Допускайте, что люди в момент Вашего звонка заняты, и спрашивайте, насколько возможен разговор.

9. Как можно скорее узнайте имя звонящего, если у Вас сомнения по поводу произнесения, то не стесняйтесь и уточните, правильно ли Вы его поняли, и как можно чаще используйте имя во время разговора.

10. Будьте активным слушателем, подавляйте желание прервать собеседника. Издавайте междометия согласия, повторяйте ключевые слова.

11. Постарайтесь понять передаваемую Вам информацию с первого раза, сфокусируйтесь на том, что Вам говорят.

12. Делайте записи и повторяйте основные моменты.

13. Не обещайте того, что не можете выполнить. Всегда соблюдайте взятые на себя обязательства.

14. Старайтесь решить проблему самостоятельно, не устраивайте «футбол», отправляя звонящего от одного сотрудника к другому.

15. Заканчивайте разговор кратким резюме: что именно Вы собираетесь делать в результате телефонного общения. Держите свое слово.

16. Всегда перезванивайте, если обещали или если звонок исходил от Вас и Вас прервали.

17. Всегда благодарите за звонок.

Абсолютно все перечисленные правила являются значительной частью корпоративной культуры компании!

3.4.1. Как правильно пользоваться мобильным телефоном в общественных местах

Помните телефонные «будки»? Они воплощали идею, что телефонный разговор должен слышать только тот, кому звонят... Держите в голове эту концепцию, когда пользуетесь мобильным телефоном.

Используйте свой мобильный телефон в общественном месте только тогда, когда это абсолютно необходимо.

Если Вы не ожидаете экстренного звонка, выключите свой телефон, находясь на деловой встрече, совещании, лекции, а также в храме, театре и ресторане. Либо оставьте телефон в режиме «вибрации без звука».

Если Вам абсолютно необходимо держать Ваш телефон включенным на деловой встрече, предварительно скажите об этом коллегам.

Если Вам необходимо позвонить в течение публичной встречи либо в ресторане, отойдите в уединенное место.

Говорите как можно тише, если все-таки рядом есть люди. Вам Ваш разговор может казаться обворожительным, а окружающим – назойливым.

Только в самых экстренных случаях можно попросить телефон займы у другого. Помните, что все разговоры – платные.

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Каковы особенности делового телефонного разговора?
2. Чем отличается деловой телефонный разговор от личного?
3. Как правильно выбрать время для разговора по телефону?
4. Чем отличается положение участников телефонных переговоров?
5. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?
6. Как «защитить» себя от телефона?
7. Как вести себя во время телефонного разговора?
8. Как действовать, если звонят тебе?
9. Чего следует избегать во время разговора, до него и после?
10. Как психологически правильно вести деловой разговор по телефону?
11. Как использовать свой голос, чтобы убедительно воздействовать на партнера?
12. Почему нужно улыбаться, ведя по телефону деловой разговор?
13. Насколько внимательнее партнер при разговоре по телефону, чем при личной беседе с «глазу на глаз»?
14. Почему важно договориться по телефону о деловой встрече и согласовать условия ее проведения?
15. В чем специфика междугородных телефонных переговоров?
16. Как избежать неверного толкования сообщенной по телефону информации?
17. Что необходимо предусмотреть, чтобы привлечь делового партнера к вопросу, который вы намерены с ним обсудить по телефону, настроиться на одну волну с ним, вызвать интерес к своему предложению?
18. В чем трудности убеждения по телефону?
19. Как избежать роли «просителя» и вести разговор как равноправный партнер?
20. Как лучше всего представиться?

Тема 4. ТРАПЕЗНЫЙ ЭТИКЕТ

4.1. Основные правила хорошего тона деловых трапез

Деловая трапеза – это отличная возможность лучше познакомиться с вашими партнерами, клиентами, сослуживцами, подчиненными или руководителями. Неофициальная атмосфера и дополнительное время, потраченное на трапезу, непременно должны более положительно сказаться на вашей карьере, чем короткие контакты в офисе или телефонные переговоры.

Общие рекомендации для поведения на деловых трапезах следующие:

- 1) опасайтесь показать, что вы не умеете правильно вести себя за столом;
- 2) опасайтесь наговорить собеседнику лишнего о своей личной жизни – это вредит вашему профессиональному имиджу;
- 3) опасайтесь выпить слишком много спиртного.

Основные правила еды с учетом некоторых особенностей деловых трапез можно представить в виде следующего списка:

- не приступайте к еде, пока этого не сделает хозяин или тот, кто организовал застолье;
- не разговаривайте с полным ртом;
- не выплевывайте семечки, косточки и т.п. в ладонь; исключение – рыбы кости, которые можно вынимать указательным и большим пальцами и класть на тарелку для хлеба или масла;
- не перемешивайте и не размазывайте еду в своей тарелке;
- если вы хотите намазать хлеб или булку маслом, отломите небольшой кусочек и намажьте его;
- не дуйте на горячую пищу и напитки;
- не прихлебывайте из кофейной или чайной ложки;
- остатки соуса или подливки можно собрать кусочком хлеба на вилке. Этого нельзя делать, держа хлеб в руке.

Как видим, манеры деловой трапезы те же, что и любой другой. То же можно сказать и о посуде, столовых приборах и т.п. Напомним эти правила:

- свою салфетку, если она не бумажная, необходимо положить на колени; если она небольшая, ее можно целиком развернуть. Большую салфетку сложите пополам и положите сгибом к себе. Не следует затыкать салфетку за воротничок своей рубашки.
- по окончании трапезы положите салфетку с левой стороны от тарелки, не складывая ее и не расправляя, но ни в коем случае не на тарелку;
- не протирайте столовые приборы или посуду, это обязан делать официант;

– закончив прием пищи, положите все ложки на специальную тарелку или блюдо. Никогда не оставляйте их в своей тарелке или чашке. Не отодвигайте от себя тарелку и не составляйте тарелки одна на другую. Положите нож и вилку рядом с тарелкой, вилку – зубцами вниз, нож – справа, лезвием к ней;

– подавайте кувшины, соусники и т.п. ручкой к человеку, который их принимает.

Достаточно строгие правила существуют и по поводу манер за столом:

– сидите прямо. Не наваливайтесь на стол и не опирайтесь на локти;

– не откидывайтесь на спинку стула;

– если вы разлили что-то на стол или облили кого-то, аккуратно воспользуйтесь салфеткой. Не помогайте «жертвам» – они сами решат, как им справиться с пятнами. Предложите оплатить стирку или чистку;

– во время еды воздержитесь от курения. Курить не следует до тех пор, пока не окончен десерт;

– стол – не место для макияжа и причесывания.

Существуют два стиля приема пищи – континентальный и американский. Первый принят во всем мире, исключая часть американцев и канадцев. Вилку держат в левой руке, в правой – нож, которым отрезают еду и помогают накладывать на вилку. При этом предметы из одной руки в другую не перекаладывают. В американском стиле при разрезании пищи вилку держат в левой руке, нож – в правой; после этого нож откладывают в сторону, вилку берут в правую руку и так едят. При любом стиле за один раз не отрезают больше трех кусочков; нож и вилку не сжимают в кулаке; не держат вилку вертикально над блюдом.

4.2. Сервировка стола на официальном обеде

Для сервировки стола желательно использовать одинаковые приборы и посуду одного размера и цвета.

Неплохо украсить стол живыми цветами, поставив их в невысоких вазах посередине стола с таким расчетом, чтобы они не мешали гостям видеть друг друга. Можно из цветов выложить дорожку посередине стола от одного его торца до другого или же оформить их в виде гирлянды.

По числу приглашенных на стол ставят подставные тарелки, а на них закусочные. Салфетки, сложенные треугольником, колпачком или иным образом кладутся на закусочные тарелки.

Справа от тарелки кладут нож, острием к тарелке, рядом с ней с внешней стороны – столовую ложку, выпуклостью вниз. Слева от тарелки кладется вилка изгибом вниз, чтобы зубцы ее не портили скатерть. При приготовлении к ужину кладут только нож и вилку, поскольку суп на ужин обычно не подается.

Справа, наискосок от тарелки, ставят рюмку для крепких напитков, фужер для вина и фужер или стакан для фруктовой или минеральной воды. Тарелки с нарезанным ровными ломтиками хлебом ставят в разных частях стола, чтобы все гости без труда смогли достать его.

Порядок расположения и использования предметов сервировки стола следующий:

- сначала используется прибор, дальше других отстоящий от тарелки, затем – следующий за ним и т.д. по порядку. Например, самой крайней вилок будет вилка для салата, если первым подадут салат;

- вилки кладутся слева, ножи и ложки справа. Исключение – вилка для морепродуктов, которая должна лежать справа рядом с суповой ложкой;

- дальше от верхней части тарелки располагаются десертные ложка и вилка. При подаче десерта их следует положить по обе стороны десертной тарелки – вилку слева, а ложку – справа;

- кофейные ложки должны лежать справа от тарелки или их следует приносить вместе с кофе.

Солонки и другие приборы для специй расставляются из расчета один прибор на три–четыре человека.

Вина ставят на стол в откупоренных бутылках. Спиртные напитки, а также белое сухое вино подаются в охлажденном виде, красное сухое вино не охлаждается. Шампанское (охлажденное) и другие шипучие вина открываются перед тем, как наливать в бокалы.

Различные холодные закуски на блюдах и тарелках равномерно расставляются по столу таким образом, чтобы гостям было легко достать их. Консервы подаются в раскрытых банках на десертных тарелках или блюдцах (чтобы не испачкать скатерть). Горячие блюда: супы, жаркое, отбивные и т.д. разносятся на тарелках и подаются гостю с правой стороны. Если кушанье подается на общем блюде, и каждый гость должен сам положить его себе на тарелку, к гостю подходят с левой стороны.

4.3. Одежда на деловом приеме

Ваша одежда на деловом приеме должна соответствовать обстановке предстоящей деловой трапезе. Если в письменном приглашении нет указаний насчет одежды, следует позвонить приглашающему и выяснить этот вопрос.

В зависимости от предполагаемых условий приема к одежде предъявляются следующие требования.

Полуофициальная одежда.

Мужчины:

- костюм синего или серого цветов хорошего качества;

– белая рубашка, галстук, по цвету подходящий к костюму и рубашке;

– темные носки и черные туфли.

Женщины:

– платье для коктейля – короткое либо длинное.

Официальная одежда.

Мужчины:

– предпочтителен смокинг, но можно надеть костюм;

– фрак не годится.

Женщины:

– длинное платье.

«Черный галстук» (вечеринка в смокингах).

Мужчины:

– смокинг;

– белая парадная рубашка, манжеты с запонками;

– черный галстук-бабочка, ремень;

– черные шелковые носки и черные кожаные туфли.

Женщины:

– длинное платье;

– тонкие чулки;

– туфли-лодочка из тяжелого шелка либо атласные – в тон платья, или легкие вечерние туфли.

«Белый галстук» (вечеринка во фраках).

Мужчины:

– фрак;

– белая рубашка, манжеты с запонками;

– белый галстук-бабочка;

– белый пояс или белый жилет.

Женщины:

– длинное платье;

– тонкие чулки;

– туфли-лодочка в тон платья или легкие вечерние туфли;

– длинные белые перчатки.

4.4. Этикет деловых трапез

В гости следует приходить вовремя, без опоздания, если все же гость опоздал и прибыл, когда уже все расселись, он не должен здороваться с каждым присутствующим. Хозяин сам представляет его.

За стол хозяин или хозяйка приглашает обычно не позже, чем через 30 минут после назначенного срока, даже если еще и не все собрались.

На официальном приеме с рассадкой ни о каком опоздании не может быть и речи. Гости на такого рода прием (завтрак, обед, ужин)

съезжаются в течение 3–5 минут и после небольшой паузы, используемой для взаимных приветствий и знакомств, приглашаются к столу.

Подходить к накрытому столу можно только по приглашению. Мужчинам садиться за стол следует после того, как села хозяйка и рассядутся все женщины.

У нас не придерживаются строгих правил при рассадке гостей за столом, однако целесообразно учитывать их интересы, возраст, характер и степень знакомства друг с другом. Это способствует созданию за столом непринужденной атмосферы, так как знакомые и симпатизирующие друг другу люди могут легко находить темы для разговора. Следует избегать разделения гостей на мужскую и женскую половины, не принято сажать рядом мужа с женой (за исключением молодоженов), двух женщин или двух мужчин. Необходимо учитывать и общественное положение гостей. В большинстве стран, в том числе и в России, принято справа от хозяйки сажать главного гостя, а справа от хозяина – супругу главного гостя.

И в гостях, и в ресторане, сидя за столом, нужно держаться непринужденно, но не развязно. Сидеть на стуле следует прямо, не разваливаться. Локти на стол не ставить. Не рекомендуется сидеть слишком близко к столу или слишком далеко от него.

Мужчина должен оказывать внимание в первую очередь женщине, сидящей справа от него, занимать ее разговором независимо от того, представлен он ей или нет. Разговаривать с соседом (соседкой) по столу следует, не поворачиваясь к нему всем корпусом, чтобы не оказаться спиной к другому соседу. Не рекомендуется разговаривать с кем-либо через соседа. Не следует также просить соседа подать что-либо, если рядом находится официант. Если официанта нет, то такие просьбы допустимы.

Развернутые салфетки кладут на колени, а не заправляют за воротник. Салфеткой вытирают губы и руки, но не лицо. После еды салфетку не складывают, а кладут на стол с правой стороны в развернутом виде. Пользоваться расческой за столом нельзя, пудриться и подкрашивать губы можно лишь после окончания еды. За столом женщина может сидеть в шляпе, но перчатки должна снять обязательно.

Неприлично барабанить пальцами по столу, жестикулировать, играть салфеткой, рюмкой, ножом и другими столовыми приборами. Ни в коем случае нельзя за столом напевать или насвистывать.

Не принято знакомиться за столом, разговаривать через стол, а также дуть на бульон, нагибаться над чужой тарелкой, брать соль или горчицу своим ножом, пользоваться зубочисткой и пр.

Человек, случайно уронивший нож или вилку, должен сделать вид, что ничего не произошло, спокойно попросить другую. Окружающие также не должны придавать никакого значения случившемуся. Это одно

из проявлений такта и деликатности. Антон Павлович Чехов говорил, что деликатен не тот, кто не облил скатерть, а тот, кто сделал вид, что не заметил этого.

Не следует вытирать руки о скатерть, стучать ложкой или вилкой по тарелке, нюхать подаваемые кушанья, критиковать вслух то, что не нравится, так как это блюдо может нравиться другому, делать резкие замечания и явно выражать свое неудовольствие.

Не принято начинать есть до тех пор, пока не начнет есть хозяйка дома. Кроме того, мужчины должны ждать, пока не начнут есть сидящие рядом с ними женщины.

Нельзя есть с общего блюда, которое предназначается для нескольких человек. Следует положить кушанье на свою тарелку специальной ложкой и вилкой, но не той, которой Вы едите.

Уносить с собой из ресторана остатки еды (фрукты, конфеты, пирожные и пр.) или недопитое вино не следует.

Отказываться от еды неприлично. Не считается зазорным попросить добавить какого-либо кушанья, это только доставит удовольствие хозяйке.

За столом не следует разговаривать на служебные или интимные темы, обсуждать личную жизнь Ваших знакомых или сослуживцев.

Начинать пить можно лишь после общего тоста. Чокаться при произнесении тоста, особенно в больших компаниях, не обязательно. Наливать вино даме, сидящей справа, следует левой рукой, повернувшись слегка направо. Если только что открыта новая бутылка, мужчина должен сначала налить немного вина себе, а затем даме. Рюмки и бокалы нужно наливать не до краев, а на две трети их емкости. Так удобнее из них пить.

Если после тоста чокаются, то мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы. Не следует пить полный бокал вина сразу, как говорится, до дна, при предложении выпить или при тосте достаточно пригубить. Не следует доливать бокал, если из него не выпито все вино. Человек, не желающий больше пить, при предложении наполнить его бокал может отказаться, вежливо поблагодарив. Нельзя закрывать бокал рукой или каким-либо предметом.

Нетактично принуждать гостя или соседа по столу пить вино. Важно знать меру при употреблении спиртных напитков и никогда не напиваться до такой степени, чтобы быть не в состоянии контролировать свои поступки. Индийская мудрость гласит: «Вино сообщает каждому, кто пьет его, четыре качества: вначале человек становится похожим на павлина – он пыжится, его движения плавны и величавы; затем он приобретает повадки обезьяны и начинает со всеми шутить и заигрывать; потом он уподобляется льву и становится самонадеянным, гордым, уве-

ренным в своей силе; но в заключение он превращается в свинью и подобно ей валяется в грязи».

К блюдам из рыбы, крабов принято подавать белое вино, к мясным блюдам – красное вино. Десертные вина, а также коньяки, ликёры обычно подают лишь к кофе и чаю.

Нетактично без надобности выходить из-за стола до окончания обеда или ужина.

Нельзя курить за столом без разрешения хозяйки дома.

Во время еды левая рука непринужденно покоится на краю стола (однако предплечье и локоть на стол класть нельзя). Нож находится в правой руке, вилка в левой, при этом пальцы не должны находиться на спинке ножа или на зубах вилки. Нож никогда не следует подносить ко рту.

Разрезая кушанье, вилку нужно держать наклонно, а не перпендикулярно к тарелке, иначе вилка может соскользнуть с тарелки, в результате чего кушанье окажется на столе. Окончив есть, вилку и нож нужно положить на тарелку, а не на скатерть.

При еде нож и вилку все время держат в руках, даже тогда, когда пользуются только вилкой.

Не рекомендуется есть слишком быстро, наполнять рот большим количеством пищи, разговаривать с полным ртом. Не следует беспрерывно угощать соседку (соседа) по столу, уговаривать выпить и съесть побольше. Нельзя накладывать на тарелку соседа (соседки) кушанья, если он от них отказывается. Отказываться от блюд можно без объяснения причины. Крайне неприлично намекать за столом на плохое пищеварение или какие-нибудь другие недуги.

Жевать пищу нужно с закрытым ртом, беззвучно. Не обязательно допивать бокал вина или доедать какое-либо блюдо до конца.

Хлеб следует брать рукой, а не вилкой. Не принято кусать от целого куска. Хлеб едят маленькими кусочками, которые отламывают над своей тарелкой. Не принято крошить хлеб в суп, использовать его для накладывания пищи на вилку. Нельзя также намазывать маслом целый кусок хлеба. Следует постепенно отламывать кусочки хлеба и намазывать каждый из них. Масло для хлеба берут вилкой, а не ножом. От булочки откусывают.

Суп едят не торопясь, беззвучно, не с конца ложки. Клецки, лапшу, картофель и другую приправу, если она окажется в супе, нужно размельчить краем ложки.

По окончании еды тарелку от себя не отодвигают, она должна оставаться на своем месте до тех пор, пока ее не уберут. Иногда спрашивают: «В какую сторону следует наклонять тарелку – от себя или к себе?» На этот вопрос А.А. Игнатъев ответил так: «А Вы что, собственно, хотите облить? Если скатерть, то наклоняйте от себя, если собственные

брюки – к себе. А вообще-то лучше оставить тарелку в покое, потому что Бог и хозяйка Вам простят, если Вы оставите на доньшке полторы ложки супа».

Бульоны иногда подают в чашках с одной или двумя ручками. Знайки этикета утверждают, что из чашки с одной ручкой содержимое можно пить, из чашки с двумя ручками следует есть десертной ложкой. Рыбные блюда, как горячие, так и холодные, едят с помощью специального рыбного прибора. Если его нет, используют вилку. Для отделения костей можно воспользоваться ножом. Если в рот попадет кость, следует осторожно и по возможности незаметно вынуть ее с помощью вилки или рукой и ПОЛОЖИТЬ на край тарелки. Выплевывать кости на тарелку нельзя. Рыбу не режут ножом.

Крабов едят с помощью небольших щипчиков и специальной двузубой вилки. Щипцами открывают панцирь и жесткие части ножек, а вилкой вынимают мясо. Точно так же едят омаров.

Креветок едят вилкой.

Черную и красную икру кладут на свою тарелку специальной ложечкой. Затем намазывают на хлеб. Вкус икры улучшается, если ее смочить лимонным соком.

Лимон подают как приправу к кушаньям. Если лимон подают к рыбе, шницелю или другим аналогичным блюдам, то сок из него выжимают выпуклой стороной специальной двурогой вилки. Если его подают к чаю, то ломтик лимона кладут в чашку, ложкой выдавливают сок, остатки извлекают и кладут на край блюда.

Мясные блюда (жаркое, шницель, отбивные, бифштекс, ромштекс, лангет, печенку и пр.) едят с помощью ножа и вилки. Не следует нарезать мясо на тарелке на мелкие кусочки (делать заготовку), нужно постепенно отрезать от него по небольшому кусочку.

Жульены едят с помощью маленькой ложечки.

Тушеное мясо или грибы едят прямо из горшочка, находящаяся под ними тарелка – просто подставка.

Ветчину едят с помощью вилки и ножа.

Котлеты, рубленый бифштекс, голубцы, пельмени, тефтели, люля-кебаб и другие подобные кушанья следует есть вилкой, помогая ножом, резать их ножом не принято. Если мясные кушанья легко разделяются вилкой, прибегать к помощи ножа вообще не рекомендуется.

Блюда из птицы едят с помощью вилки и ножа. Есть без прибора (руками) и обглаживать косточки неприлично.

Яйца вареные едят ложкой, яичницу или омлет (без ветчины) – вилкой, помогая ножом. Яйца всмятку подаются в специальной подставке вместе с маленькой ложечкой.

Паштет кладут с помощью ножа на тарелку и лишь потом намазывают на хлеб.

В овощи масло кладут не ножом, а вилкой.

Бутерброды, сэндвичи берут руками, если они поданы с напитками до обеда (ужина). Однако за столом бутерброды едят с помощью вилки и ножа.

Блинчики и оладьи едят с помощью вилки и ножа.

Салат едят вилкой. Нож разрешается использовать для разрезания больших кусков или листов салата.

Редиску едят руками.

Соль берут из солонки чистым ножом, если нет специальной ложечки.

Горчицу берут специальной ложечкой и кладут не на край, а на дно своей тарелки с правой стороны.

Яблоки и груши кладут на тарелку, разрезают фруктовым ножом на четыре части или пополам и затем едят с помощью вилки и ножа или берут рукой. Иногда эти фрукты очищают от кожуры.

Абрикосы, сливы разламывают руками, косточки кладут на тарелку.

Персики разрезают фруктовым ножом сверху до низу и разламывают пополам. Косточки удаляют ножом, а потом берут рукой одну половинку и едят.

Бананы очищают от кожуры и едят, держа руками. Когда бананы нарезаны ломтиками, их едят ложкой.

Апельсины очищают от кожуры и белой волокнистой оболочки с помощью ножа, затем разделяют на дольки, которые берут руками. Косточки вынимают изо рта с помощью ложки и кладут на тарелку.

Мандарины очищают руками.

Грейпфрут подается нарезанным поперек. Едят его ложечкой.

Арбузы и дыни подают обычно нарезанными на ломти, с кожурой. Едят их с помощью вилки и ножа.

Малину, землянику едят чайной ложкой.

Виноград с грозди срывают пальцами. Ягоды кладут в рот по одной. Косточки и твердую кожуру вынимают изо рта чайной ложкой и кладут на тарелку.

Ягоды обычно подают на тарелках порциями. Едят их с сахаром чайными ложками. Иногда ягоды подают со взбитыми сливками. Мороженое едят десертной или чайной ложкой. Сахар при отсутствии специальных щипчиков берут рукой, а не ложкой и опускают в чашку.

Пирожное и бисквиты едят с помощью десертной ложки, а не вилки и ножа.

Джем и желе намазывают на хлеб ножом, а не вилкой. Чай и кофе не принято пить из блюдца. Ложку, которой размешивали сахар, нужно вынуть из чашки (стакана) и положить на блюдце. Блюдце держат а левой руке, а правой подносят чашку к губам.

Кофе подают по возможности в другом помещении. Чашки подают ручкой влево, а кофейные ложки кладут на блюдце ручкой вправо. После окончания обеда или ужина спешить с уходом не следует, но и излишне задерживаться тоже не рекомендуется. Если нужно уйти из гостей раньше окончания семейного торжества, это нужно сделать по возможности незаметно, не привлекая внимания присутствующих, протиснувшись только с хозяевами дома.

В том случае, когда после обеда (ужина) подается чай и десерт, со стола убирают лишнюю посуду, бутылки с вином, рюмки, фужеры и т.д. На стол ставят вазы с вареньем, конфетами, печеньем, тарелки с тонко нарезанным лимоном, молоко, сахар и розетки для варенья. Если подается торт, пирог, для каждого гостя ставится десертная тарелка, справа от нее кладется десертный нож или ложка, а слева – десертная вилка.

Чайники с кипятком и заваркой стоят рядом с хозяйкой, которая разливает гостям чай в чашки или стаканы.

Люди любят танцевать, поэтому следует сказать несколько слов и о том, как вести себя во время танцев в гостях, ресторанах, кафе. Приглашая женщину на танец, следует слегка поклониться и сказать: «Разрешите Вас пригласить?» Если она сидит в обществе мужчины (матери), надо попросить разрешения у мужчины (матери). При отказе не нужно женщину уговаривать, а тем более тащить за руку. Нельзя также выражать свое недовольство отказом. Следует спокойно, не показывая смущения или досады, поклонившись, отойти. Можно сказать при этом: «Извините».

Танцевать надо спокойно, держаться прямо, не делать порывистых движений. Держать даму следует крепко, но не прижимать к себе, правая рука должна находиться несколько выше талии партнерши, причем пальцы раздвигать не следует. Некрасиво размахивать левой рукой. При столкновении двух пар извиняется всегда мужчина. Танцевать следует непринужденно, с приветливой улыбкой на лице. Нехорошее впечатление производит человек, танцующий с серьезным и неприветливым лицом, или человек, который насвистывает или напевает во время танца.

Прощаясь с хозяевами, благодарят за интересный вечер, а не за вкусное угощение.

4.5. Виды приемов в международной практике

В рассылаемых приглашениях обязательно сообщается, какого вида и по какому поводу устраивается прием, указываются время и место проведения, часто дается рекомендация, в какой форме одежды явиться.

Если в приглашении форма одежды мужчины обозначена *white tie* (белый галстук), то надевается фрак; если *black tie* (черный галстук) – смокинг; женщина должна быть в вечернем туалете. Это платье либо

длинное, ниже щиколотки, либо миди, либо чуть выше или чуть ниже колена.

На приеме мужчина должен ухаживать за женщиной, сидящей справа от него, даже если слева сидит его супруга. Сначала внимание женщине справа, затем – той, что слева от него.

Кстати, во всех странах мира не принято, рассаживая гостей за столом, сажать супругов вместе. И это понятно: не всегда супруги приходят с одинаковым эмоциональным зарядом, а это может отрицательно сказаться на характере застолья. Существуют и другие причины. В том же, что за женой поухаживает другой мужчина, а муж окажет внимание чужой жене, ничего дурного нет. Иногда супругам нужно отдохнуть друг от друга.

В международной практике существует несколько видов приема. Самый ранний – **«завтрак»**. Он устраивается в 12.00 или в 13.00 в кафе, ресторане или хорошо оборудованной столовой. Продолжительность этого приема – час, максимум полтора часа.

Во время завтрака подают две холодные закуски, одно горячее блюдо, чай, кофе, фрукты, пирожное, конфеты. Из спиртного – шампанское, сухое вино. В чисто мужской компании можно заказать бутылку водки.

Тостами обмениваются, когда съедено основное горячее блюдо и подано шампанское, т.е. перед десертом.

Форма одежды для завтрака – деловая. Этот вид приема можно устроить и для иностранных гостей, но только в ресторане или кафе (в столовой иностранных гостей не принимают).

Следующий прием – **«бокал шампанского»** – устраивают в 13.00, в 14.00 или в 15.00. Прием происходит стоя. Столов нет. Может быть одно кресло, несколько стульев.

Специфика этого приема заключается в том, что официант разносит только шампанское, других напитков нет. К нему подают орешки, фрукты или маленькие тостики на шпажках – кусочки банана, груши или яблока, клубники. Форма одежды – деловая.

Взяв бокал шампанского и шпажку с нанизанными фруктами, вы пьете шампанское, а фрукты со шпажки снимаете зубами, при этом губы чуть-чуть прикрывают зубы (женщинам желательно снимать фрукты не губами, а только зубами, чтобы не смазать помаду). Использованный бокал нужно поставить или на пустой поднос, с которым официант обходит участников приема, или на специальную тележку для грязной посуды. Ставить использованный бокал на поднос рядом с полными бокалами – большая оплошность.

В случае, если на подносе остался только один бокал с шампанским, нужно взять его правой рукой, а левой поставить использованный.

Прием **«бокал вина»** проводится в то же время, что и «бокал шампанского», и тоже стоя. Иначе его называют «прием в обнос». Офици-

анты обносят собравшихся вином и предлагают им бокалы с белым и красным вином.

Существует правило: к красному вину всегда подаются бутерброды с мясными продуктами, к белому – с рыбными. Все остальное так же, как и на приеме «бокал шампанского». Форма одежды – деловая.

Из двух приемов – «бокал шампанского» и «бокал вина» – предпочтительнее использовать прием «бокал шампанского»: он намного дешевле и со стороны воспринимается более красиво.

Прием **«а-ля фуршет»** (французское «ля фуршет» означает «вилка») устраивается с 17.00 до 19.00, в крайнем случае – с 18.00 до 20.00. Если в приглашении не указана форма одежды, можно прийти в деловом костюме.

На «фуршет» можно приходить в любое время, но не под самый конец. Небольшое опоздание допускается, а задержка начальника в международной практике даже обусловлена. Подчиненный обязан явиться на прием вовремя и уехать тоже вовремя. Начальник уезжает немного раньше. Это связано с размещением и подачей автомашин.

«Фуршет» организуют для знакомства представителей разных фирм, празднования торжественных дат, презентаций, но это не ужин в полном смысле слова.

Хозяева приема должны встречать всех гостей около двери. Поскольку гости приходят иногда со значительным опозданием, хозяева фактически не отходят от двери, но так бывает только на приеме в посольстве. Если «фуршет» устраивают в учреждении, то хозяева стоят у двери какое-то время, а потом присоединяются к гостям.

«Фуршет» проходит стоя. В середине помещения или по одной из стен накрыт стол белой скатертью, которая не доходит до пола 5 сантиметров. В торцах стола может стоять посуда: две-три стопки тарелок и приборы (ножи – с правой стороны от тарелок; вилки, положенные на ребро, – с левой). Справа от посуды конусообразно расставлены бутылки, а за ними – бокалы, начиная с самых высоких и кончая самыми маленькими (для водки, для крепкого спиртного). Дальше на столе стоят тарелки с ветчиной, колбасой, маленькие розетки с салатом, всевозможные овощи и т.д. Затем опять чистые тарелки, спиртное и еда.

Может быть и другой вариант. На одном столе – только еда, на другом – посуда и приборы, а официанты подают спиртное «в разнос», ходят по залу и предлагают присутствующим бокалы с напитками.

Оба варианта приемлемы.

На «фуршете» гость, поздоровавшись с хозяевами и знакомыми, подходит к столу, берет тарелку и вилку, идет к тому краю стола, где расположена закуска с приборами, которые находятся в тарелках с закуской, и наполняет свою тарелку. Еды нужно класть не очень много, чтобы на тарелке осталось место для рюмки и чтобы тарелка не выглядела некрасиво. Тарелка с едой, вилкой и рюмкой – в левой руке.

Есть нужно не спеша. Встретив кого-то из знакомых, можно произнести кулуарные тосты и даже чокнуться, тем более в России чокаются принято, это особый обряд (в других странах, кстати, не чокаются), но чокаются тоже нужно умея: поднять свою рюмку так, чтобы края фужера или рюмки были на уровне глаз партнера, обязательно смотреть ему в глаза. Если мужчина чокается с дамой или с начальником, то свою рюмку он немножко опускает вниз, если чокается с равным, то края рюмок – на одном уровне.

Отпив немного вина, рюмку ставят на свою тарелку, которая по-прежнему в левой руке, правой берут вилку и приступают к еде.

Идя по залу навстречу приятелю или коллеге, нужно взять рюмку в правую руку, в левой остается тарелка с вилкой и едой. Подойдя к знакомому, рюмку поставить обратно на тарелку, чтобы освободить для приветствия правую руку. Ходить по залу с рюмкой, стоящей на тарелке, нельзя категорически!

На «фуршете» тосты произносятся где-то в середине или даже ближе к концу приема. В основном говорит хозяин «фуршета», а ответный тост приносит руководитель делегации или почетные гости.

Горячие блюда на «фуршете» подают не всегда. Но если их подают, то тарелку с остатками еды, рюмкой и вилкой гость ставит в специальное место, где складывается вся грязная посуда (на поднос, стол или на специальную тележку, которую вывозит официант).

Поставив использованную посуду, каждый берет чистую тарелку, вилку и нож, а потом подходит к поданному горячему блюду, перед которым лежат ложка и вилка.

Надо взять вилку и вогнутой частью положить ее в ложку. Затем большим и указательным пальцами правой руки перевернуть вилку выпуклой частью вверх. Указательный палец оказывается между ручкой ложки и вилкой, а большой придерживает вилку. Получаются своеобразные щипцы, которыми очень удобно переложить мясо с гарниром с общего блюда на свою тарелку. После этого приборы, которыми воспользовались, возвращают на место. Большой кусок (например бифштекса) нарезают на мелкие кусочки. Это можно сделать, найдя свободное место на столе. Использованный нож кладут в отведенное для грязной посуды место. Далее с тарелкой в левой руке гость подходит к столу, наливает себе в чистую рюмку уже другое спиртное (к мясу – красное вино или более крепкие напитки). Опять ставит рюмку на тарелку, освобождая таким образом правую руку. Ею он берет бокал (рюмку), пьет напиток и ставит использованный бокал на тарелку; взяв вилку, начинает есть.

На прием «фуршет» по своей организации очень похож прием «коктейль». Его проводят с 17.00 до 19.00. Условия те же, что и на «фуршете». На «коктейль» приходят в деловой одежде или в вечернем туалете. Также с опозданием приходит начальник, подчиненный – вовремя, а уходит на-

чальник немного раньше, подчиненный остается до конца приема. Но есть небольшая разница: на «фуршет» подается больше закуски, на «коктейле» – больше напитков и чаще не подается горячее.

Что такое «шведский стол»? Во многих гостиницах мира организуется так называемый бесплатный завтрак. Его стоимость входит в стоимость номера.

В буфете, ресторане либо в специальной комнате в середине зала или вдоль стены стоит стол, на котором разложена разная еда: фрукты, молочные продукты, соки, гастрономическая закуска, горячие блюда под крышкой в специальных плоских, расфасованная продукция в фольге (масло, паштеты, джем, мед); посуда и приборы – на отдельном столе или на этом же.

В первую очередь со стола с посудой нужно взять тарелку, вилку и нож. Держа их в левой руке, подойти к столу с едой и взять несколько кусочков. Еду принято начинать с рыбы, салатов, сока.

Заняв место для завтрака, поставить на стол тарелку с едой, перед ней – бокал с соком, а слева от закусочной тарелки – маленькую тарелочку с хлебом или булочкой. Приборы надо класть так, чтобы вилка была слева от тарелки, вогнутой частью на скатерти, нож – справа лезвием к тарелке.

Сначала следует выпить сок (так принято почти во всех странах мира), потом взять два прибора и приступить к еде. Когда на тарелке не осталось еды, приборы нужно положить параллельно: вилку вогнутой частью, нож – лезвием к ней. Параллельно положенные приборы – знак официанту, что с едой покончено, тарелка грязная, и ее можно забрать. Но завтрак еще не окончен. Снова надо взять чистую тарелку, чистые приборы и выбрать еду по своему вкусу. При желании к столу можно подойти и второй, и третий, в крайнем случае, четвертый раз (в этом случае приборы оставляют на столе, на бумажной салфетке), но нельзя накладывать на одну тарелку разную еду: и рыбу, и ветчину, и салат, и горячее и т.д. Это вызывает не только неприятные ассоциации. Так поступать нельзя, надо стараться брать однородную пищу.

Закончив есть, опять следует положить приборы параллельно и отодвинуть тарелку. Заказав подошедшему официанту чай или кофе, обязательно поблагодарить его.

Если кафе или ресторан, где организован «шведский стол», работает по принципу самообслуживания, тогда грязную посуду убирает за собой сам завтракающий. Он должен отнести ее в специально отведенное место.

При пользовании «шведским столом», а также в других случаях нужно помнить следующее:

приправу класть справа на тарелку;

отходы и косточки от маслин, рыбы, мяса с помощью вилки осторожно класть в верхнюю левую часть тарелки;

не обязательно менять тарелку, если она выглядит аккуратно; мокрую, неопрятную тарелку (особенно после приправы, соуса) обязательно меняют на чистую;

нельзя уносить с собой бутерброды, хлеб, остатки еды – только некоторые фрукты, например апельсин, банан. Их можно нести открыто, не таясь;

запрещается приходить на «шведский стол» и вообще в помещение общепита в спортивной одежде, в спортивной обуви, в халатах, шортах, майках. Допускается только та одежда, которая предназначена для работы или прогулки по городу (ходить по гостинице в домашнем виде тоже нельзя).

Менее официальным, чем любой прием, даже «фуршет» или «коктейль», считается прием **«обед-буфет»**. В помещении накрыты столы, как на «фуршете» или на «шведском столе». Имеется отдельный стол с закуской, буфет с напитками. Гости кладут закуски на свои тарелки и занимают место за столиком. Покончив с одним блюдом и положив правильно приборы (как на «шведском столе»), идут за другим блюдом.

Форма одежды – деловая: повседневный костюм для мужчин, костюм или платье – для женщин.

Фиксированный день, или по-французски **«жур-фикс»**, – это женский прием. Когда-то он соблюдался русским дворянством (так называемые «четверги» или «пятницы»). Сейчас этот прием опять возрождается во многих странах, в том числе и у нас в России, в среде жен высокопоставленных чиновников и дипломатических работников.

Для объявления о приеме «жур-фикс» рассылаются приглашительные открытки (это делается один или два раза в год: с 1 по 15 января или с 1 по 15 сентября). В открытках сообщается, что, например, в 2007 г. каждую последнюю пятницу каждого месяца без предупреждения, без предварительных звонков адресата приглашают в гости. В этот день хозяйка должна накрыть стол белой скатертью, приготовить чай, бутерброды, выставить конфеты, печенье, пирожные.

«Жур-фикс» – это чисто женское мероприятие, на него приглашают только женщин и обсуждают проблемы в основном женского характера. Прелесть «жур-фикса» – в близком общении подруг, приятельниц, в получении определенной информации, в милых женских «сплетнях». Иногда хозяйка приема может себе позволить нарушить сложившуюся традицию и пригласить на «жур-фикс» нескольких мужчин, обязанность которых – развлекать женщин.

Прием **«солёный кофе»** появился сравнительно недавно, он был предложен французами. Приглашая к себе гостей, обязательно нужно предупредить, что их ждет прием «солёный кофе».

На стол, накрытый скатертью, выставляются с большим запасом посуда/приборы и разная еда. Могут быть горячая закуска (например, отварной картофель в плоске под крышкой), солёные огурцы, колбаса,

ветчина, различные виды рыбы и даже сладости и фрукты. Рядом на журнальном столике или в конце большого стола можно поставить самовар, термос с кофе и чаем. Учитывая, что набор поданных блюд весьма разнообразен, соответственно подают различные спиртные напитки. Этот прием весьма прост по своей организации и демократичен. Его обычно устраивают с 16.00 до 19.00 и проводят в свободной манере.

Остановимся теперь на самых торжественных видах приемов.

Чем позднее организуется прием, тем более торжественным он является. Это может быть обед, который начинается в 20.00 или в 20.30, или ужин, который начинается в 21.00 или в 21.30. Продолжительность этих приемов – 3–3,5 часа. Их устраивают обязательно в ресторане высокого класса или в очень красивом кафе. Это приемы высокого ранга, обязательно с поименным рассаживанием за столом и обслуживанием официантами. Форма одежды – только вечерняя: мужчины обязательно в темном костюме, белой рубашке и ярком галстуке, женщины – в вечерних туалетах.

Каким бы ни был прием – очень торжественным или весьма демократичным, – ни один из них не обходится без спиртных напитков. В связи с этим рассмотрим правила их подачи.

Все приемы, встречи начинаются с аперитива. Аперитив в переводе с французского – это слабый спиртной напиток, вызывающий аппетит. В более широком смысле это своеобразная часть приема перед официальным приглашением к столу. Он дает возможность подождать задерживающихся гостей, а собравшимся – в непринужденной беседе провести время. На аперитив подают либо прохладительные напитки, либо сухое вино крепостью до 16 градусов. Можно подать крепкие напитки, но они должны быть разбавлены: виски – содовой, джин – тоником, мартини – соком и льдом в пропорции 1:3.

В качестве аперитива пригодны любые вина, кроме розовых и красных. Особенно хороши вермут, мадера, херес. Спиртные напитки подают к столу в зависимости от заказанных блюд.

Существуют общие правила распития спиртных напитков. Так, начинать всегда нужно с более слабых (аперитив) и заканчивать более крепкими, тогда человек не пьянеет. Шампанское, как принято на Западе, подают перед десертом (или начинают торжество только в Новый год, на свадьбе или торжественном юбилее).

Коньяк, ликер, ром подают чаще к мороженому, чаю, кофе, фруктам. Эти напитки не закусывают соленым и перед подачей к столу не охлаждают. Охлажденными пьют водку, настойки, шампанское, белое вино.

С годами сложились определенные обычаи: водку не закусывают сладким, игристые вина – соленым. К мясным и жирным блюдам, сыру подают красное вино, к рыбе – белое. Десертные вина подают только к десерту.

Для разных напитков используют различные рюмки. Чем крепче напиток, тем меньше рюмка. Исключение составляют ликеры, которые подают в специальных маленьких ликерных рюмках.

Для шампанского подают бокалы на высоких ножках, фужеры, рюмки в виде вазочек для мороженого (так называемые креманки).

Белое вино следует подавать в таких же сосудах. Для сухого красного вина рекомендуются рюмки на коротких ножках. Для коньяка – рюмки конусообразной формы, расширенные книзу, на маленькой ножке. Водку подают в самых маленьких рюмках, иногда в стопках.

Расставить рюмки и бокалы на столе непростое дело. Существует несколько вариантов расстановки сосудов для питья. Их можно расставить по прямой линии, можно полукругом, справа налево: сначала маленькая рюмка для водки, затем две рюмки для белого и красного вина, далее рюмка для коньяка, затем для воды и шампанского. Всего шесть. Такая расстановка принята на дипломатических приемах.

Бокал для шампанского наполняется на три четверти, бокал держат за ножку. Рюмку с коньяком, чтобы согреть напиток и сделать его ароматнее, надо расположить между средним и безымянным пальцами.

Возможна расстановка рюмок и бокалов фигурой каре. В этом случае перед тарелкой, несколько правее от ее центра, ставят рюмки для водки и вина, а за ними располагают бокалы для воды и шампанского. Возможна расстановка рюмок и бокалов по диагонали.

Американцы расставляют рюмки и фужеры иначе. Сейчас это довольно распространено и в России. Справа от приборов они выставляют целый ряд рюмок и фужеров (четыре как минимум) после ножей. На вопрос, почему они так делают, последовало простое объяснение: справа удобнее брать рюмку, не нужно тянуться через тарелку и бояться попасть в кушанье рукавом. Убедительно! А главное заключается в том, что так удобнее официанту обслуживать посетителей. Официант и хозяин застолья, следуя этикету, должны наливать напитки также справа!

Надо уметь правильно держать рюмки и бокалы. Небольшие рюмки держат за ножку, стаканы – ближе к доньшку. Большие бокалы следует брать за основание чаши тремя пальцами: большим, средним и указательным, только если в бокале охлажденное белое вино или шампанское.

4.5.1. Основные правила поведения в ресторане

Выйдя из машины, мужчина и женщина направляются к двери ресторана. До гардероба мужчина пропускает даму вперед и помогает ей снять верхнюю одежду. Муж или другой сопровождающий должны помочь даме снять или надеть верхнюю одежду, никогда не перепоручая это гардеробщику.

Выяснив у гардеробщика, где находится дамская комната, женщина идет туда, чтобы привести себя в порядок: поправить прическу, подкра-

сить губы, осмотреть себя со всех сторон, поменять уличную обувь на выходную.

В отсутствие дамы мужчина должен разобраться в обстановке. Если кто-то из сотрудников ресторана их встречает и потом будет сопровождать до столика, то даму мужчины пропускают вперед. Если никто не встречает, в ресторан первым входит мужчина. Дама обязательно справа от него, на четверть, на полшага сзади, но не впереди. Таково правило этикета. Мужчина идет по залу ресторана, осматривается, занимает столик и усаживает даму лицом к центру зала. Сам садится напротив. Если такой возможности нет, то он садится рядом, слева от дамы.

Предлагая даме место, мужчина должен отодвинуть стул и, после того как дама сядет, помочь придвинуть его. Дама садится, никогда не поправляя юбку, платье. Сумочку класть на стол или на колени не рекомендуется. Можно только повесить ее слева на спинку стула. Если сумка имеет форму книжки, то ее нужно положить на стул, сзади слева. Справа класть не стоит, потому что она будет мешать официанту, который обслуживает данный столик. Следует помнить, что порционные блюда и напитки подносят с правой стороны.

Контрольные вопросы

для выявления коммуникативной компетентности

1. Что такое трапезный этикет?
2. Каковы общие правила трапезного этикета?
3. Какие стили приема пищи Вы знаете?
4. Каков этикет использования приборов за столом?
5. В чем заключается этикет распития напитков в трапезном этикете?
6. Каков этикет делового обеда?
7. Как едят фрукты согласно трапезному этикету?
8. Как едят мясные блюда за столом?
9. Как едят рыбные блюда согласно трапезному этикету?
10. Какие виды приемов Вы знаете из международной практики?
11. В чем заключаются особенности приема «бокал шампанского» и «бокал вина»?
12. В чем заключаются особенности приема «фуршет»?
13. В чем заключаются особенности приема «шведский стол»?
14. В чем заключаются особенности приема «обед-буфет»?
15. В чем заключаются особенности приема «соленый кофе»?
16. Каковы особенности костюма на официальных приемах?
17. Каковы правила поведения в ресторане?
18. Каковы правила поведения на приемах в домашних условиях?

Тема 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И СЛУЖЕБНО-ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

5.1. Виды общения

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех формах общения, в которых предполагаются прагматические цели и конструктивные решения, а также психологическая готовность каждого из участников общения к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере коммуникаций различают пять видов общения: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

5.1.1. Познавательное общение

Цель: расширять информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

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

Коммуникативные формы познавательного общения: лекции и семинары, доклады информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы, такие как рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса, просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, совершенствование и интеллектуальное развитие личности.

5.1.2. Убеждающее общение

Цель: вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

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

Коммуникативные формы убеждающего общения: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

5.1.3. Экспрессивное общение

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

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

Коммуникативные формы экспрессивного общения: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио- видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: аффектация, акцентация через улыбку, голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикулирования, интонаций, мимики; ситуативная обуслов-

ленность информации, опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

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

5.1.4. Суггестивное общение

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

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверия.

Коммуникативные формы суггестивного общения: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технология: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, моббинг и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

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

5.1.5. Ритуальное общение

Цель: закрепить и поддерживать отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия, организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акции, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и

кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

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

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить ее специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме того, знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой словарный запас, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных характеристик делового партнера.

5.2. Характеристики делового общения

Знать – значит уметь.

Конфуций

Е.В. Руденский в книге «Основы психотехнологии общения менеджера» выделяет следующие основные характеристики делового общения: **функции, содержание, стороны, манера общения и стиль.** Каждая из перечисленных характеристик проявляется, прежде всего, в речевом общении.

5.2.1. Функции делового общения

Инструментальная функция – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

Интегративная функция – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Трансляционная функция – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

Функция социального контроля – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Экспрессивная функция – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга; чаще выражающиеся через невербальные средства.

5.2.2. Содержание делового общения

Деловое общение – это предметно-целевая деятельность, следовательно, содержание каждой ее коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т.п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) **зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата.** Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарии). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

5.2.3. Стороны общения

Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

- **внешняя**, поведенческая, операционально-техническая;
- **внутренняя**, затрагивающая ценностные особенности личности.

Внешнюю сторону общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с

помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

5.2.4. Манера общения и стиль

Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

- особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон, речевая культура и умение слушать);
- сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
- психотип и деловой статус партнеров;
- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий; превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется, прежде всего, в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека**.

Коммуникативная компетентность – это совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи

доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

5.3. Деловой разговор

Не поговорить с человеком, с которым стоит поговорить, значит потерять человека. Говорить же с человеком, с которым не стоит говорить, терять слова. Мудрец не теряет людей и не теряет слов (*Конфуций*).

Самым распространенным контактным методом является разговор. В деловом разговоре изменяются ясно осмысленные цели, интуитивные резоны и бессознательные мотивы. В отличие от беседы разговор представляет собой форму ситуационного контакта.

Цель такой коммуникации – обмен информацией по конкретному вопросу. Участников как минимум двое, регламент зависит от степени важности предмета и зависит не от жанра, а от возможностей участников разговора. Коммуникативные средства, как правило, типичные для любой беседы: обмен репликами, вопросами и ответами, мнениями и оценками.

Ситуационный контакт обычно включает следующие элементы:

- а) обращение;
- б) запрос (вопрос, затребование информации или описание ситуации);
- в) ответ (представление информации или описание ситуации);
- г) согласованные действия (взаимодействие);
- д) ожидаемый результат (совместные акции, договоренности, решения).

Чтобы достичь ожидаемого результата, необходимо, чтобы все компоненты разговора были обоснованы и мотивированы, а пространственная среда организована таким образом, чтобы не было внешних помех и при необходимости была сохранена конфиденциальность (без свидетелей).

Для правильной организации делового разговора целесообразно выделить две сферы: когнитивную и аффективную.

Когнитивная сфера – это сфера познания и осознания. Первая ее часть говорит о том, что необходимо владеть информацией по поводу: «Кто я?», «Где я?», «Каково мое место в данной ситуации?». Вторая

часть связана с прагматическими намерениями, она отвечает на вопросы: «Чего я хочу?», «Каким образом этого можно достичь?», «Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемого?»

Аффективная сфера – это психологические особенности контакта, поэтому здесь уместны такие вопросы, как: «Кто он (она)?», «Какое место в деловом мире он (она) занимает?», «Каково мое отношение к нему (к ней)?» Ответ на последний вопрос влияет на эмоционально-психологическое оформление разговора. Продуктивность результата предстоящего разговора зависит от того, насколько тщательно продуманы и осмысленно использованы все его составляющие.



[Источник: Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 2001. С. 25–26].

Первая составляющая – подготовительный этап разговора. Здесь четко определяются субъект общения и предмет разговора.

Вторая составляющая включает в себя фактический (когнитивный) или эмоциональный (аффективный) компоненты, которые могут меняться и каждый раз по-новому влиять на предстоящий разговор в зависимости от степени знания объекта и отношений к нему.

Третья составляющая – предварительные условия или ситуация. Основанием для разговора может стать как спонтанно развивающееся событие, так и, возможно, спровоцированный инцидент.

Эффективность разговора, как и всех коммуникативных жанров, может зависеть не только от компетентности его участников, но и от знания и использования современного этикета, манеры держаться, двигаться, речевой культуры и умения слушать, владения собой и способности «вести свою линию», сформулировать свое собственное суждение, обосновывать возражения и пр.

5.4. Поведение с коллегами и подчиненными

Профессионалы деловых коммуникаций знают, что не всегда достаточно быть соответствующе одетым и предельно вежливым. Вы должны быть способны проявить этикетное поведение во многих ситуациях, которые возникают, когда несколько человек собираются делать одно дело вместе. Часто дорога вниз для менеджера выстлана хорошими намерениями и плохим взаимодействием. Взаимодействие, основанное не на намерениях, а на правилах бизнес-этикета, позволяет развить менеджерские способности без ненужных ограничений и нервных реакций. Хороший менеджер может отделить намерения от «человеческих проблем» и в состоянии в полной мере развить способности своих подчиненных.

Бизнес-этикет имеет четкие предписания, как себя вести в ситуациях конфликта, как делать и принимать замечания и критику, а также – комплименты и поощрения.

5.4.1. Критика и благодарность

Как критиковать:

- наедине;
- говорить безлично;
- конкретно, без обобщений;
- не допускать разрушения отношений, а продвигать работу.

Если Вы вынуждены высказать критику, а тем более сделать выговор, используйте выдержанный язык, спокойный тон голоса, начните с позитивной составляющей в проделанной работе. Для того чтобы критика была конструктивной, соблюдайте следующую последовательность: сообщение похвально-поучающего характера; сообщение соответствующего корректирующе-поучительного характера; в завершение – ясно поставленное задание.

Как принимать критику:

- не возражайте и не бегите за помощью;
- выслушайте;
- не извиняйтесь;
- не переключайте критику на другого сотрудника;
- примите ответственность;
- выразите сожаление и готовность исправить недостатки;
- если критика стала личной, то не отвечайте в том же ключе.

Как говорить комплименты или выразить благодарность:

- комплимент относится только к делу;
- будьте искренним;
- говорите прилюдно;

- не откладывайте на будущее;
- будьте кратки;
- не делайте сравнений с другим работником, если только он не находится на недостижимой высоте.

Как принимать комплименты?

Просто скажите «спасибо». И все! Выглядит нелепо, если Вы начинаете говорить: «Да что Вы! Мне это ничего не стоило», либо, наоборот, реагировать так: «Что – хорошо сделано?! Всего лишь? Прекрасно сделано. Просто классно».

Как разговаривать с подчиненными, если хотите добиться реального уважения

Хорошие манеры – это, в первую очередь, такой подход, который подразумевает хорошее отношение к людям, умение заботиться о них.

Самое главное, что нужно держать в уме:

- благодарите публично, критикуйте наедине;
- отмечайте хорошие идеи и вклады в общее дело, пишите поощрительные записки;
- воспитывайте командный дух – ведь Ваш персонал представляет Вашу компанию Вашим клиентам;
- когда даете инструкции и пояснения, убедитесь, что сотрудники все поняли, с помощью вопроса: «А теперь, пожалуйста, объясните мне...»

Будьте сами примером в требуемом поведении. Не делайте обобщений при замечаниях. Если скажете: «Вы не обслуживаете клиентов вовремя», – получите конфронтацию. Лучше сказать следующее: «Я заметил, что клиент стоял около Вас 5 минут, пока его не обслужили. Мы же должны обслуживать за 1 минуту». Соблюдайте спокойные, ровные интонации (как будто Вы говорите: «За окном едут машины»). Данная методика не всегда применима, так как не рассчитана на индивидуальные случаи, – будьте готовы действовать по обстановке.

5.4.2. Поведение на совещаниях и деловых встречах

На совещаниях

Вы приходите на совещание, садитесь.

Пожалуйста: не крутите ручку, не рисуйте кружочки и квадратики в блокноте; не снимайте резинки с карандашей, не крутите скрепки, не переворачивайте листочки записной книжки, не жуйте резинку, не сосите конфет, даже специальных мятных, если только Вы не кашляете; не спрашивайте кофе или минеральной воды, пока не предложат. Если на столе напитки и еда – избавьтесь от них как можно скорее. Ваше место заседаний должно быть чистым – насколько возможно; показывайте

свою энергию и вовлеченность. Совещание – это хорошее место, чтобы продемонстрировать, что Вы один из игроков команды.

Во время заседаний управленческих кадров существует неписаное правило о том, что нельзя садиться до прибытия особы высшего ранга. Только после того, как (такой-то) особа прибудет и подаст знак (вербальный или невербальный), могут садиться все остальные.

Важно знать, о чем не принято спрашивать, если Вы всего лишь коллеги

Люди иногда задают глупые или неприличные вопросы. Например: «А почему у Вас нет детей?» Или: «Если не секрет, сколько ты получаешь?» Не сердитесь и не читайте лекцию о хороших манерах. Вы имеете право просто проигнорировать такой вопрос и продолжать разговор о делах. Если же Вас опять спрашивают об этом, мой совет – посмотрите чуть дольше обычного прямо в глаза и скажите: «Я бы не хотела отвечать».

В ситуации, когда при Вас обвиняют Вашего отсутствующего друга, попробуйте сказать следующее: «Я не думаю, что это правда».

Если кто-то на работе сделал косметическую операцию, резко похудел или растолстел, все, что Вы можете сказать, – это что-то типа: «А Вы хорошо выглядите сегодня!» Только если коллега сам добровольно предлагает эту тему для разговора, то можете задать несколько вежливых вопросов. Если кто-то отпускает вульгарные или сексуальные шутки, советую сказать: «Мне это неинтересно», – и уйти. А если Вы этого не сделали сразу, посмотрите коллеге в глаза и скажите: «Я не думаю, что это смешно». И что совсем не соответствует современному этикету, если человек допускает замечания, дискриминирующие кого-либо по полу, возрасту, нации или религии. В таком случае дайте ему знать, что он переходит все границы этичного поведения.

Допуская любые дискриминационные замечания, смакование плохих новостей и сексуальные шутки, Вы очень быстро станете персоной «нон грата».

Избегайте обсуждений в следующих областях:

Плохие новости, такие, как авиакатастрофы и онкологические заболевания.

Принадлежность к определенной религии.

Политические крайности.

Ваше здоровье, хорошее или плохое.

Ваше продвижение по службе или отсутствие его.

Стоимость вещей.

Ошибки других.

Не спрашивайте:

О возрасте человека, если ему за 30.

О лишнем либо недостаточном весе, косметических операциях.

О беременности либо причинах долгого отсутствия детей.

При отсутствии супруги на званом вечере допустимо спросить не более чем: «А как Елена Ивановна?»

Избегайте также всех вопросов, касающихся судебных дел, развода, сексуальной жизни, серьезных заболеваний.

О чем говорить, что обсуждать:

Интересные или веселые фильмы, которые Вы посмотрели.

Увеличение либо смену места головного офиса.

Последние достижения в области любимого вида спорта.

Великолепный ресторан, который Вы посетили.

Последние достижения промышленности.

Общие друзья, которые получают повышение, женятся, скоро ждут появления ребенка или переезжают.

Меры, принимаемые против роста преступности.

Новые спектакли либо выставки, открывшиеся в этом сезоне; Ваш собственный домашний или студенческий театр.

Знаменитости, которые собираются посетить Ваш город.

5.4.3. Поведение на деловой вечеринке

Деловая вечеринка – прекрасное время и место, чтобы общаться друг с другом в неформальной обстановке. Вы получите истинное удовольствие, если будете держать в голове следующее. На вечеринке не тяните разговор на себя. Но не будьте и скучными, не ходите с таким лицом, как будто хотите сказать: «Я знаю, что я скучный, но не знаю, что с этим делать». Обладать чувством юмора – это дар, а быть хорошим собеседником совсем просто – научитесь слушать. И запомните, что если Вам нечего рассказать, то не нужно начинать разговор о достижениях либо проблемах Ваших детей, если только Вы не хотите, чтобы в общении наступила кома!

Не тяните разговор на себя.

Скучное выражение – это не для вечеринки.

Если нечего сказать позитивного – лучше молчать.

5.5. Ваша речь и деловой этикет презентации

Нравится только такая речь, которая потрясает.

Латинское изречение

Уже не секрет, что успешные коммерческие организации проводят для своих сотрудников тренинги и семинары о грамотном использовании делового этикета в продажах и презентациях. Давайте разберемся,

зачем. Сначала о вербальном деловом этикете проведения презентации, который подчиняется своим законам. Наверняка Вам известно, что любая презентация, в том числе деловая и коммерческая, состоит из трех частей – вступления, основной части и заключения. Для профессионалов не будет секретом, что наиболее грамотно построенные вступление и заключение могут определять до 80% успеха любой презентации. В свою очередь, что такое грамотно поданные первая и последняя части презентации? Далеко не все знают, а если и знают, то не практикуют, что это фразы вежливости – фразы бизнес-этикета.

Стандартные фразы приветствия, благодарности и выражения нашего энтузиазма и радости надо произнести нестандартным образом в рамках бизнес-этикета.

Сражение или разрешение от бремени?

Перед тем как Вы будете делать новую презентацию, вспомните Ваши предыдущие выступления и задумайтесь о стиле выступления. Что это было для Вас – сражение или процесс «разрешения от бремени»? Часто можно наблюдать, как деловые мужчины бросаются в речь, как солдаты в бой. Соответственно в завершении их «высота» взята, и мы видим «победителя», или мы видим их буквально убегающими с «поля боя». У женщин, скорее, процесс похож на то, что она долгое время вынашивала тему в голове, и вот теперь момент освобождения настал... Правда, дети рождаются разные!

Ваша презентация не должна быть похожа ни на сражение, ни на мучительный процесс разрешения от чего-то тяжелого и обременительного.

На самом деле повышенное кровяное давление, дрожащие пальцы, трепещущее сердце – все это абсолютно нормальные явления перед презентацией. Все известнейшие актеры и политики испытывают эти признаки в большей или меньшей степени до тех пор, пока они не выйдут на сцену или на публику с речью.

Как начинать и какие первые слова говорить во вступлении во время презентации:

1. Приветствие и представление («Добрый день, меня зовут... Как многие из Вас, я работаю ...») – важно сказать какие-то объединяющие Вас и аудиторию слова).

2. Эмоциональное отношение к аудитории («Я рад находиться здесь, потому что... Мне приятно видеть Вас, потому что...»).

3. Информирование о теме презентации.

4. Разъяснение цели Вашей презентации.

5. Аппелляция к интересам аудитории.

6. Регламент.

Как Вы видите, во вступлении пункты 1, 2 и 5, 6 относятся практически полностью к деловому этикету.

Импровизация всегда хороша на фундаменте соблюдения правил бизнес-этикета.

Основная часть презентации состоит из профессиональной информации по продукту, услуге, компании, проблеме в целом. И если презентация посвящена коммерческому продукту или коммерческой услуге, то Вам обязательно будет нужно использовать «правило профессионалов», которое заключается в эмоциональном апеллировании к выгодам аудитории. Скажите, **почему выгодно** запомнить, **почему выгодно** приобрести продукт, **почему выгодно** совершить те или иные действия. Эта техника активно используется в профессиональных продажах, но не менее профессионально будут использовать ее и в деловой презентации. Ведь позитивные эмоции возникают у аудитории тогда, когда разговор с ней ведется на языке ее выгод, потребностей и желаний. Для этого говорите с аудиторией на языке ее ценностей. Вот 5 элементов убеждающих высказываний данной техники:

Свойство, присущее Вашему предложению. Связующая фраза типа «Это Вам позволит...». Выгода, которую получит аудитория или конкретный участник. Вопрос согласования типа «Это Вам интересно?» Пауза как возможность для аудитории что-то сказать.

Соединение свойств коммерческого предложения с выгодами для конкретного человека осуществляется при помощи связующих фраз, которые полностью взяты из культуры делового этикета. Кроме связующего звена «Это Вам позволит...», удачным является и вариант «Для Вас это означает...» или «И тогда Вы сможете...». А вопрос согласования «Это Вам интересно?» можно заменить вопросом поднятия престижа «Ведь для Вас это существенно?» Вы также видите, что элементы 2 и 4 персонифицируемы. Это осуществляется посредством местоимений «Вам» и «Вас» и будет в наибольшей степени удачным, если вы поставите ударение фразы на этих местоимениях. Элемент 5 необходим не только для того, чтобы втянуть аудиторию в общение, но и чтобы придать дополнительную силу этой замечательной фразе, заслуга которой почти полностью принадлежит вербальному бизнес-этикету.

Говорить о собственной выгоде на презентации крайне невыгодно и не соответствует базисному принципу: «Деловой этикет – инструмент построения отношений». Демонстрируйте значимость и важность человека, а значит, и выгод, которые он получает.

Приберегите лучшее к... концу

Завершение презентации даже еще более важно, чем вступление. Окончание должно быть настолько сильным и убедительным, насколько только возможно: приберегите лучшую шутку или самый интересный исторический факт, усильте комплиментом в сторону незабываемой для Вас аудитории, выразите благодарность в превосходной степени. Со-

ставяете Вы письменную презентацию или нет – найдите время почитать, например, «Сборник лучших цитат».

«Даже самое хорошее начало без достойного завершения ничего не значит» (П-Корнель).

Согласно правилам презентации и бизнес-этикета в заключение следует произнести:

1. Призыв к действию.
2. Броскую цитату.
3. Подведение итогов сказанного.
4. Compliment аудитории.
5. Слова благодарности.
6. Предложение задавать вопросы.

Как видите, здесь пункты 3, 4 и 5 относятся целиком к деловому этикету. А самым последним словом должно быть «спасибо». После этого сразу садитесь. Не ожидайте ответных слов или аплодисментов, ведь может оказаться и наоборот – например, полетят «помидоры» и «стухлые яйца»...

Общая тактика поведения и говорения

Ваша речь должна соответствовать профессиональному уровню аудитории, а также статусу присутствующих на презентации людей, стандартам бизнес-взаимодействия в данной отрасли. Имеется в виду, что не стоит говорить одинаково фармацевтам и спортсменам, крупным предпринимателям и менеджерам.

Некоторым людям не присуще шутить. Если на Ваше чувство юмора люди реагируют несколько чужаковатым выражением лица, а их улыбки кажутся Вам странными, воздержитесь от шуток во время выступления. Выберите в качестве «соли», например, интересные исторические факты или введите в выступление элементы мелодрамы.

Держите: спину – прямой, жесты – выразительными, а голос – чистым.

Для поддержания внимания рекомендуется варьировать громкость, тон и ритм речи каждые 5 минут. Неопытные ораторы чаще используют повышенную громкость говорения, опытные – реже.

Проверенное правило успешной презентации – не пытайтесь вместить более чем две значимые мысли в течение 20 минут. Через 72 часа люди помнят лишь 20 процентов из того, что Вы сказали. Какие 20% Вам бы хотелось, чтобы они запомнили?

Отведите время на вопросы и ответы и скажите об этом.

По возможности, стойте все выступление.

Вы должны показать себя как человека, знающего профессиональные стандарты бизнес-общения. Если Вы не сделаете этого, то разочаруете ожидания слушателей.

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Каковы цели презентации?
2. Что значит подготовить презентацию?
3. Какие требования предъявляются к ведущему на презентации?
4. Как сделать презентацию неординарным событием?
5. Что такое прием вовлечения потенциальных партнеров в совместные действия?
6. Каковы особенности презентации товара при продаже?
7. Какие бывают типы презентаций?
8. Что такое презентация по памяти?
9. Что такое презентация по плану?
10. Что включает в себя алгоритм процесса презентации по продаже товара?
11. Что такое презентация с удовлетворением потребностей?
12. Что такое презентация с решением проблемы?
13. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю целесообразно использовать на презентациях?
14. Зачем нужна самопрезентация?
15. Как осуществить анализ личных целей?
16. Что значит: проанализировать свой товар?
17. Какие эффективные приемы установления контакта вы знаете?
18. Как осуществить знакомство? Как представиться?
19. Какое значение для самопрезентации имеет одежда?
20. Как срабатывает на успех уверенность в себе?
21. Каковы признаки человека, закрытого для других?
22. Каковы преимущества человека, открытого для других?
23. Каковы характеристики позитивного типа делового партнера?
24. Чем отличается респектабельный тип делового партнера?
25. Чем отличается оптимально настроенный тип делового партнера?
26. Сколько потенциальных помех вы можете предусмотреть, если бы вам пришлось проводить презентацию в той комнате (поезде, самолете, в саду и пр.), где вы сейчас находитесь?
27. Можно ли превратить провал в успех? Что вы об этом думаете?
28. Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

Тема 6. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

6.1. Деловая беседа

Самое плодотворное и естественное упражнение ума – беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам.

Монтень

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда ничего больше сказать.

*И. Лафатер,
швейцарский мыслитель XVIII века*

Почти все дела, все производящие акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным функциям любой деловой беседы можно отнести следующие:

- начало инновационных мероприятий и процессов;
- контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;
- обмен информацией;
- взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;
- поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;
- поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;
- стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени. Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог. **Диалог** – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как по форме, так и по содержанию. Существуют беседы равных по статусу индивидуумов (по положению): партнеров, коллег (например, менеджера с менеджером) и не равных по статусу людей (например, руководитель – подчиненный).

Основная цель беседы, как и любого другого коммуникативного жанра, – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают следующие виды деловых бесед: 1) беседы, связанные с наймом и увольнением персонала; 2) беседы типа «поручение производственного задания»; 3) беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера; 4) беседы, подготавливающие персонал к внедрению инноваций; 5) беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива.

В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора. Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника. Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «болевы точки», о которых руководитель обязательно должен знать, чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке процесса ведения беседы:

- продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику;
- определить желаемый конечный результат;
- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику.

6.2. Двадцать вопросов для самоанализа перед деловой беседой

1. Четко ли ты представляешь желаемый результат? (Что ты хочешь иметь в конце беседы?)

2. Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)
3. Каковы твои предположения о целях собеседника?
4. Какие средства ты имеешь для достижения поставленных целей?
5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?
6. Как ты донесешь до партнера свою позицию?
7. Как ты узнаешь его установки, позицию и убеждения?
8. С какими барьерами ты столкнешься?
9. Как подстраховаться и снизить вероятность этих барьеров?
10. Как снять противоречия, если они будут?
11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
12. Какие применять способы воздействия на партнера?
13. Какую аргументацию при этом использовать?
14. Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
15. Как облегчить согласование мнений с партнером?
16. Насколько раскрывать свои позиции?
17. Как управлять атмосферой разговора?
18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
19. Каковы интересы партнера и как их понять?
20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

6.3. Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убаюкать темп беседы;
- избегать вторжения в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не желать понять психическое состояние партнера в момент беседы.

[Источник: Власова Н.М. И проснешься боссом. Справочник по психологии управления. Новосибирск, 1994. С. 87–89].

Эффективное ведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Правильное проведение деловых бесед способствует повышению производительности труда на 20–30%.

6.4. Структура деловой беседы

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

В зависимости от назначения беседы могут иметь, например, такие цели:

- закрепить хорошие отношения с сотрудником;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности и пр.;
- побудить работника, делового партнера, клиента к определенным действиям;
- обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, фирмы, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Такого рода перспективные цели должны непременно лежать в основе всех деловых контактов, независимо от предмета разговора. Вместе с тем, не менее важное значение для оптимального построения содержательной части беседы имеют ее ближайшие цели и задачи, например такие, как: выяснить конкретные факты; осуществить эмоциональную разрядку одной из сторон; что-то проверить, о чем-то важном рассказать, чтобы узнать мнение, отношение и пр.

Очень важной частью беседы является ее начало. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это «мост» между партнерами по деловой коммуникации.

Задачи первой фазы беседы:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания к предмету собеседования;
- пробуждение интереса к беседе;
- перехват инициативы (в случае необходимости).

П. Миcich, автор книги «Как проводить деловые беседы», приводит следующие типичные примеры неэффективного начала беседы.

6.4.1. Приемы «самоубийственного» начала беседы

1. Всегда следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...», «Я

бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»

2. Также необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...», «А у меня на этот счет совершенно другое мнение...»

3. Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию. Хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, но с психологической точки зрения – это промах.

Существует множество способов начать деловую беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов».

6.4.2. Приемы эффективного начала беседы

К наиболее эффективным приемам начала беседы можно отнести следующие методы:

Метод снятия напряженности. Несколько теплых слов позволяют создать в самом начале беседы доброжелательную атмосферу. Compliments, шутка, вызвавшая смех, также способствуют созданию дружественной обстановки.

Метод «зацепки». Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или нестандартный вопрос.

Метод стимулирования игры воображения. Предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда деловой партнер обладает чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию.

Метод прямого подхода. Когда деловые партнеры ограничены временем или вопрос требует немедленного обсуждения и решения, можно использовать метод прямого подхода, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа, быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы.

Если предварительная подготовка к беседе была основательной и все возможные ситуации тщательно продуманы, то в основной части деловой беседы ее инициатор будет чувствовать себя уверенно.

6.4.3. Рекомендации к основной части беседы

1. Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным.
2. Обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству или «Уважаемый коллега» там, где это допустимо.
3. Тщательно обосновывайте свои суждения.
4. Не употребляйте многозначных слов или объясняйте, в каком смысле вы их используете.
5. Проявляйте уважение к самому собеседнику, его мнению и интересам.
6. Следите, чтобы ваши вопросы содержали слова «почему», «когда», «как» – это исключает односложные ответы партнера типа «да», «нет».
7. Добивайтесь предельной краткости в изложении своих позиций.
8. Если это не первая встреча с собеседником, то помните об изменениях, которые произошли с тех пор.
9. Обращайтесь к партнеру за советом независимо от его статуса (подчиненный, коллега, клиент...).

Большой эффективности при проведении деловой беседы способствует так называемый «Вы-подход», который предполагает умение ставить себя на место партнера, что позволяет лучше понять его намерения и действия. Полезно задавать самому себе вопрос: что бы нас интересовало, будь мы на его месте? Или: как бы мы реагировали на его месте? «Вы-подход» предполагает постановку вопросов типа: «Ваша проблема заключается в том...», «Вам будет интересно узнать...», «Как Вы знаете...», «Если Вы используете эти возможности, то...» Такой подход дает собеседнику почувствовать, что его уважают и ценят как специалиста. Подобными приемами в деловом общении часто пользуются зарубежные специалисты и, как правило, добиваются успеха.

6.4.4. Передача информации собеседнику

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

1. Сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его фирмы.
2. Выявление мотивов и целей собеседника.
3. Передача запланированной информации.
4. Формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника.

5. Анализ и проверка позиции собеседника.

6. По возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Партнер становится его оппонентом или слушателем. Здесь необходима взаимная доброжелательность, а при определенной тематике беседы, например, при поиске новых направлений, разработке и обсуждении новых идей, инициатив целесообразна критика, что позволит принять более конструктивное решение по итогам беседы.

Собеседникам очень важно предусмотреть ситуации, когда на доводы одного из них следуют возражения другого. В таком случае необходимо придерживаться рекомендаций, изложенных далее.

6.4.5. Если собеседник возражает...

- выслушайте сразу несколько возражений;
- не спешите с ответом, пока не поймете их суть;
- уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах;
- выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разной постановка вопроса;
- не отвечайте на возражения в категорическом тоне, это поможет вашему собеседнику и вам найти ответ на собственные возражения;
- вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов: обсуждение проблемы – передача информации – закрепление информации – обозначение нового направления информирования.

Основными элементами фазы передачи информации в деловой беседе являются: постановка разнообразных вопросов, выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

Эти элементы деловой беседы базируются на следующих положениях социальной психологии:

- любая личностная позиция имеет свои мотивы; при принятии любого решения нельзя недооценивать роль подсознания (интуиции);
- человек как существо общественное хочет реализовать свои мотивы;

– предубеждения распространены широко и с ними всегда нужно считаться;

– в человеке всегда присутствует рациональное начало, поэтому иррациональные мотивы следует заменить сознательно выработанными мотивами поведения.

Использование этих психологических правил поможет проводить деловые беседы более успешно.

6.4.6. Аргументирование

Следующая фаза деловой беседы – аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в фазу **опровержения доводов собеседника**. Наиболее важные задачи на этом этапе:

– разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;

– приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;

– нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

И, наконец, заключительная фаза деловой беседы.

6.4.7. Принятие решений и завершение беседы

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

1. Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной), цели.

2. Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.

3. Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4. Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

5. Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги...», «мы подошли к концу нашей беседы...», «таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать сле-

дующие выводы...» Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, менеджерам, промойтерам рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Девять советов по анализу результатов беседы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, фирмы, взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

6.4.8. Десять факторов успеха деловой беседы

1. Профессиональные знания дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.
2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.
3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.
4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.
5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.
6. Повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

7. Элемент внезапности представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуационно уместно, они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

В труде менеджера беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных. Также широко она используется и в юридической практике, например, в работе с клиентами у адвокатов, с посетителями юридических консультаций и пр.

6.4.9. Деловые визиты

Прием посетителей или клиентов является типичной ситуацией делового общения, в которой Вы можете выступать в качестве принимающего либо наносящего визит. Самые первые моменты ритуала встречи считаются самыми важными.

Наилучший путь быстро узнать, знает ли сотрудник бизнес-этикет и умеет ли его применять, – это посмотреть, как он встречает клиентов и каков он сам в роли посетителя. Обычно мы в роли посетителя ведем себя так, как будто приходим в гости, а на своем рабочем месте – как будто охраняем границу. То и другое, по меньшей мере, ошибочно.

Как принимать клиентов или посетителей

Если Вы находитесь за рабочим столом:

Встаньте. Обойдите стол. Протяните руку для рукопожатия. Предложите посетителю сесть.

Если Вы встречаете клиента (гостя) в холле:

Будьте на месте встречи вовремя. Подойдите, поздоровайтесь и представьтесь. Проведите клиента в офис. Время разговаривать наступит, когда Вы оба сядете.

Помните, что Вы, как посетитель или клиент, вторгаетесь в чужое личное пространство. Вас подсознательно воспринимают как... интервента.

Когда Вы наносите деловые визиты:

Тем не менее, Вам всегда будут рады, если Вы будете создавать у хозяина кабинета чувство значимости и помещать на первое место вашего собеседника.

Какие правила нужно соблюдать:

не входите, если интересующий Вас человек, говорит с кем-то или отсутствует в кабинете;

спрашивайте о наличии времени для Вас; не садитесь, если Ваш визит непродолжителен;

оговорите продолжительность визита, если предполагаете, что пришли надолго; не трогайте то, что находится на столе (это касается и тех предметов, которые Вы, допустим, подарили ранее);

вешайте свой плащ на спинку стула или общую вешалку;

дожидайтесь предложения сесть;

если не предлагают, то можно сесть самому, но не стоять;

подождите, пока на Вас посмотрят;

держите бумаги в руках, а портфель ставьте около себя на пол (дамскую сумку можно повесить на предложенный стул).

Многие опасаются спрашивать о наличии времени для разговора, чтобы не получить ответ «времени нет». Практика показывает, что все зависит от того, как Вы спросите. Если спросить строго, то вероятность отрицательного ответа весьма велика. Спрашивайте с уважением и почтением – и Вам ответят, что время есть или его мало. И то, и другое Вас устраивает.

В определенных ситуациях необходимо четко соблюдать бизнес-этикет. Например, когда Вас пригласили в ресторан на деловой обед, в офис на первое собеседование, когда на выездном семинаре будет шведский стол, когда к Вам пришел официальный гость, когда Вам позвонил клиент – а у Вас нет времени. В каких ситуациях Вы не знали, как себя правильно вести? В каких случаях Вы проигнорировали свой внешний вид и, несмотря на блестящее владение предметом, не получили выгодный заказ?

6.5. Встреча, прием – первые минуты общения

Приветствие, представление, рукопожатие и обмен визитками – обычный порядок при встрече в деловом мире. Сначала о представлении.

Главное – старайтесь представляться и представлять других. Лучше ошибиться, чем проигнорировать человека. Каковы правила представления в деловом мире?

Представление по всем правилам

1. Младший по рангу представляется первым («Разрешите представиться – фамилия, имя, отчество – новый сотрудник»).

2. Если представляете третье лицо, то сначала обратитесь к старшему по рангу («Г-н коммерческий директор, разрешите Вам представить г-на исполнительного директора»).

3. Исключение – клиент. Запомните, что наиболее старший по рангу в группе никогда не более значим, чем клиент.

4. Называйте полностью имя, отчество и фамилии каждого человека.

Как представить себя. Не стесняйтесь, но и не будьте навязчивыми, поэтому представляйтесь в следующих ситуациях:

1) Когда Вы попали на деловую встречу, где никого не знаете;

2) Когда Вас никто не представляет;

3) За трапезой, если рядом незнакомый человек;

4) Если чувствуете, что Ваше имя забыли.

Не принято самому при представлении называть собственные регалии, но можно определить род деятельности и причины нахождения в данном месте.

Рукопожатие. О том, как люди жмут друг другу руки, можно написать целое исследование. По характеру рукопожатия специалист может определить некоторые деловые качества предполагаемого партнера. Обычный человек воспримет информацию через рукопожатие на уровне интуиции.

Определенные правила особенно важно соблюдать при первой встрече. Кто должен первым протянуть руку? Насколько сильно нужно ее сжимать? Куда при этом смотреть? Что говорить? – вот обозначенный круг вопросов в этой ситуации.

Дружески положить руку на плечо или слишком близко встать можно, исходя из лучших побуждений, а вот последствия могут быть разрушительными. Одно и то же может быть расценено одними как чудачество, другими – как опасное сумасшествие. Там, где ставка высока, реакцию лучше просчитать заранее. Регулируйте силу и длительность пожатия. Не допускайте, чтобы Ваше пожатие было слишком сильным, будто «железной» рукой (про такое еще говорят: «медвежье» пожатие). С другой стороны, Ваше рукопожатие не должно быть слабым, вялым (как говорят, «дохлая рыба» или «холодная котлета»).

Единственная допустимая форма разрешенных телесных прикосновений для деловой жизни – это рукопожатие. Именно оно растворяет барьеры.

Сохраняйте осанку, держите приемлемую дистанцию, улыбайтесь, смотрите в глаза. Почувствуйте другого человека, но сами не теряйтесь. Сохраняйте чувство собственного достоинства.

Внимание: рекомендации по рукопожатию!

«После представления. Крепкое, но без боли. Одинаковое на протяжении 2–3 с, 2–3 встряхивания.»

«Всегда будьте готовы к рукопожатию, то есть правая рука должна быть свободна. Ладонь ровная в боковой проекции, пальцы сомкнуты, большой отведен. Не носите колец, кроме обручального. Лучшие незаметно прикоснуться к брюкам, чем подавать потную руку.»

При рукопожатии избегайте неправильных жестов: подергивания ногой, переминания; не теребите лицо, тем более в области носа. И помните, что все другие прикосновения до партнера в деловом мире запрещены. Во время визита сидите прямо, не разваливаясь. Подавайте свою визитку уверенным жестом. Подготовьте заранее визитку, блокнот, ручку. Иначе в самом начале встречи вы будете выглядеть излишне суетливым.

Обмен визитками или что такое визитка, как ее подавать и принимать. Визитка – важный элемент делового общения, хотя и необязательный. Тем не менее, это больше, чем белый кусочек бумаги с буквами. Есть определенные виды визиток и соответствующей информации на них: 1) фирменные, 2) деловые, для переговоров, 3) личные и 4) семейные.

Корпоративными (или фирменными) визитками пользуются, если организация работает с большим количеством клиентов. На ней нет Вашей фамилии и должности. Персональная деловая визитка имеет правила оформления – фирма и логотип, имя, фамилия, должность, только рабочие координаты. Никаких дополнительных званий и регалий.

Чем выдержаннее и скромнее визитка, тем значительнее она выглядит.

Визитка для коротких встреч и переговоров – только имя, фамилия и отчество.

Личная визитка – можете написать на ней как Ваши служебные, так и домашние координаты и все должности и звания, которые имеете на данный момент. При оформлении деловой визитной карточки избегайте помещать цветной фон за логотипом.

Рекомендации:

Лучше, если первым визитку подает младший по должности, но строгих правил тут нет. Приняв визитку, обязательно поблагодарите. Прочтите тут же вслух, как зовут данного человека.

Если Вы хотите показать действительно высокий класс в деловом общении, то используйте свою визитку для рекомендаций, приглашений, благодарности. Не забудьте, что приписки делаются в третьем лице и единственном числе в правом нижнем углу. Если на Вашей визитке напечатано по центру «Петров Петр Иванович», далее должность и место работы. В самом низу, допустим, и слева, и справа, — напечатаны Ваши координаты. В таком случае есть пространство между должностью и координатами. Пишите от руки «Поздравляет с...», «Благодарит за...», «Соболезнует о...» с левой стороны этого пространства.

Где вручать визитную карточку? На любых деловых встречах. Помните следующее: всегда имейте при себе визитку. Если Вы встречаетесь с группой партнеров в составе собственной группы, то Вам не обязательно

предлагать свою визитку каждому – это воспринимается, как желание продать что-то. Не начинайте обмен визитками за едой.

Визитку можно прикалывать к документам, которые Вы отправляете. Главное, помните, что обмен визитками происходит как личный обмен между двумя лицами. Это не общественное действие, поэтому приложите к визитке свою теплоту и дружеское расположение.

Общие итоги по первым минутам общения:

Самое главное в представлении – сделайте это.

Самая главная по статусу персона представляется первой.

Представляйте себя сами, но избегайте навязчивости.

Избегайте при рукопожатии «дохлых рыб» и «руки-железа».

Произносите имена правильно, при сомнении в правильности произношения уточните.

Предлагайте визитки, когда это востребовано.

Обладатели сложных имен будут Вам невероятно признательны, если Вы приложите усилия, чтобы произнести имя правильно. Можно предложить следующую фразу: «Извините, я не совсем уверен, как произнести Ваше имя, не могли бы Вы мне помочь?»

Контрольные вопросы

для выявления коммуникативной компетентности

1. Какие элементы включает в себя ситуационный контакт?
2. Что вы знаете о когнитивной и аффективной сферах?
3. Каковы основные функции деловой беседы?
4. Какие виды бесед вы знаете?
5. Что значит «отработать ход» беседы?
6. На какие вопросы нужно подготовить ответы перед деловой беседой?
7. Какие приемы называются «запрещенными»?
8. Какова структура деловой беседы?
9. Каковы задачи первой фазы беседы?
10. Назовите примеры «самоубийственного» начала беседы.
11. Назовите примеры эффективного начала беседы.
12. Что необходимо знать для осуществления основной части беседы?
13. В чем суть «Вы-подхода»?
14. В чем особенности фазы «передача информации собеседнику»?
15. Как вести себя во время возражений?
16. В чем специфика стадии аргументирования?
17. Как завершить беседу?
18. Как сделать анализ проведенной беседы?
19. Что влияет на успех деловой беседы?
20. В чем специфика беседы в системе: руководитель–подчиненный и специалист–клиент?

Тема 7. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ КАК ФОРМА ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.

Ли Якокка

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

7.1. Типы совещаний

Можно различать типы совещаний в зависимости от управленческих функций. Так, Н. Власова в книге «...И проснешься боссом» рассматривает следующие типы совещаний:

1. Совещания по планированию. На таких совещаниях обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фирмы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

2. Совещания по мотивации труда. Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.

3. Совещания по внутрифирменной организации. Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внесение корректив в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.

4. Совещания по контролю деятельности работников. Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы кор-

рекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и пр.

5. Совещания, специфические для фирмы (предприятия). Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

7.2. Подготовка совещания

Цели. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания – это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

Повестка дня. Повестка совещания – это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации, людей, ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

Время проведения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу

в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

Число участников. Оптимальное число участников совместных обсуждений 6–8 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и приглашать на совещание по любому вопросу чуть ли не весь административно-управленческий персонал, приглашать на совещания следует лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а, согласно регламенту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «адвоката», «оппонента: черного, белого», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей» и пр.

Зарубежные менеджеры широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высовываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предлагаемое руководителем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать – какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенциальных проблем при внедрении и пр.), или критику.

Организация пространственной среды. Рекомендуется во время совещания рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако когда речь идет о внутрифир-

менных совещаниях, рекомендуют позаботиться о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

7.3. Кто есть кто на ваших совещаниях

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают, стрессоустойчивость и пр. Марк Х. МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает некоторые типы персонажей (не обязательно плохих), за которыми нужно следить в ходе любого внутрифирменного совещания.

ГОВОРЯЩИЕ НАЧИСТОТУ. Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать. Они склонны «зацикливаться» на мысли, что «лучшая оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

МУЧЕНИКИ. Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

КАМЕННЫЕ ЛИЦА. Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с боссом после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

ЗАВОДИЛЫ БОЛЕЛЬЩИКОВ. Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Мне нравятся эти люди, отмечает Х. МакКормак.

ОРАТОРЫ. Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними с осторожностью или вообще не обращайтесь на них внимания.

«АДВОКАТЫ». Для них все спорно. Хорошо то, что, подобно настырному обвинителю, они часто докапываются до правды. Плохо то,

что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

РАЗРУШИТЕЛИ. Участники совещания, исполняющие роль разрушителей, слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

ЛЮБИТЕЛИ РАССЛАБИТЬСЯ. Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ МУЖИ. Эти продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким государственным мужем должен быть руководитель совещания.

7.4. Время до совещания. Одиннадцать вопросов организатору совещания

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрывать ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения, и кто из сотрудников должен непременно участвовать в обсуждении этих тем?
11. Как лучше рассадить участников совещания, и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

7.5. Правила поведения на совещании

Совещания проходят более оперативно и конструктивно, когда его участники информированы о правилах поведения в процессе делового взаимодействия. Кратко их можно свести к следующим правилам.

Для руководителя:

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;

– предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса: эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщений по поводу... и т.д.;

– если используется критика, то требовать ее конструктивности – называть конкретные факты и их причины, не переходить на личности, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;

– жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;

– регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;

– соблюдать корректность дискуссии;

– использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;

– подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;

– завершить точно в назначенное время;

– в заключение оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Для участников делового совещания:

Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «Я» вместо «Мы» или безличной формы. Когда выступающий говорит «мы», он, как правило, избегает возможности взять на себя ответственность за то, что говорит.

Если вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Целесообразно после прослушанной информации ставить вопросы: на уточнение, на понимание, на развитие и на отношение. Вопросы, начинающиеся со слов «как», «что», «почему» и т.п., предпочтительнее вопросов закрытого типа. Не рекомендуется на совещаниях использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, они провоцируют конфликты и заряжают людей отрицательной энергией, становятся причиной ухода от проблемы.

В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию.

Не играйте роль, ожидаемую от вас другими, оставайтесь самим собой. Если не считаете нужным высказываться – помолчите.

Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.

Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я–сообщение», а не «Вы–утверждение», например, вместо «Вы вот тут ошиблись...», скажите «Мне кажется, что здесь вкралась ошибка...»

7.6. Как контролировать дискуссию на совещании

Психологи рекомендуют следующие приемы для управления ходом дискуссии:

- а) для сохранения единства участников совещания:
 - в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;
 - не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
 - не высказывать первым (если ты руководишь совещанием) свою точку зрения;
 - поддерживать и не позволять нападать на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации.
- б) для активизации участников делового совещания:
 - иметь оптимальную стратегию принятия решения;
 - создать условия для творческой работы;
 - не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой или критиканством;
 - не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
 - не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;
 - умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений.
- в) для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:
 - основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;
 - записывать все вносимые предложения;
 - прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов: наличие времени, ресурсов, материально-технического обеспечения, финансовых затрат и пр.
- г) для активизации обсуждения предложений:
 - задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;
 - высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
 - побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
 - не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;

- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен себя вести ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;
- если нельзя выработать консенсусное решение, тогда идите на компромисс; не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

7.7. После совещания

Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью:

- проанализируйте ход и результаты совещания;
- внимательно просмотрите протокол результатов;
- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения;
- контролируйте ход и выполнение решений;
- создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

Одиннадцать вопросов для анализа неудачного совещания

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Было ли идентичным понимание самой проблемы, если нет, то почему?
7. Была ли дискуссия конструктивной, или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
8. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?
9. Были ли согласованы разнообразные мнения и позиции участников, каким образом; были ли те, кому не дали возможности высказаться?
10. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?
11. По поводу принятого решения были ли сделаны прогнозы эффективности, риска, появления потенциальных проблем, если да, то почему?

Тема 8. ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА

*У меня есть ответ, не найдется ли
у вас вопроса?*

Вуди Аллен

*На пресс-конференции место отве-
чающего не обычный стул, а горя-
чая сковорода.*

Дороти Доти

8.1. Зачем проводят пресс-конференцию

Пресс-конференция – встреча официальных лиц (руководителей, политических деятелей, представителей государственной власти, специалистов по связям с общественностью, бизнесменов и т.п.) с представителями прессы, телевидения, радио с целью информирования общественности по актуальным вопросам. Это общепринятое и эффективное средство предоставления прессе такой информации, которая работает на публицити фирмы, организации, личности и на поддержание необходимого уровня публик рилейшнз. Пресс-конференцию никогда не следует собирать только для того, чтобы обнародовать документ или информацию, которую с таким же успехом можно передать с помощью пресс-релиза. Она является также эффективным средством выдачи информации «не для протокола», когда ее не стоит распространять в печати и когда предпочтительнее личные информационные контакты журналистов с официальными лицами.

Инициаторами пресс-конференций обычно выступают органы власти, организации, «важные» персоны, но они могут проводиться и по инициативе самих журналистов, заинтересованных в профессиональных комментариях тех или иных событий.

Таким образом, **цель пресс-конференции** – это информационно-управленческая направленность, то есть представление точки зрения фирмы (организации) на некоторую общественно значимую проблему в контексте стратегической коммуникативной политики, а также для поддержки имиджевых и рекламных целей.

8.1.1. Вопросы для раздумья: а нужна ли пресс-конференция?

Как известно, редакторы и репортеры очень занятые люди. Профессионалы, занимающиеся информационным обеспечением, просто не

могут себе позволить участвовать в мероприятии, посвященном какому-нибудь тривиальному событию, о котором можно прочесть в присланных в СМИ материалах.

Если вы все же решили провести пресс-конференцию, задайте себе несколько вопросов:

1. Является ли тема такой конференции новостью для СМИ?

2. Относится ли предмет пресс-конференции к тем, которые вызовут общий интерес у аудитории?

3. Есть ли такие противоречия в предполагаемом обсуждении, которые позволят иметь по проблеме разные точки зрения, что обусловит появление множества дополнительных вопросов и позволит вам выразить свою точку зрения полно и обоснованно?

4. Является ли настолько необходимой демонстрация новых товаров представителям прессы, нельзя ли сделать это иначе, например провести презентацию, ярмарку, выставку и пр.?

5. Является ли новый товар таким сложным, что его нельзя представить, скажем, в передаче, где участвует только один представитель СМИ?

6. Если вы собираетесь поведать на пресс-конференции о том, каковы прибыли компании или о слиянии или поглощении, или о переезде на новое место, может быть, данное сообщение принесет больше пользы, если оно будет сделано непосредственно после ежегодного собрания акционеров или заседания совета директоров, так как в этих случаях у репортеров будет больше возможностей пообщаться и взять интервью у многих важных людей, принимающих участие в собрании или заседании?

7. Развиваются ли события в вашей компании настолько быстро, что пресс-конференция или серия информационных брифингов являются единственным способом держать прессу в курсе дела?

8. Думаете ли вы, что свободное обсуждение с представителями прессы полуправдивых сведений о вашей компании, появившихся ранее и показывающих ее в неблагоприятном или даже порочащем виде, является единственным способом разрешения создавшейся проблемы?

Обдумывая ответы на эти вопросы, постоянно помните, что все ваши успехи и неурядицы должны быть достаточно интересными для широкого круга общественности, и тогда журналисты найдут возможность прийти.

[Источник: Дороти Доти. Паблицити и паблик рилейшнз / Пер. с англ. М., 1998. С. 211–212].

8.2. Подготовка к пресс-конференции

Успех пресс-конференции обеспечивается тщательностью концептуальной и организационной подготовки и в какой-то степени удачей,

которая далеко не всегда сопутствует такого рода мероприятиям. Даже если вы тщательно подготовились, но неожиданно допустили ошибку в терминах или споткнулись на ступеньке, сходя со сцены, то именно это и появится на экране, а не ваше сообщение. Что же нужно предусмотреть и продумать заранее? И.В. Алешина в книге «Паблик Рилейшнз для менеджеров и маркетёров» рекомендует следующие шаги при подготовке пресс-конференции:

1. Выбрать время и дату проведения пресс-конференции с учетом времени освещения информации утренними и вечерними газетами, радио и телевидением. День проведения назначается, если есть выбор, так, чтобы не было совпадения по времени с другими важными для общественности мероприятиями, способными отвлечь публику от проводимой пресс-конференции.

2. Заранее известить СМИ о предстоящей пресс-конференции – сначала почтой, а затем по телефону. Извещение должно быть четким и ясным и содержать следующее:

- предмет (тема);
- дата, время и длительность проведения;
- место проведения;
- основной докладчик или информатор;
- имя и должность PR-специалиста для контакта, его номер телефона;
- возможны некоторые подробности, убеждающие редактора в целесообразности освещения события.

Извещение должно достичь адресата за 7–10 дней до пресс-конференции. За день до проведения следует сделать телефонный звонок-напоминание.

3. Отпечатать для всех присутствующих необходимую информацию или текст доклада, а также подготовить материалы для рассылки в те газеты или журналы, чьи представители не присутствовали на данном мероприятии.

4. Заранее подготовить сопутствующую информацию для докладчика, например пресс-хит, включающий все относящиеся к докладу, предмету и организации материалы.

5. Продумать место и способы регистрации прибывающих журналистов, подготовить для раздачи специальные пакеты и папки с пресс-релизами и фотографиями.

Итак, в результате подготовки вы должны иметь ответы на следующие вопросы:

Каковы цель и тема пресс-конференции? Сколько человек должно в ней участвовать? Кто должен присутствовать обязательно? Где ее следует провести? Когда ее нужно проводить? Сколько времени она будет длиться? Что необходимо подготовить и организовать заранее?

8.3. Предварительные встречи с представителями СМИ

Для того чтобы чувствовать себя увереннее, не только проинформируйте прессу о готовящейся конференции, но и сами вступите в контакт с журналистами. Как это можно сделать?

1) Когда репортер звонит вам, чтобы узнать, что нового в компании, постарайтесь познакомиться с ним поближе. Дайте ему нужную информацию не через секретаря, а сами. Станьте ценным для репортера «источником» сведений.

2) Как бы вы ни были заняты, для представителей прессы всегда держите дверь открытой. Будьте доступны. Дайте им знать, что вы готовы для контакта по их просьбе. Старайтесь знакомиться с ними в неформальной обстановке, если такая возможность представляется.

3) Поощряйте их задавать вам вопросы, выражать любые жалобы, которые у них есть или о которых они слышали, а также высказывать их мнения по важным для вас вопросам.

4) Многие вопросы журналистов могут показаться вам примитивными, ибо только некоторые из них разбираются в вопросах бизнеса. Постарайтесь это не демонстрировать, не отмахивайтесь от таких вопросов, чтобы не оказаться в неприятной ситуации.

5) Используйте благоприятный случай познакомиться журналиста с вашей компанией, производимыми ею товарами и услугами. Когда придет время, они напишут или расскажут о вашем бизнесе с большим пониманием дела.

Но не забывайте – никакой конфиденциальности.

8.4. Как готовиться к вопросам

Превентивно можно предположить, что вам зададут очень неприятные или нежелательные вопросы, так называемые «провокационные» или вопросы-«ловушки». Чтобы не попасть впросак, заранее посоветуйтесь с вашим адвокатом и другими членами руководства компании по поводу ответов на них.

Ответы готовьте разные, как можно откровеннее и полнее. Они могут носить предварительный характер, гипотетический, подготовьте объяснение, с чем это связано.

Ответ «Не для записи» используйте как можно реже, в тех случаях, когда вы хотите обсудить ситуацию, не высказываясь по существу дела публично.

Когда речь идет о конфиденциальной информации, то еще одним вариантом ответа может быть заявление, что в настоящее время у вас нет данных, чтобы ответить на вопрос, но что вы в самое ближайшее время свяжетесь с репортером, задавшим этот вопрос, и ответите на

него. Такие ситуации нужно предвидеть и заранее к ним готовиться и, если обещаете ответить позже, это нужно потом обязательно выполнить.

Нежелательно при ответах на вопросы использовать фразы типа «без комментариев», постарайтесь иметь ответ на любой случай.

В среде журналистов всегда находятся такие, кто играет не по правилам, то есть задает вопросы не по теме пресс-конференции, они хотят использовать момент, чтобы выудить у вас необходимую информацию о вашей фирме, ее услугах, продукции и пр. Необходимо предусмотреть такого рода вопросы и хотя бы в общих чертах подготовить на них ответы или мотивированно объяснить их невозможность.

Для подготовки ответов используйте так называемую «дискуссию дилетантов». Пусть в ней участвуют самые разные люди – компетентные в вашем деле и ничего о нем не знающие. Попросите их сформулировать свои вопросы и, если окажется, что есть такие, на которые вы не можете убедительно ответить, возьмите эти вопросы для дополнительной проработки.

Хорошо бы поработать с так называемым «адвокатом», который имеет очень острый, саркастический ум и при этом очень мало знает о вашей фирме. Его каверзные вопросы будут для вас особенно полезны. Пусть он или они задают свои вопросы до тех пор, пока не поймут, какую фирму вы представляете, чем занимаетесь, в чем суть вашей благородной миссии. Если есть возможность, запишите беседу на магнитофон, чтобы потом поработать над не очень корректными или неясными ответами.

Продумайте все термины и их адекватную интерпретацию, не используйте в ответах жаргонные, слэнговые слова и выражения, так как на пресс-конференции это недопустимо.

И, наконец, разыграйте потенциальную пресс-конференцию в ролях, с участием в ней ваших юридических и технических экспертов, которым поручите отследить ваше сообщение и ответы на вопросы с профессиональной и коммуникативной точек зрения. Такие репетиции придадут вам внешний лоск и уверенность.

И последняя рекомендация: если возникнет необходимость объяснять технические подробности или давать технические характеристики, лучше поручите сделать это экспертам и специалистам – они обеспечат точность и понятность.

8.5. Где и как проводить пресс-конференцию

Пресс-конференцию рекомендуется проводить в специальном помещении: в комнате для встреч, заседаний, совещаний, но не в чем-либо офисе или в большом актовом зале, где все будут смотреть в спину

друг другу либо разбредутся по всему огромному помещению, что создаст неудобства для коммуникации. Зачастую организаторы используют для пресс-конференции административные аудитории или бизнес-центры в отелях.

В помещении должно быть достаточно стульев для всех участников. Следует проверить работу обеспечивающего оборудования – участникам встречи должно быть удобно делать записи, слушать и задавать вопросы. Для телевизионных команд заранее надо подготовить место для размещения камер. Необходимо позаботиться и о том, чтобы участникам были видны демонстрируемые образцы товаров. Для выступающих не только установить микрофоны и диктофоны, но и заранее проверить качество их работы, а также подготовить место для их размещения.

Следует предусмотреть, что кто-то может прийти на конференцию на двадцать минут раньше, поэтому уборку и подготовку помещения надо закончить заранее.

Чтобы не было очередей при регистрации, нужно подключить к этой работе несколько человек и столы поставить в таком месте, чтобы никто не закрывал входа в зал. Личные приветствия от пресс-секретаря или его заместителей приведут журналистов в хорошее расположение духа с самого начала.

Для выступающих должны быть подготовлены карточки с их именами и фамилиями, написанными так, чтобы можно было прочесть с самого дальнего ряда в зале. Все члены PR-команды, если такая есть, должны иметь значки со своими именами для более эффективной коммуникации с ними.

Длительность пресс-конференции. Специалисты рекомендуют проводить пресс-конференцию в течение не более 60 минут. Ее длительность должна быть объявлена заранее, чтобы журналисты знали, сколько у них будет времени для вопросов и как долго они будут заняты.

Незадолго до завершения конференции следует дать знать аудитории об этом, например, объявив, что следующий вопрос будет последним.

Структура пресс-конференции. Вводная часть (продолжительность 3–4 минуты):

- приветствие;
- объяснение причин проведения;
- программа;
- представление выступающих ораторов;
- информация о материалах, представляемых прессе (пресс-хит).

Выступления (выступающих должно быть не более двух, с максимальной продолжительностью доклада или сообщения 10 минут для каждого выступающего).

Обсуждение с перспективой проведения личных бесед, если это, например, пресс-конференция перед выставкой или ярмаркой (предусмотренное время – не более 30 минут).

8.6. Проведение пресс-конференции

Для любой пресс-конференции существуют определенные правила проведения. Вот некоторые из них:

– Докладчик обычно зачитывает текст краткого заявления, в котором говорится о причинах проведения такого мероприятия.

– Журналистов приглашают задавать вопросы докладчику (рядом находятся один или два эксперта, которые могут понадобиться ему для ответа на специальные вопросы).

– Вопросы задаются по очереди.

– Профессиональные стандарты предполагают, что журналисты будут придерживаться объявленной темы.

Если вы ведущий пресс-конференции...

1. Не допускайте преувеличений и всегда называйте вещи своими именами.

2. Проявляйте уважение к своим конкурентам, политическим противникам, недоброжелателям.

3. Не стремитесь убедить других в том, что успех – ваше личное достижение, помните о своей команде и всех тех, кто работал на успех.

4. Избегайте вступать в споры, а также давать односложные ответы типа «ДА», «НЕТ».

5. Не касайтесь тем, освещение которых в прессе для вас нежелательно.

6. Не проявляйте пристрастия или неприязни к кому-либо из ваших гостей.

Что делать с неприятными «вводными»?

– Замедляйте темп задаваемых вопросов, давая более обстоятельные ответы на некоторые из них.

– Откажитесь от втягивания вас в споры или дебаты.

– Не вздумайте бросить в сторону какую-нибудь негативную реплику. Она обязательно кем-то будет использована.

– Постарайтесь ограничить встречу тридцатью минутами.

– Начинайте вовремя (+5–10 минут в рамках назначенного времени). Вовремя заканчивайте.

– После окончания пресс-конференции немедленно удаляйтесь. Не бродите поблизости, ибо, пока вас видно и слышно, пресс-конференция все еще продолжается.

– Не соглашайтесь на дополнительную встречу с кем-либо из репортеров, объясните это тем, что неэтично, чтобы один из журналистов имел частную пресс-конференцию с выступающим.

8.6.1. «Гвоздевой» материал на пресс-конференции

Так же, как газетчики планируют в номер «гвоздевой» материал, организаторам пресс-конференции целесообразно иметь наготове несколько «гвоздевых» сообщений на случай, если конференция вдруг начнет «увядать на корню». Однако сенсационные сообщения должны подаваться в гомеопатических дозах и использоваться в ситуации крайней необходимости, в противном случае можно увести коммуникацию в другую сторону от заданной темы.

Кроме того, необходимо иметь в зале среди журналистов «своих людей», готовых в нужный момент задать «спасительный» вопрос.

И, наконец, на всякий случай можно заготовить какие-то трюки для «спасения» репутации пресс-конференции.

Рассказывают, что помощники Р. Рейгана придумали специальный трюк, чтобы предотвратить нежелательные вопросы журналистов при посадке президента в вертолет на лужайке у Белого дома. Едва кто-то из них обращался к Рейгану с нежелательным вопросом, как запускались на полную мощность двигатели вертолета. И журналистам оставались лишь улыбка и прощальный взмах руки президента.

Понятно, что ведущий пресс-конференцию должен уметь проявлять находчивость и в «острой» ситуации не набрасываться на журналистов за якобы некорректные вопросы, а, любезно извинившись, начать вдруг чинить микрофон или что-то в этом роде.

Итоги конференции обычно подводятся после появления публикаций. Если вы хотите увидеть себя и своих помощников в лучшем свете, позаботьтесь о том, чтобы на пресс-конференции был свой профессиональный фотограф, к тому же некоторые участники могут попросить вас снабдить их фотографиями об этом событии. Если демонстрируется товар, то около него должен находиться коммуникативно грамотный, обаятельный специалист, отвечающий на вопросы и помогающий фотографировать этот товар в наиболее выгодном ракурсе. Если работники телевидения и фотографы газет захотят сделать эксклюзивные кадры, позаботьтесь о приглашении на съемки нужных вам людей, продумайте место съемок, обеспечьте необходимые подписи к каждой фотографии.

Завершая пресс-конференцию, сделайте все, чтобы журналисты стали вашими союзниками, а не противниками. Хорошо закрепляет отношения угощение напитками и легкими закусками. Для этой цели в специальном помещении организуются столы с шампанским, коктейлями и т.п. Гости подходят к столам, набирают закуски на свои тарелки

(холодные закуски, бутерброды, кондитерские изделия, фрукты) и отходят от столов, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям.

**Контрольные вопросы
для выявления коммуникативной компетентности**

1. Какие типы совещаний вы знаете?
2. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
3. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
4. Типология людей, участвующих в совещании?
5. Что необходимо предусмотреть организатору?
6. Каковы правила поведения на совещании для руководителей?
7. Каковы правила поведения на совещании для участников?
8. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
9. Как проанализировать результаты совещания?
10. Что необходимо предпринять руководителю?
11. Какие требования предъявляются к ведущему деловое совещание?
12. Чем отличаются совещания по мотивации труда от совещаний по планированию?
13. В чем специфика совещаний по внутрифирменной организации?
14. В чем специфика совещаний по контролю за деятельностью работников?
15. Что предпринимать, если решений нет?
16. Что предпринимать, если разговор «ушел в сторону»?
17. Как управлять деловым совещанием в условиях конфронтации?
18. Что нужно знать, чтобы генерировать идеи прямо на совещании?
19. Чем отличается совещание от собрания, от дискуссии?
20. Можно ли делегировать полномочия по руководству совещанием?

Тема 9. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

9.1. Значение переговоров в реализации потенциала деловой активности

Переговоры охватывают все сферы жизни общества, от семьи до государственной политики. Умение вести переговоры – необходимая часть культуры. От этого в немалой мере зависит как личная, так и деловая жизнь человека. Первостепенное значение искусство ведения переговоров имеет для деловой активности. Без овладения им невозможно достаточно полно использовать свои потенциальные возможности. Неумение вести переговоры оборачивается убытками. И чем значительнее сделки, которые обсуждаются, тем больше убытки.

Молодой отечественный бизнес остро нуждается в овладении искусством переговоров. От успеха в этом сложном деле в значительной мере зависит положение соответствующей фирмы. Искусству ведения деловых переговоров уделяется все большее внимание в деловых кругах. Причиной этому является бурный рост деловой активности. Интенсификация и усложнение многообразных связей в экономике, рост их значения порождают потребность в их регулировании, в решении многочисленных вопросов. Этому и служат переговоры и достигаемые в ходе них соглашения.

Искусство переговоров – одно из самых древних искусств. Знание его основ необходимо для участия в любом человеческом общении. Особое значение ему придается в деловой активности. Оно занимает одно из основных мест в науке об управлении бизнесом, в менеджменте.

9.2. Подготовка к переговорам

Чем более сложные и важные переговоры предстоят, тем большее значение имеет подготовка к ним, тем больших усилий и времени она требует.

Необходимо иметь четкое представление о своих сильных и слабых сторонах при участии в переговорах. Первостепенное значение для переговорщика имеет как общий опыт деловой активности, так и опыт участия в переговорах. Опыт следует регулярно дополнять анализом изменяющихся условий, изучением нового в искусстве переговоров, не пренебрегать опытом и знаниями других.

Хороший переговорщик должен обладать актерскими способностями, владеть искусством общения.

Переговорщик должен обладать смелостью, решительностью, не останавливаться в случае необходимости перед тем, чтобы взять на себя

ответственность в принятии решения. Нельзя рассчитывать на успех, если партнеры не воспринимают вас как человека, обладающего правом принимать решения. Они должны быть уверены, что вы обладаете необходимым статусом и можете принимать решения по существу.

Теперь о познании другой стороны. Опасна недооценка другой стороны в любом состязании или конфликте. Менее очевидна опасность переоценки контрагента. Она может иметь существенные отрицательные последствия. Вы можете затратить на подготовку излишние усилия и время; создать слишком большую команду; в ходе переговоров быть чересчур осторожным и медлительным, опасения могут повлиять на способность принимать рациональные решения. Все это чревато ощутимыми материальными потерями.

Собрав о другой стороне всю возможную информацию, включая твердо установленные факты и менее достоверные сведения, необходимо ее основательно проанализировать с участием соответствующих специалистов.

Нередко, несмотря на все усилия, не удастся собрать необходимую информацию о другой стороне, в таких случаях зачастую используют предварительные переговоры.

На основную позицию другой стороны на предварительной стадии невозможно воздействовать. Тем не менее, можно изменить ее мнение о вас и ее представление о том, как вы поведете себя, что окажет определенное влияние и на ее будущее поведение. С этой целью вы предоставляете другой стороне соответствующую информацию по телефону или путем переписки. Если предстоят важные переговоры, то рекомендуется проводить предварительные встречи сторон.

Значение предварительной стадии трудно переоценить, она закладывает основы успешного решения.

Важным элементом подготовки к переговорам является разработка плана действий. Он должен быть прост, конкретен и вместе с тем гибок. Первый этап плана состоит в определении наиболее общих положений, главных идей позиции на предстоящих переговорах. Целесообразно набросать это на бумаге.

Следующий этап – подготовка тезисов. В самой общей форме определяется результат, который вы рассчитываете получить в итоге переговоров. Тезисы должны быть предельно простыми и краткими, не более 20 слов, с тем, чтобы в ходе переговоров они всегда были в уме.

Следующий этап – разработка плана ведения переговоров программного заявления в начале переговоров. В плане должны быть определены следующие основные положения:

- а) общая платформа переговоров, определенная с учетом ваших потребностей и желаний;
- б) основные цели;

в) сильные и слабые стороны вашей организации на данных переговорах;

г) аналогичная оценка сильных и слабых сторон платформы контрагента, а также позиции, которую он, вероятно, займет.

К плану следует приложить досье со всей необходимой для переговоров информацией.

Целесообразно определить вопросы, по которым возможно достижение согласия с самого начала, и те, в отношении которых ваши позиции расходятся.

После обработки предварительной информации создается более или менее точное представление о характере переговоров. В соответствии с этим формируется команда участников. Первый и весьма важный вопрос – один переговорщик или команда? Каждый вариант имеет свои положительные и отрицательные стороны. Вы сами должны определить оптимальный для вас вариант и предложить его другой стороне. Определяющее значение имеет характер предстоящих переговоров. Когда речь идет о сложных, многоплановых переговорах, то вопрос о единственном лице не возникает. Необходима команда разноплановых специалистов. Опыт свидетельствует, что оптимальная численность – четыре, пять человек. Вы должны исходить из собственного понимания необходимого числа членов команды. Тем не менее, значительное расхождение в числе участников с каждой стороны нежелательно.

Особый вопрос – выбор руководителя команды. Правильное определение уровня, ранга руководителя очень важно. Прежде всего этот уровень должен соответствовать уровню лидера другой стороны. В числе прочих факторов эффективность руководства командой определяется принятым в фирме стилем работы, к которому люди привыкли. При выборе кандидата необходимо учитывать следующие факторы:

специальные знания в области предстоящих переговоров;

личные качества, к числу которых относят внешность, способность к творчеству, умение говорить, умение слушать, дисциплинированный ум, способность держать удар, уверенность в себе, способность получать удовлетворение от переговоров;

возраст также может быть важен, и в этом плане существуют определенные границы.

После того как руководителю удалось подобрать хорошего переговорщика, убедиться в том, что он хорошо подготовлен, создать для него необходимые стимулы, наступает следующий этап – отношения между руководителем и переговорщиком в ходе переговоров, для которых решающее значение имеют три вопроса: а) как распределяется между ними ответственность; б) как распределяются полномочия; в) каким образом определяются ими цели. Первое условие состоит в том, чтобы руководитель и переговорщик разделяли общее мнение относительно пред-

стоящей работы, о том, что предстоит делать и чего следует достичь. Оптимальным стилем руководства является тот, который характеризуется мягким руководством, поддержкой и нежестким контролем.

Материальное обеспечение переговоров лежит на принимающей стороне. Необходимо обеспечить соответствующее помещение, включая освещение, отопление, вентиляцию. Предоставить средства связи, включая телефон, факс, e-mail. Желательно предоставить другой стороне дополнительное помещение, в котором она могла бы проводить совещания своей команды.

Особое значение придается столу переговоров. По мнению опытных переговорщиков, круглый стол содействует успеху переговоров.

Должны ли команды сидеть по разные стороны стола или впере­мешку? Это зависит от конкретных условий. Как правило, в начале переговоров стороны сидят отдельно. Если достигнута высокая степень взаимопонимания и сотрудничества, то лучше сидеть впере­мешку.

Желательно добиваться того, чтобы переговоры, во всяком случае основные, проводились на вашей территории, даже если это связано с дополнительными затратами. Может, разумеется, возникнуть необходимость посещения предприятий другой стороны, ознакомления с ее продукцией и т.д. В ходе таких посещений переговоры продолжаются, но их целесообразно ограничить деталями. Главные вопросы должны обсуждаться на вашей территории.

9.3. Стратегия переговоров

9.3.1. Понятие стратегии

Слову «стратегия» придаются различные значения. В данном случае используем его применительно к переговорам. В таком смысле стратегия будет означать основные цели, а также методы и средства их достижения.

Стратегия должна быть выработана до начала переговоров. В ней с максимальной четкостью определяются основные цели, которых вы желаете достичь, формулируются ваши потребности, желания и намерения. Стратегия не является платформой, с которой ведутся переговоры, она определяет результат, который вы рассчитываете получить.

Стратегия включает также средства достижения целей. Под средствами в данном случае понимаются тактика, методы и инструментарий, которые предполагается использовать. Все это определяется в широком плане, чтобы была возможность варьировать их применение по ходу переговоров.

Бывают случаи, когда переговоры ведутся одновременно с несколькими партнерами отдельно в целях заключения одной и той же

сделки, с тем чтобы выяснить, какие из них открывают перед вами лучшую перспективу. В таких случаях для переговоров с каждым партнером необходима самостоятельная стратегия, учитывающая конкретные условия, которые не бывают одинаковыми. В ходе этих параллельных переговоров ведущие их лица должны поддерживать связь друг с другом в целях обмена информацией и координации деятельности.

Стратегия должна быть тщательно разработана, включая альтернативные линии действий, чтобы ей можно было следовать на протяжении всех переговоров. При этом нельзя не учитывать имеющиеся сведения о стратегии другой стороны. Без этого ваша стратегия может утратить свою основную ценность.

9.3.2. Средства

Имеются в виду не любые средства воздействия на другую сторону, например экономические, политические, а те средства, которые используются в процессе переговоров. Они носят тактический характер. Речь идет о технике переговоров, используя которую вы можете достичь желаемого результата.

Стратегия должна содержать иерархию целей. Необходимо определить вопросы, представляющие наибольший интерес, а затем иные, по убывающей линии их значения. Такая иерархия будет определять ваше мышление и поведение на протяжении всех переговоров. Она дает возможность определить, чем можно пожертвовать во имя достижения главной цели. Ее составной частью должны быть и вопросы, которые вы не хотели бы обсуждать, но которые могут быть поставлены другой стороной. Необходимо уяснить, чем вы готовы пожертвовать во имя снятия таких вопросов.

Процедура. Стратегия должна содержать описание в общей форме желаемой вами процедуры переговоров. В частности, определяется возможность достижения согласия относительно включения в повестку дня всех интересующих вас вопросов, а также поэтапные сроки переговоров по каждому вопросу.

Последовательность вопросов. В зависимости от придаваемого вами значения подлежащим обсуждению вопросам и тактических соображений определяется желаемая последовательность их обсуждения. Особое значение придается вопросам, которые вы считаете ключевыми и от решения которых зависит дальнейшее продвижение. Порой на первое место ставятся вопросы, обсуждение которых дает возможность получить дополнительные сведения о позиции другой стороны.

Во многих случаях предпочитают начинать с более легких вопросов, по которым достижение быстрого согласия реально. Это позволяет создать более благоприятную атмосферу для решения сложных вопросов.

Определение порядка обсуждения вопросов дает возможность более последовательно придерживаться нужного курса, продвигая нужные вопросы и по мере возможности отодвигая нежелательные темы.

Повестка дня. Определение желаемой последовательности обсуждения вопросов дает возможность сформулировать соответствующую повестку дня. Повестка дня может быть с самого начала предложена другой стороне, либо, если это целесообразно, она будет служить вам руководством по мере развития договорного процесса.

Официальный статус переговорщика. Определение в стратегии перечисленных ранее вопросов дает возможность выяснить, какого уровня должностное лицо должно представлять организацию и какими полномочиями его следует наделить. От этого в немалой мере зависит достижение соответствующего соглашения и обеспечение его последующего осуществления.

9.3.3. Виды стратегии

Ранее уже отмечалось, что основным видом стратегии является стратегия сотрудничества, нацеленная на то, чтобы путем взаимодействия получить оптимальные для обеих сторон результаты.

Стратегия сотрудничества

Руководители крупных корпораций не раз заявляли, что к партнеру следует относиться даже лучше, чем к себе. Президент корпорации «Юнайтед технолоджи» К. Крапек говорит, что у его корпорации «есть золотое правило: к своему партнеру нужно относиться лучше, чем ты относишься к самому себе. И если этого правила придерживаются оба партнера, то лучшей основы для удачного сотрудничества не найти». Нельзя не обратить внимание на последнее положение. Действительно, высокий уровень внимания к интересам партнера возможен лишь на условиях взаимности.

Уважение интересов другой стороны необходимо демонстрировать с самого начала. Если она убедится, что переговоры для нее не имеют перспективы, то она просто покинет их. Теряют обе стороны. При этом следует учитывать, что ваш выигрыш вовсе не означает проигрыш другой стороны. Следует добиваться своей основной цели и уступить партнеру то, что ей не противоречит.

Опыт свидетельствует, что нет необходимости стремиться к полной победе. Можно удовлетвориться частичным успехом на данных переговорах и создать благоприятные условия для последующих. Можно добиться решения вопроса, который для вас особенно остро стоит в данное время, оставив менее острые вопросы для будущих переговоров. Поэтапное продвижение к цели не худшая стратегия. Более того, бывает

ситуация, когда во имя будущего стоит согласиться с не очень выгодным вариантом, разумеется, если при этом не затрагиваются ваши коренные интересы.

Тем не менее, ваша задача – добиться выигрыша для себя, без этого игра может закончиться по нулям или даже проигрышем. Единственный путь к выигрышу – добиваться его. При этом опять-таки не следует понимать свой выигрыш примитивно – все себе. Еще древние говорили: «Если ты не за себя, то кто же за тебя, но если ты только для себя, то зачем же ты?» Чем важнее сделка, тем более широкий круг «не своих» интересов следует учитывать, включая интересы не только партнера, но и более широкого круга лиц, которые могут быть затронуты.

Сказанное вовсе не означает идеализации деловых переговоров. Они представляют собой битву за свои интересы с применением всех допустимых средств и использованием всех имеющихся возможностей. Каждая из сторон стремится добиться максимальной выгоды.

В качестве общего правила компания стремится к установлению связей со многими партнерами, тем самым давая себе возможность выбора лучшего варианта. Круг таких связей зависит от возможностей компании. Чем более развита и сложна система связей, тем больше усилий требуется для ее поддержания. Выход за оптимальные границы потребует дополнительных непроизводительных затрат, приведет в конечном счете к убыткам. Поэтому целесообразно определить оптимальный объем связей и придерживаться его. Вы будете встречаться с одними и теми же людьми, которые, зная вас, будут относиться к вам иначе, чем к чужаку. Все это облегчит переговоры.

Отношения партнерства не лишены и негативных сторон. Между вами и рынком воздвигается некоторый барьер. На рынке могут сложиться более благоприятные для вас условия, но использовать их вы не сможете, будучи связанным долгосрочным соглашением. Правда, ваш партнер окажется в аналогичном положении. Помочь может включение соответствующего положения в соглашение, например о том, что цены на поставляемую вами продукцию будут определяться с учетом рыночных цен.

Партнерские отношения требуют умения смотреть в будущее, определять перспективу взаимодействия. При разработке стратегии, нацеленной на достижение соглашения о партнерстве, необходимо тщательно проанализировать его плюсы и минусы. При всех его положительных чертах оно может оказаться менее выгодным, чем серия отдельных краткосрочных сделок.

К числу особенностей партнерских переговоров можно отнести следующее:

- а) предельная ограниченность возможности применения трюков, хитростей;
- б) более высокий уровень открытости и порядочности;

в) искренность стремления делать дело, добиваться взаимно выгодных результатов;

г) более высокий уровень переговорщиков.

Эта стратегия является оптимальной. Но она не всегда может быть реализована.

Садясь за стол переговоров, не рассчитывают на то, что другая сторона будет стремиться к взаимной выгоде. Исходят из того, что партнеры не будут озабочены вашими интересами, добиваясь обеспечения лишь собственных. Если в ходе переговоров вы убедитесь в ином и окажется, что стратегия партнера была оценена неверно, то у вас будет возможность внести соответствующие изменения в свою стратегию. Всегда лучше подстраховаться. В общем, надейтесь на лучшее, но будьте готовы к худшему.

Стратегия односторонней выгоды

Имеется в виду стратегия, рассчитанная на получение выгоды для вашей стороны.

Существует немало случаев, когда есть основания сосредоточиться на получении преимуществ для вашей стороны. Следует оговорить, что стратегия вашей выгоды вовсе не означает невыгодности соглашения для другой стороны. Речь идет о достижении соглашения, которое было бы в равной мере удовлетворительно для обеих сторон, а возможно, и в равной мере неудовлетворительно.

Удовлетворенность другой стороны зависит от ее оценки значения обсуждаемых вопросов. Поэтому ваша задача состоит в выяснении этой оценки и соответственно в установлении способа обеспечить другой стороне удовлетворенность результатами, разумеется, без ущерба нашим интересам. Поэтому опытный переговорщик, руководствующийся стратегией односторонней выгоды, использует свое мастерство для соответствующего воздействия на оценки другой стороны. В общем, главная задача состоит в том, чтобы другая сторона была удовлетворена результатами, а вы получили желаемое. Это требует более основательной подготовки, чем при стратегии к взаимной выгоде. Опыт свидетельствует, что очень часто переговорщик имеет отдаленное представление о желаниях другой стороны. Он руководствуется лишь своей стратегией.

При стратегии односторонней выгоды начало переговоров не утрачивает своего значения, но оно меньше, чем при стратегии взаимной выгоды. Следует учитывать повышенную вероятность конфликта, что усложняет общение и требует высокого мастерства для его поддержания на необходимом уровне.

Критическим моментом начала переговоров будет согласование повестки дня. Большинство специалистов предлагают следующую последовательность вопросов:

1) на первом месте вопросы, которые не имеют для вас решающего значения, по которым вы можете пойти на уступки и тем самым продемонстрировать готовность к компромиссу;

2) на втором месте вопросы, которые для вас не очень важны и при обсуждении которых вы можете проверить стратегию другой стороны, в частности готовность к уступкам;

3) вопросы решающего для вас значения, что, разумеется, не доводится до сведения другой стороны, по которым необходимо добиться существенных уступок;

4) иные крупные вопросы, за которыми следуют более мелкие;

5) в конце – один-два вопроса принципиального для вас значения, по которым можно сделать уступку, чтобы продемонстрировать добрую волю и облегчить окончательное соглашение.

Как можно быстрее следует приступить к обсуждению конкретных вопросов. Обсуждение целесообразно проводить, сосредоточив внимание на отдельных вопросах и по очереди переходя от одного к другому. Обсуждение общей концепции соглашения в таких случаях редко дает позитивный результат.

При таких переговорах допустимо прибегать к блефованию и другим приемам, считающимся неприемлемыми для переговоров взаимной выгоды.

Здесь допустим весьма широкий круг хитростей. Распространен прием сосредоточения внимания на вопросе, который не имеет для вас первостепенного значения, с тем чтобы повысить ценность сделанных вами уступок. Так, если для другой стороны главным вопросом является цена, а для вас сроки поставок, то всячески подчеркивайте значение цены. Это даст возможность, уступив в вопросе о цене, добиться более выгодных условий поставок.

Такой прием считается одним из главных при использовании тактики односторонней выгоды. Он позволяет другой стороне остаться удовлетворенной результатами, а вам, получив свою выгоду, сохранить с ней добрые отношения.

Рассматриваемая тактика предполагает необходимость воздействия на другую сторону. Здесь возможны два пути. Один – воздействие на ситуацию, другой – влияние на переговорщика.

Переговорщик придает самое существенное значение сохранению своего «лица» в глазах представляемой организации, другой стороны и в своих собственных. Поэтому следует стремиться к тому, чтобы уступки другой стороны не наносили ущерб ее авторитету. На каждом этапе должно создаваться впечатление, что обе стороны идут на уступки во имя взаимно выгодного соглашения. Попытки прямого давления способны дать лишь отрицательные результаты.

На ситуацию можно повлиять, опять-таки применив ту или иную хитрость. Сделать это не просто. Обе стороны всегда допускают возможность применения такого приема и обычно проявляют необходимую бдительность. Бывают случаи, когда искусное его использование вызывает уважение к мастеру, но еще чаще это ведет к провалу переговоров.

Стратегия односторонней выгоды нередко заводит переговоры в тупик, несмотря на их продолжительность, стороны оказываются не в состоянии достичь компромисса. Первое правило состоит в том, чтобы всеми силами избегать подобной ситуации. Если все же она наступила, то целесообразно продолжать переговоры в целях совместного поиска выхода. Для этого могут быть использованы обходные пути. Так, стороны не смогли договориться о цене – можно предложить обсудить вопросы о скидках или об условиях платежей.

Довольно часто для преодоления тупика используются перерывы в ходе отдельного заседания или между заседаниями. При возобновлении встречи особое внимание следует уделить созданию благоприятной атмосферы.

Неплохие результаты дают неофициальные встречи руководителей в соответствующей обстановке. На такой встрече легче создать атмосферу открытости и доверия, более основательно выяснить позицию другой стороны в сложившейся ситуации и возможные пути выхода из нее.

Наконец, достигнутые на основе стратегии односторонней выгоды результаты нуждаются в особенно четком оформлении, в точном закреплении в письменном контракте, как можно более детальном.

Стратегия борьбы

Элементы борьбы присущи любой стратегии. В данном случае имеется в виду стратегия, которая целиком сосредоточена на борьбе как средстве достижения цели. В таких переговорах ставка делается на полную победу над другой стороной. О том, что это не лучшая стратегия, свидетельствует все предыдущее изложение, не говоря уже об опыте деловых переговоров. Тем не менее, есть смысл подчеркнуть отрицательные моменты такого рода стратегии.

Она несовместима с основными принципами переговоров, с самого начала устраняет возможность добросовестного взаимодействия сторон; лишает возможности развития взаимно выгодных отношений в будущем; провоцирует другую сторону не только к сопротивлению, но и к ответному нападению, в результате чего зачинщик может в конечном счете проиграть; навязав другой стороне соглашение, едва ли можно рассчитывать, что она станет его добросовестно выполнять. Все это на-

столько существенно, что опытные переговорщики даже при самом благоприятном для них соотношении сил предпочитают избегать ее.

Тем не менее, с подобной стратегией приходится сталкиваться. Она, например, используется в случаях, когда речь идет об отдельной сделке и стороны не заинтересованы в дальнейших отношениях. Другой случай – одна из сторон занимает абсолютно доминирующую позицию и не очень заинтересована в достижении соглашения с данным партнером. Например, крупная корпорация, имеющая широкую возможность приобрести тот же товар у конкурирующих поставщиков. В таких случаях речь вообще идет о заключении сделки в соответствии с предъявленным ультиматумом.

В подобных случаях есть основания ожидать, что вы встретитесь с виновствующей позицией, и вы должны быть готовы к противодействию ей.

Стратегия борьбы основана на доминировании. Она исходит из того, что цель переговоров – победа, а главный инструмент достижения цели – сила. Все это определяет характер тактических приемов и поведение переговорщика. Он целиком сосредоточен на скорейшем решении вопроса существа и не придает значения тому, как его действия воспринимаются другими. Своей тактикой и поведением он добивается упрочения позиции силы. В этих целях используются разнообразные приемы, характеризующиеся следующим:

- постоянным стремлением к победе в каждом вопросе и на каждом этапе переговоров;
- использованием силовых приемов, например навязыванием высоких темпов переговоров и подлежащих обсуждению вопросов и вместе с тем неготовностью к уступкам.

Руководствующийся стратегией борьбы переговорщик владеет многими приемами и трюками, которые он активно использует. Он входит в помещение, пожимает руки и немедленно начинает зондировать вашу позицию, интересуется положением дел в вашей организации, параметрами продукции или услуг, в получении которых заинтересован, вашим личным положением и т.д. Его цель – получить как можно больше информации и как можно быстрее. Особое внимание уделяется определению ваших слабых и уязвимых мест.

Переговорщик не избегает резких заявлений, повышает голос и даже стучит по столу. Добивается тщательного оформления полученного выигрыша на каждом этапе при помощи протоколов. При этом не останавливается перед внесением поправок, толкующих положения протокола в его пользу. Используется и такой прием: заставив другую сторону уступить и зафиксировать достигнутое в соглашении, он может неожиданно заявить, что это соглашение носит лишь предварительный характер, и после этого добиваться новых уступок.

Используются грязные способы давления – взятки, шантаж, подслушивание телефонных разговоров и т.п. Ко всему этому в деловой практике относятся отрицательно. Тем не менее, ведя важные переговоры, не следует сбрасывать со счетов подобную возможность.

В таких случаях утрачивает свое значение начальная фаза переговоров; нет возможности создать благоприятную атмосферу, согласовать план работы, выяснить взаимные интересы.

Главное состоит, пожалуй, в том, чтобы с самого начала воспрепятствовать развитию борьбы. В этих целях можно использовать такие методы:

- а) отвергнуть задаваемые при открытии вопросы;
- б) постараться поддержать первый период, когда налаживается общение;
- в) не отвечать на вопросы, имеющие целью понять ваши возможности;
- г) не допустить утверждения лидирующей роли другой стороны, прежде всего в начальный период.

В связи с этим еще раз подчеркнем значение начального периода для утверждения стиля переговоров. Именно на этом этапе следует предпринять шаги, необходимые для контроля за ходом переговоров. В этих целях добиваются согласования плана и процедурных вопросов и побуждают другую сторону их придерживаться, настаивают на достижении компромисса.

При всех условиях необходимо сохранять спокойствие. Это дает возможность более трезво оценивать ситуацию и, кроме того, охлаждает пыл другой стороны, препятствует ее стремлению ожесточить дискуссию. Дело это не простое. Такого рода переговорщики не останавливаются перед тем, чтобы затронуть и личные моменты, воздействовать на вас как на личность, например, повышая голос, демонстрируя снисходительное отношение и т.п. В крайних случаях покидают переговоры, чтобы дать другой стороне возможность остыть и оценить созданную ими ситуацию.

Последнее. Учитывая характер такого рода переговорщиков, следует самым тщательным образом контролировать протоколы заседаний, решительно возражая против неприемлемого для вас толкования хода и результатов обсуждения. Особое значение придается формулированию окончательного соглашения и точному определению его юридического статуса.

9.4. Стиль переговоров

Стиль определяется в первую очередь характером стратегии. Вместе с тем вся стратегия строится с учетом избранного стиля. Различают стили ведущего и следующего, открытый и закрытый.

На первый взгляд может казаться предпочтительным **стиль ведущего**. Однако опыт свидетельствует, что это далеко не всегда оправданно. Выбор стиля ведущего обоснован в том случае, если вы уверены, что сможете диктовать подлежащие обсуждению вопросы и соответствующую повестку дня. Все это следует рассчитать заранее. Одного желания быть ведущим недостаточно. Если оно необоснованно, то результаты будут негативными.

Несмотря на пассивный оттенок, **стиль следующего** имеет свои положительные моменты. Будучи тщательно спланированным, он поощряет другую сторону излагать свою позицию, освещать вопросы, в которых вы заинтересованы. Задавая вопросы, вы получаете дополнительную информацию. Все это позволяет более обстоятельно и конкретно разработать свою аргументацию. В результате может оказаться, что, избрав стиль следующего, вы фактически играете ведущую роль.

Следует вместе с тем учитывать, что стиль следующего дает хороший результат лишь в случае, если он заранее тщательно спланирован. Если же он будет навязан вам в ходе переговоров, то вся ваша стратегия в значительной мере утрачивает значение. Переговорщик, который просто следует за действиями другой стороны, может рассчитывать лишь на потери. Особое значение стиль «полного следования» имеет на стадии предварительных переговоров, поскольку он дает возможность контрагенту с самого начала изложить свою позицию, а вам ее уточнять.

Сказанное диктует необходимость в самой стратегии определить баланс между стремлением получать и предоставлять информацию. Это найдет отражение в стиле, в преобладании элементов ведущего и следующего с учетом различных фаз переговоров. Надо отметить, что большинство хороших переговорщиков хорошие слушатели. Когда вы говорите, вы не получаете информации. Умение слушать – непростое искусство.

Все это имеет отношение и к стилям открытому и закрытому. **Открытый стиль** характеризуется следующими моментами: информация предоставляется свободно, повестка дня не предлагается, предлагаются конструктивные решения, выражается желание достичь соглашения, поддерживается продвижение к цели, охотно рассматриваются альтернативные предложения, не проявляется спешка.

Закрытый стиль имеет следующие черты: информация не предоставляется, внесение предложений отдается другой стороне, выступления содержат в основном критику, а не анализ, настаивают на уступках, не демонстрируется заинтересованность в соглашении, не рассматриваются альтернативные решения, проявляется нетерпение.

Оба стиля редко применяются в чистом виде. Обычно используются элементы того и другого в том или ином соотношении. Применение чисто закрытого стиля ведет к провалу переговоров, а чисто открыто-

го – к повышенной уязвимости применяющего. Тем не менее, определение доминирующего стиля необходимо.

Присущий организации стиль в значительной мере определяет и стиль представляющих ее лиц. Принято различать два основных стиля, свойственных организациям. Один из них ориентирован на решение задачи, другой – на связанных с переговорами людей.

В результате нельзя не прийти к выводу, что ни тот ни другой стиль не является оптимальным. Очевидно, необходимо сочетание элементов того и другого с учетом конкретных условий. Соответственно принято различать три типа переговорщиков, в зависимости от их стиля:

- **боец** – целиком ориентирован на решение задачи;
- **сотрудничающий** – стремится действовать в открытую, готов сотрудничать в решении вопросов и совместно достигать цели;
- **мастер компромисса** – всегда стремится решить вопрос путем компромисса.

При выборе стиля необходимо учитывать, что вашим партнерам присущ свой образ поведения, которому они будут следовать. Приспособить их к своему стилю будет непросто. Поэтому свой стиль надо определять с учетом стиля партнеров.

Стиль во многих отношениях зависит от личных качеств переговорщика. В этом плане можно выделить два основных типа – «лидер» и «бюрократ». Лидер – это сильная личность. Он занимает важное положение в своей организации, умеет максимально использовать возможности, стремится к доминированию, хороший импровизатор. У него развито интуитивное мышление, обладает обаянием.

Тип бюрократа характерен для больших организаций. Такой переговорщик следует установленным правилам, строго придерживается утвержденного плана действий, склонен запрашивать указания руководства. Он понимает, что в бюрократизированной организации выигрывает тот, кто умеет играть по правилам. Все это, разумеется, сказывается на стиле переговоров. Значительное внимание уделяется оформлению документов, включая протоколы.

Если есть основания полагать, что предстоит встреча с бюрократом, то следует подобрать команду, обладающую как личными качествами, так и опытом работы в таком стиле. Бюрократ охотно согласится, если вы предложите системный подход, будет следовать согласованному плану и графику. Он будет исходить из наличия двух противостоящих сторон и не воспринимать переговоры как группу, делающую общее дело. Его стратегия нацелена на получение односторонней выгоды.

Естественно, возникает вопрос, какой тип является предпочтительным. Многое зависит от конкретных условий. Особое значение имеет мастерство переговорщика. Квалифицированный сторонник сотрудни-

чества добьется утверждения своего стиля в переговорах с менее квалифицированным сторонником борьбы и, разумеется, наоборот.

Если же иметь в виду лидера и бюрократа, то следует учитывать следующее обстоятельство. Стремясь к односторонней выгоде, бюрократ может выиграть 51% делимого блага. Стремящийся к сотрудничеству лидер во взаимодействии с другой стороной способен увеличить общее благо с тем, чтобы каждый получил больше.

9.5. Тактика переговоров

9.5.1. Горизонтальный и вертикальный подходы

При горизонтальном подходе обсуждение идет широким фронтом, добиваются некоторого прогресса по всем вопросам, затем возвращаются к ним вновь для дальнейшего продвижения и опять-таки по всем вопросам. Вертикальная тактика характеризуется не шириной, а глубиной подхода. Начинают с одного вопроса и основательно его обсуждают. Затем переходят к обсуждению таким же образом следующего вопроса и т.д.

В ходе переговоров обнаруживаются расхождения, противоречия в позициях сторон. Различают два подхода к их урегулированию. При одном та или иная сторона берет на себя инициативу, играет роль лидера, а другая следует за ней, например, одна сторона излагает свою позицию, а другая сосредоточивает внимание на ее критическом анализе.

При втором подходе стороны действуют параллельно. Одна сторона излагает свою позицию, другая выясняет интересующие ее детали и убеждается в том, что она правильно понимает изложенную позицию. После этого вторая сторона представляет собственную позицию, при этом не высказывает мнения о позиции первой стороны.

9.5.2. Уступки

Среди теоретиков и практиков весьма распространено мнение, согласно которому все искусство переговоров сводится к выгодному обмену уступками. Однако уступки представляют лишь часть процесса переговоров, хотя и довольно важную. Существует четыре основных подхода к проблеме обмена уступками. Они заключаются в следующем:

- определить общие области, в которых вы ожидаете изменений в позиции другой стороны, например: цена, качество, доставка, обслуживание;
- обозначить конкретно, в каком вопросе вам необходимы уступки, но без детализации;
- обозначить примерный размер ожидаемых вами уступок, например: снижение цены на 5–8%, продление срока поставки на 10–15 дней;

- точно указать, какая уступка вам даст возможность согласиться с решением определенного вопроса или со сделкой в целом.

Первый подход относится в основном к начальной стадии переговоров и будет пониматься другой стороной как прощупывание ее позиции. К ее ответу следует отнестись со вниманием, чтобы определить ее готовность пойти на уступки по данному вопросу. Для этого требуется умение определить позицию другой стороны не только по словам, но и по всем иным признакам.

Первый подход почти всегда встречает ответный запрос такого же рода. Вам следует стараться сделать запрос первым. В случае попытки отвлечь ваше внимание от сделанного вами запроса необходимо занять жесткую позицию и вернуть дискуссию к поставленному вами вопросу. Делать это следует вежливо, но решительно.

В решении вопроса об уступках могут помочь следующие правила:

1. Уступка одной стороны сопровождается соответствующей уступкой другой.

2. Уступки должны соответствовать и по времени. Сделав уступку, ждите соразмерной уступки другой стороны, не предлагая новых уступок.

3. Предоставляйте уступки по высокой цене. Прилагайте усилия к тому, чтобы получить желаемое и удовлетворить другую сторону в результате минимальных уступок.

4. Прилагайте усилия к тому, чтобы ваши уступки воспринимались другой стороной как значительные.

Целесообразно заранее продумать определенный запас уступок. Они предлагаются в том случае, если вы можете получить что-то в ответ или если другая сторона уже сделала свое предложение, на которое вы должны ответить. Подготовка такого запаса дает вам дополнительную возможность выяснить вопросы, при решении которых вы встретите сопротивление, и определить, что вы сможете предложить для преодоления тупика. Предложение заранее подготовленных, но неожиданных для другой стороны уступок поднимает авторитет переговорщика.

В практике переговоров порой используется прием заманчивых уступок. Предлагается нечто существенное для другой стороны при условии, что взамен она предложит нечто важное для вас. Прием довольно рискован. Коль скоро возможность уступки была обозначена, другая сторона воспримет ее как сделанную и не обязательно предложит взамен нечто существенное для вас. Если вы заявили, что готовы пойти на определенную уступку, считайте, что вы уже сделали ее. В дальнейшем придется добиваться получения взамен чего-либо стоящего.

Оптимальная формула уступок – малое за большое. Предлагаемая уступка должна быть минимальной с вашей точки зрения, но предпола-

гать максимально возможную уступку взамен. При этом следует показать, что уступка является значительной с вашей точки зрения и весьма выгодной для другой стороны.

Очень важно четкое определение уступок. Во время дискуссии за столом переговоров легко складывается впечатление, будто вы получили нечто весьма существенное, заслуживающее значительной уступки с вашей стороны. Когда же вы достигнете стадии оформления результатов, то окажется, что результат не столь благоприятен, как вам казалось. Вы уступили больше, чем получили. Зачастую сказанное другой стороной воспринимают в духе желаемого, а в дальнейшем оказывается, что результат весьма далек от него.

При ведении переговоров следует иметь в виду возможность отказа другой стороны от достигнутого соглашения. В таком случае обычно ссылаются на то, что руководство организации отказалось его утвердить. Такой отказ может быть реальным результатом допущенных переговорщиком ошибок. Но может быть и трюком, нацеленным на выяснение того, на какие новые уступки вы готовы идти.

В таком случае нет нужды выяснять, является ли отказ подлинным или трюком. Правильно будет заявить, что поскольку соглашение было добросовестно разработано и согласовано в общих интересах, то другая сторона обязана его принять. Если же она этого не сделает, то вы не сможете продолжать переговоры, поскольку вы утратили доверие к ней.

В качестве последнего средства спасти соглашение можно предложить заявление примерно следующего содержания: «Мы очень сожалеем, что ваше руководство не согласилось одобрить результаты переговоров. Нам представляется, что было достигнуто взаимно выгодное соглашение. В таких условиях продолжение переговоров утрачивает смысл. Тем не менее у нас нет желания признать взаимное поражение. Возможно, вы согласитесь вновь обсудить вопрос с вашим руководством и встретиться вновь, например, через два дня? Мы либо продолжим переговоры на основе согласованного, либо окончательно прекратим их».

Уступки являются важным средством преодоления возражений другой стороны. Однако далеко не каждое возражение следует преодолевать путем уступок, даже небольших. Иначе вы будете поощрять другую сторону выдвигать дополнительные возражения, а в конечном счете окажется, что уступили слишком многое. Кроме того, в отношении некоторых возражений у вас попросту может не быть соответствующих уступок.

Существуют иные, помимо уступок, пути преодоления возражений. Прежде всего, выясните, является ли возражение реальным, а не средством вынуждения вас к уступкам. Задайте соответствующие вопросы и определите, что стоит за ним. Определите, может ли оно быть

преодолено или же решение выходит за границы ваших возможностей. Попросите партнера более четко изложить проблему и указать возможные с его точки зрения пути ее решения. После этого можно будет совместно обсудить изложенное и пути решения проблемы.

Многие возражения порождаются непониманием позиции другой стороны.

Но, разумеется, бывают и случаи, когда такой результат не достигается. В таких случаях положительный результат может дать прием откладывания. Вы предлагаете отложить спорный вопрос, чтобы он не мешал обсуждению остальных. После завершения обсуждения всех вопросов может оказаться, что спорный вопрос не столь уж значителен и даже если он не будет решен, то это не скажется на положительном в целом результате переговоров.

Если вы убедились, что партнер действительно не может пойти на предложенное вами решение и его возражение вполне обоснованно, то тогда единственным выходом является соответствующая уступка. Это тот случай, когда вполне вероятно, что вы не получите уступки взамен. Ваш выигрыш будет состоять в том, что вы сохраните процесс переговоров.

Уступка в случае реальной трудности партнера не дает вам какой-либо материальной выгоды. Делая ее, следует сделать так, чтобы партнер оценил ваш поступок, что важно для поддержания благоприятной атмосферы. В дальнейшем вы сможете напомнить об этом, если трудности возникнут у вас.

При переговорах приходится считаться с возможностью возникновения трудностей, которые не могут быть ни преодолены, ни обойдены. В подобных случаях зачастую единственным путем выхода из сложившегося положения является замена переговорщика.

Наконец, бывают случаи, когда вы исчерпали весь запас допустимых уступок, проявили высокое профессиональное мастерство и тем не менее не было достигнуто соглашение, которому ваша организация придаст существенное значение. В таком случае целесообразно привлечь к участию в переговорах лиц, занимающих более высокое положение. Если речь идет о соглашении, имеющем особо важное значение, то к участию привлекаются высшие должностные лица вплоть до руководителей соответствующих организаций. Ко всему этому следует относиться осторожно, чтобы не увеличить многоэтажность переговоров и не дискредитировать то, что было достигнуто на другом уровне.

Повышение уровня переговоров не означает, что руководители должны выполнять функции переговорщиков низшего уровня и участвовать в разработке деталей соглашения. Их задача – решить ограниченный круг основных вопросов, которые представляют фундамент соглашения, чтобы детали были определены на переговорах иного уровня.

Не говоря уже о занятости руководителей, они могут быть не подготовленными к решению конкретных вопросов.

Если же и руководители окажутся не в состоянии решить ключевые вопросы, то остается последнее средство – прибегнуть к помощи посредника. Существуют профессиональные посредники. Это опытные переговорщики, специализирующиеся в решении вопросов, которые завели переговоры в тупик. Они выбираются по соглашению сторон и независимы от них.

9.5.3. Методика переговоров

Вопросы. Умение правильно задавать вопросы, как по содержанию, так и по форме, имеет существенное значение. Без этого невозможно достаточно точно уяснить позицию другой стороны. При этом допустимо ставить под сомнение даваемые ответы и даже выражать к ним недоверие. Переговорщик, который предпочитает воздерживаться от вопросов и опасается выразить сомнение, существенно ограничивает свои возможности.

Выдержка. Наличие выдержки – необходимое качество переговорщика. Хороший переговорщик сам не торопится и не дает возможности себя подталкивать.

Перерывы. Речь идет о 5–10-минутных перерывах, решения о которых принимаются по инициативе одной из сторон. Перерывы особенно важны, когда стороны упираются в тупик. В таких случаях перерыв необходим. Он позволяет определить сложившееся положение, предложить время следующей встречи и шаги, которые надо предпринять. Отметим, что умение использовать предложения о перерыве нередко имеет большое значение.

Каждая сторона использует перерывы для того, чтобы вне зала заседаний рассмотреть достигнутый прогресс и соответственно скорректировать свою позицию. Обычно другая сторона встречает такую инициативу с пониманием.

Перерывы играют настолько существенную роль, что есть основания изложить некоторые соображения относительно их использования.

Прежде всего, когда следует предлагать перерыв? Обычно это делают в следующих случаях: а) если переговоры заходят в тупик; б) после завершения ознакомления, до того как делаются конкретные предложения; в) после того как сделаны предложения, но до их обсуждения; г) когда станут ясны контуры соглашения.

Предложение о перерыве облекается примерно в такую форму: «Представляется, что небольшой перерыв может помочь нам собраться с мыслями, чтобы ускорить продвижение. Будет ли приемлем перерыв на десять минут?»

При возобновлении заседаний целесообразно в сокращенном варианте использовать те же формы, что и при начале переговоров, а именно постарайтесь восстановить доброжелательную атмосферу, подчеркнуть достигнутый прогресс, подтвердить согласованный план или предложить изменения, изложить свою уточненную позицию.

Установление временных рамок обсуждения. Предложение установить время окончания обсуждения определенного вопроса или завершения переговоров в целом может быть эффективным приемом. Он мобилизует усилия сторон, ускоряет темп переговоров, содействует концентрации внимания на достижении взаимно приемлемого соглашения.

Если же вы заинтересованы в поддержании доброжелательной атмосферы, то предложение должно делаться в форме, предполагающей взаимное согласие. Пример: «Для меня было бы крайне желательно завершить наше заседание к 16 часам. В 16.30 я должен быть на очень важной встрече. Не согласились бы вы приложить усилия к завершению заседания к этому времени?»

Условные варианты. При выяснении позиции другой стороны используют предложение условных вариантов, например: «Не согласились ли бы вы ускорить поставки, если мы немедленно произведем предоплату?» Такое предложение носит гипотетический характер и ни к чему вас не обязывает. Вместе с тем оно позволяет получить интересующую вас информацию, помогает сторонам определить оптимальные условия соглашения.

Однако этот прием не должен применяться на завершающей стадии, когда участники перешли к формулированию основных положений соглашения. Его применение будет расценено как деструктивная попытка пересмотреть достигнутое и неизбежно скажется на атмосфере переговоров, может породить сомнения в порядочности или профессионализме инициатора.

Смазка. Проблема поощрения другой стороны обсуждается в литературе и постоянно возникает в деловой практике. При ведении переговоров с солидными партнерами из промышленно развитых стран взятка в принципе исключается. Тем не менее, случаи такого рода известны. Обычно поощрение осуществляется в глубоко замаскированной форме. Вместе с тем в деловой активности многих стран взятка – неотъемлемый элемент переговоров как с предпринимателями, так и с государственными чиновниками.

Под «смазкой» в данном случае понимается не откровенная взятка, а более деликатный вид поощрения, который может иметь множество различных форм. Выбор их – дело весьма деликатное. Использование «смазки» считается искусством.

Ресторан. Неформальные встречи имеют существенное значение при переговорах. Особое значение они приобретают в случае возникно-

вения серьезных трудностей. В неформальной обстановке главные переговорщики могут более открыто и с большим доверием обсуждать возникшие проблемы.

«Ресторан» в данном случае представляет обобщающее понятие. В этом качестве могут быть использованы и другие возможности. Англичане предпочитают свои клубы, американцы – гольф-клубы, финны – сауны. В нашей стране используют загородные резиденции, охоту, рыбную ловлю.

9.5.4. «Особые» приемы

Речь пойдет о приемах, которые зачастую именуют трюками или хитростями. Их использование требует умения. Неумелое использование вызовет сомнение в вашей порядочности либо в вашей квалификации. Приемы можно классифицировать примерно следующим образом: грязные приемы, сравнительно порядочные приемы и нормальные приемы. Границы между ними не очень четкие. Различные люди определяют их неодинаково. Бывают случаи, когда допустимый прием применяется таким образом, который расценивается как совершенно непорядочный.

Переговорщик должен уметь обнаружить, когда против него применяется тот или иной трюк, знать, как противодействовать этому и когда прекратить переговоры с данным лицом либо с его организацией в целом.

Если вы встречаетесь с грязным трюком, то должны учитывать, что обычно применивший его не остановится и в дальнейшем. Поэтому целесообразно сразу же обсудить возможность продолжения деловых отношений.

К сравнительно порядочным приемам относят те, которые, по мнению применяющего их, являются честными и воспринимаются таким же образом другой стороной. Далекое не всегда можно установить точную границу между двумя категориями трюков.

Нормальные приемы – это такие, которые считаются честными, в каких бы условиях они ни использовались.

Убийственные вопросы – весьма эффективный при умелом использовании прием, считающийся вполне допустимым. Примеры: «Считаете ли вы, что этот вопрос может быть предметом переговоров?» или «Является ли ваше предложение окончательным?» Такие вопросы дают результат в том случае, если другая сторона его не ожидает и не готова дать на него ответ. Цель этого приема – разрушить тщательно разработанную позицию, которой руководствуется ваш партнер, поставить его в невыгодное положение, побудив предоставить информацию, которую он предпочитал оставить в тайне. Особенно эффективен он в

случае, когда необходимо выяснить, действительно ли поставленный под сомнение вопрос не может быть предметом переговоров.

При ответе на подобный вопрос можно воспользоваться двумя вариантами, во-первых, его можно просто проигнорировать, во-вторых, деликатно заявить, что вопрос не может быть предметом обсуждения.

«Убийственные вопросы» многообразны, но все они обладают двумя общими чертами. Во-первых, вопрос должен быть коротким, решительным и требовать немедленного и столь же решительного ответа, во-вторых, явно преследовать цель определения того, возможно или невозможно обсуждение данного вопроса.

9.5.5. Тактика давления

В переговорах далеко не всегда участвуют равные по могуществу и влиянию партнеры. Поэтому вопрос об использовании своего преимущества нередко возникает перед переговорщиком и, несомненно, заслуживает внимания. Возможности влияния зависят от соотношения сил партнеров, например крупной частной или государственной компании и небольшой фирмы. Второй фактор носит личный характер – профессиональные способности переговорщика и применение им тактики давления.

В целом тактика давления не является лучшей при переговорах. Лишь в исключительных случаях следует прибегать к открытому давлению, превращая переговоры в поле сражения, победа на котором достигается при помощи силы.

Угрозы – наиболее четко выраженное силовое воздействие. Они могут быть как этичными, так и неэтичными. Безусловно, неэтичны личные угрозы или угроза целенаправленно причинить ущерб. Такого рода угрозы сравнительно редко используются в нормальных деловых отношениях, но являются постоянным инструментом криминализованного бизнеса. Отечественная деловая практика дает богатый в этом отношении материал.

В нормальной деловой практике угрозы также порой применяются, и с этим следует считаться. Например, поставщик необходимых вам товаров или услуг настаивает на принятии вами определенного условия, угрожая в противном случае сократить поставки. Строго говоря, подобные приемы трудно признать этичными, поскольку они представляют злоупотребление имеющимися возможностями и не соответствуют нормальной деловой практике. Другое дело, если вы не выполняете условий контракта. Тогда угроза прекратить поставки будет и законна, и этична.

В одних случаях есть возможность противостоять угрозе, в других она отсутствует. Прежде всего, следует выяснить, имеет ли возмож-

ность угрожающее вам лицо реально осуществить угрозу. В случае, если такая возможность отсутствует, вы можете противопоставить угрозе жесткую позицию, сохраняя достоинство.

Если вы убедитесь, что угроза реальна и ее невозможно избежать, то следует рассмотреть положение в целом и выяснить, насколько навязываемое вам положение влияет на характер сделки в целом. После этого либо прекратить переговоры, либо предложить новую сделку с учетом сложившейся ситуации. Нельзя при этом забывать, что сделанные под угрозой уступки отрицательно сказываются на репутации организации.

Говоря об угрозах, по понятной причине не могу не коснуться того, что в деловой практике именуют «русским фронтом». Анализ этой практики говорит о том, что выражение имеет два значения. В одном случае под этим понимают просто угрозу. Пример: «Если вы не соглашаетесь с нашим предложением, то мы примем меры, которые создадут для вас самые серьезные трудности» (т.е. отправим вас на «русский фронт»).

В другом случае имеется в виду более сложная тактика. Она основана на аналогии с войной Наполеона против России, в ходе которой французской армии позволили продвинуться к Москве, в результате чего были растянуты ее линии снабжения, а войска истощили свои силы. Соответствующая переговорная тактика состоит в том, что вы постепенно все более основательно вовлекаете другую сторону в свои дела, возможно, делаете ее представителя лично заинтересованным в достижении соглашения, в результате он может утратить четкое представление о целях, которые были перед ним поставлены. Следует, однако, учитывать, что подобная тактика не может рассчитывать на ощутимый успех, когда вы имеете дело с опытным и способным переговорщиком.

9.6. Ведение переговоров

9.6.1. Создание атмосферы переговоров

Любые переговоры протекают в определенной атмосфере, которая оказывает существенное влияние на их ход. Она может быть напряженной, бескомпромиссной или вялой, требующей много времени без ощутимых результатов. Бывает атмосфера теплой, дружеской и творческой или холодной, формальной и четкой.

Опыт свидетельствует, что критический период создания атмосферы очень короткий, буквально первые несколько минут. В самом начале первой встречи складывается атмосфера, которая очень устойчива и с трудом поддается изменению. Разумеется, на атмосферу первой встречи накладывают свой отпечаток предварительные переговоры и имеющаяся у сторон информация друг о друге. Но впечатление от первого пе-

риода гораздо более прочно, чем основанное на предварительной информации, и может быстро его изменить. Все это придает особое значение началу переговоров.

Переговорщики встречаются, приветствуют друг друга, ведут неофициальную беседу и сразу же начинают ощущать атмосферу. Объяснить этот феномен какими-либо очевидными причинами не удастся.

Каждая сторона приносит с собой атмосферу своей организации, которая может быть напряженной и склочной или, наоборот, теплой и творческой, что немедленно отражается на атмосфере переговоров. Это далеко не исчерпывающий перечень факторов, определяющих общую атмосферу. Она представляет собой результат широкого круга импульсов, далеко не всегда очевидных, которые подсознательно могут быть истолкованы весьма негативно. В общем, существует значительная вероятность того, что если с самого начала не будут предприняты искусные действия, то переговоры откроются неудачно.

Таким образом, с самого начала необходимо уделить внимание созданию соответствующей атмосферы. Естественно, возникает вопрос: какая атмосфера для вас желательна? В данном случае будем исходить из того, что вы стремитесь достичь взаимно выгодного соглашения. Перед вами возникают следующие варианты атмосферы: доброжелательная, добросовестного сотрудничества, чисто деловая.

Создание атмосферы сотрудничества требует времени и усилий. В стремлении к этому не стоит начинать со спорных вопросов. Обе стороны нуждаются в определенном времени для того, чтобы настроиться на одну и ту же волну, «притереться» друг к другу. В этих целях целесообразно спросить у другой стороны, как прошла ее поездка, как самочувствие, не нужна ли какая-либо помощь, ее мнение о футбольном матче или о событиях, ставших известными из утренних газет. Такая предварительная беседа дает возможность сторонам приспособиться друг к другу, установить необходимый контакт.

9.6.2. Начало переговоров

Открытие переговоров – важный этап. В этот период внимание сторон и степень восприятия ими друг друга наиболее высоки. Сложившиеся в этот период представления обычно сохраняются надолго. Такой период сравнительно короток. Вскоре внимание начинает снижаться, люди по-разному воспринимают сказанное и даже пропускают мимо ушей важные высказывания. В связи с этим следует отметить, что умение внимательно слушать в течение длительного времени – важный элемент искусства переговоров, овладеть которым гораздо сложнее, чем кажется.

Значение открытия переговоров определяется также тем, что определяется начальная тема обсуждения. Выбор темы и форма, стиль ее

обсуждения создают прецедент для обсуждения следующих тем. Обычно в ходе начальных одного-двух заседаний формируется характер переговоров, который в дальнейшем не просто изменить.

Рассматриваемый период важен и тем, что в это время формируется отношение сторон друг к другу.

Главное состоит в определении целей, плана и графика переговоров. Цели могут быть различными. В качестве вариантов можно назвать следующие:

- а) выяснить интересы другой стороны;
- б) определить взаимно выгодные возможности;
- в) достичь соглашения по общим вопросам;
- г) достичь соглашения по конкретным вопросам;
- д) урегулировать возникшие конфликты.

Под планом понимается повестка дня переговоров, вопросы, подлежащие обсуждению, и порядок их обсуждения.

Существенное значение имеет то, как вы вносите соответствующие предложения. Искусство состоит в том, чтобы с самого начала создать настроение соглашения и регулярно его поддерживать.

С самого начала возникает весьма щекотливый вопрос о том, кто будет играть ведущую роль. Его элементами являются: кто будет говорить первым, кто возьмет на себя инициативу в формулировании повестки дня, как будет распределено время между сторонами?

При решении этих вопросов целесообразно руководствоваться следующими положениями:

1) равноправный диалог. Время для выступлений должно быть равно распределено между сторонами, по крайней мере до момента согласия с тем, что одна из сторон должна вести диалог;

2) краткость вопросов и выступлений. Начальное обсуждение должно представлять собой серию взаимосвязанных выступлений, а не цикл длительных выступлений;

3) поддержка. Предлагайте другой стороне высказать свои замечания и брать на себя инициативу;

4) готовность к согласию. В тех случаях, когда это возможно, старайтесь соглашаться с другой стороной. На первом этапе согласие касается в основном процедурных вопросов и потому легче создать благоприятную атмосферу, чем на этапе обсуждения спорных проблем.

После того как стороны разместились за столом, появляется необходимость инициирования начала работы без излишней задержки. Кто-то должен взять на себя эту инициативу. Если приглашенная сторона не делает этого, то принимающей стороне надлежит начать, например, задав такой вопрос: «Можем ли мы для начала согласиться о процедуре обсуждения?»

На начальном этапе достигается согласие относительно предмета, целей, повестки дня и графика переговоров. Избежать этого нельзя даже в том случае, если все это было согласовано в ходе предварительных переговоров. Важно убедиться и подтвердить, что обе стороны разделяют мнение относительно целей и повестки дня.

9.6.3. Фаза достижения соглашения на переговорах

За открытием переговоров следует фаза достижения соглашения, в ходе которой стороны познают друг друга. Они достигают понимания взаимных требований; формируется общее понимание предполагаемого соглашения; конкретизируется позиция каждой из них; становится более четким объем будущего соглашения; складывается более точное представление о подлежащих решению вопросах.

Открывается эта фаза вступительными выступлениями сторон. Здесь важно все, о чем вы говорите, как говорите, как отвечаете другой стороне. Вы излагаете свою позицию и должны дать четкое представление о вашей точке зрения. Не следует понимать это буквально. Речь идет об общей позиции, а не изложении всех деталей. Другой стороне должна быть дана возможность уточнить интересующие ее аспекты.

Вступительное выступление должно осветить следующие моменты:

- **ваше понимание.** Общая область, в пределах которой должно идти обсуждение;
- **ваши интересы.** Чего бы вы хотели достичь в результате переговоров;
- **ваши приоритеты.** Какие вопросы для вас наиболее важны;
- **ваш вклад.** Что вы можете сделать для достижения и реализации взаимно выгодного соглашения;
- **ваше отношение.** Результаты предыдущей сделки с другой стороной, в частности ее репутация, а также ожидания или опасения, которые у вас могут быть относительно будущего сотрудничества.

Во вступительном выступлении излагается только позиция автора. В нем нет места определению общих интересов, совпадающих позиций. Не принято вообще касаться позиции партнера.

Важно и то, как вы выступаете. Стиль выступления должен содействовать благожелательной атмосфере. Оно должно быть доброжелательным и четким. Существенное значение имеет заключительная фраза («Достаточно ли ясна наша позиция?»). Она свидетельствует о том, что выступление имеет целью дать представление о позиции, а не породить сопротивление. Она призывает к сотрудничеству.

Когда первой выступает другая сторона, то вы должны внимательно ее выслушать, уточнить, сделать соответствующие выводы и на этой основе сформулировать свое вступительное выступление. «Вниматель-

но выслушать» означает, что вы должны четко уяснить позицию другой стороны и не отвлекаться на обдумывание контраргументов. «Уточнить» – значит выяснить, что хотел сказать выступавший, устранить возникшие у вас сомнения, задавая дополнительные вопросы. Можно также суммировать сказанное другой стороной и попросить ее подтвердить правильность вашего понимания.

В ходе последующего обсуждения стороны определяют пути решения поставленных вопросов, а также устанавливают пункты расхождения и совпадения интересов, предлагают методы согласования.

После завершения первой встречи и до начала обсуждения вопросов по существу наступает момент уточнения, а возможно, и пересмотра вашей стратегии.

Следующий этап – определение вопросов, к обсуждению которых следует приступить. В результате делается заявление примерно следующего вида: «Таким образом, господа, мне представляется, что теперь нам следует решить вопросы о количестве приобретаемой нами нефти, о ее цене, о сроках поставок и оплаты. Охватывает ли это все вопросы, которые вы хотели бы решить?»

Таким образом, начальный этап включает вступительные выступления, которые имеют целью изложить позиции сторон, но не контраргументацию. После этого стороны получают возможность определить сферу потенциального соглашения. Соответственно, уточняется стратегия; определяются вопросы, к обсуждению которых предстоит немедленно приступить.

Наступает период обсуждения по существу.

Обсуждение конкретных вопросов должно протекать в духе сотрудничества, а не борьбы. Оно идет от согласования общих вопросов, от достижения соглашения о принципах к соглашению о деталях и, наконец, к окончательному соглашению. Стороны продвигаются совместно, устанавливая общие интересы, определяя достигнутые результаты, совместно решая спорные вопросы.

Сложной, но необходимой функцией переговорщика является контроль за ходом переговоров. Участие в обсуждении содержания будущего соглашения требует от него большого внимания. Но его влияние на ход и исход переговоров в значительной мере зависит от способности одновременно контролировать процесс. К основным приемам, позволяющим осуществлять контроль, относятся:

- **суммирование.** Путем подведения предварительных итогов помогает сторонам осознать степень достигнутого, меру продвижения к конечной цели;
- **уточнение положения.** Побуждает стороны более четко определять предмет обсуждения и возникшие препятствия;

- **определение степени продвижения к цели.** Особенно эффективно, если осуществляется путем сравнения с согласованным ранее сторонами планом и графиком обсуждения;

- **предложение пути согласования расхождений.**

Важное значение имеет установление взаимного доверия и даже взаимной симпатии.

Доверие рождается не только за столом переговоров. В значительной мере оно зависит от того, как выполняются ранее заключенные соглашения. Достигнутый уровень доверия переходит от одного раунда переговоров к другому и становится существенным фактором деловых отношений между партнерами в целом. В этом находит проявление общая закономерность – благожелательная атмосфера, достигнутая в ходе переговоров, оказывает положительное влияние на всю совокупность отношений между соответствующими организациями.

Подчеркнем значение, которое имеет обслуживание переговоров. Необходимо обеспечить свежий воздух, нужную температуру, снабжение кофе, чаем, безалкогольными напитками, а также закусками. Это обязанность принимающей стороны. Недостатки в этой области расцениваются как недостаточное внимание и могут сказаться на переговорах.

Таким образом, в начальной и основной фазах переговоров необходимо:

- представить вашу общую позицию по предмету переговоров;
- получить такие же сведения от другой стороны;
- совместно рассмотреть возможности взаимно выгодных решений;
- проверить правильность определенной вами ранее стратегии;
- подчеркнуть области, готовые для соглашения;
- совместно с другой стороной поработать над проблемными областями;
- контролировать ход переговоров в соответствии с согласованным планом;
- развивать личные отношения и добиваться доверия другой стороны.

9.6.4. Момент определения перспективы переговоров

Если обратиться к практике переговоров, то не без удивления можно обнаружить, как часто стороны упускают момент, когда становится ясной перспектива переговоров, и продолжают бесплодную дискуссию. Стороны вступают в переговоры, имея в виду обеспечение своих потребностей и по возможности желаний. В процессе переговоров происходит согласование и, следовательно, определенная модификация первоначальных позиций. В результате наступает момент, когда стороны

будут в состоянии определить подлинное положение и решить, насколько реально достижение их целей. Коль скоро вы определили, что переговоры не имеют перспективы с точки зрения вашей позиции, то следует их прекратить или изменить первоначальную позицию.

Один из существенных аспектов мастерства переговорщика состоит в умении своевременно определить момент, когда перспектива достижения соглашения стала реальной, с тем чтобы направить все усилия на его заключение. Дело это не простое. Наступление такого момента далеко не всегда очевидно. Поэтому следует тщательно следить за наступлением этого момента.

Цель деловых переговоров редко сводится к тому, чтобы выжать все возможное до последней капли. Такой подход расценивался бы другой стороной как примитивный и оказал бы негативное влияние на отношения сотрудничества с ней. Кроме того, затрата значительного времени на обсуждение незначительных деталей не оправдывает себя. Коль скоро достигнут момент ясности позиций, то наиболее предпочтительными становятся четкие, конкретные предложения по достижению окончательного соглашения. Это не только сократит время переговоров, но и будет стимулировать желание другой стороны поддерживать с вами деловые отношения.

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Что вы знаете о целях переговоров?
3. Как подготовиться к переговорам?
4. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
5. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
6. Каковы преимущества командного ведения переговоров?
7. На какие вопросы следует подготовить ответы заранее?
8. Что вы понимаете под предметом переговоров?
9. Какова роль инструкций для переговоров?
10. На чем «поле» лучше встречаться?
11. В чем специфика импровизированных переговоров?
12. Что такое структура переговоров?
13. Что такое намерения и ожидания партнеров?
14. Какие некорректные тактические приемы используются деловыми партнерами?
15. Что это такое: тактика ведения переговоров?
16. Каковы функциональные цели переговоров?
17. В чем состоит прием «пакетирования?»

18. Что вы знаете о стратегиях взаимодействия?
19. Какие вопросы помогают провести переговоры?
20. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
21. Что означает термин «речевые клише»?
22. Что такое «речевые штампы» для переговоров?
23. Как проанализировать итоги переговоров?
24. Какие виды соглашений принимаются в ходе переговоров?
25. Какие способы обоснования цен во время переговоров вы знаете?

Тема 10. ДИСКУССИЯ, СИМПОЗИУМ, ПОЛЕМИКА, ДЕБАТЫ, СПОР

В реальной практике деловой коммуникации такие ее формы, как дискуссия, полемика, дебаты, спор и подобные им способы обоснования мнения, зачастую рассматриваются как синонимы. На самом деле они отличаются друг от друга методикой, структурой, композицией, механизмом обмена мнениями.

Каждый деловой человек, в какой бы деятельности он ни был специалистом, должен уметь компетентно и плодотворно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументированно отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента, владеть всеми жанрами полемического мастерства. Это нужно менеджеру, ведущему совещание или дискуссию, и специалисту по переговорам.

Наиболее распространенной из перечисленных выше форм деловой коммуникации является дискуссия.

10.1. Дискуссия

Дискуссия – это обмен мнениями по вопросу в соответствии с более или менее определенными правилами процедуры и с участием всех или отдельных ее участников. Почти каждое предприятие или фирма обсуждают деловые вопросы на заседаниях групп или комиссий. Многие деловые собрания и совещания также проводятся в виде дискуссий.

10.1.1. Массовая дискуссия

При массовой дискуссии все участники, за исключением председателя, находятся в равном положении. Специально подготовленные докладчики не назначаются, в то же время все присутствуют не только в качестве слушателей. Специальный вопрос обсуждается в определенном порядке, обычно в соответствии со строгим регламентом и под председательством должностного лица.

Собрание, не обставленное формальностями и посвященное обсуждению какого-либо актуального вопроса, обычно называется массовым митингом. Наиболее частый вид деловой коммуникации с массовым обсуждением вопросов – это заседание разнообразных комиссий. Регулярные деловые сессии большинства общественных организаций проводятся так же, как дискуссии этого вида.

Процедура проведения массовых митингов и собраний-дискуссий, как правило, простая, неформальная, но при этом всегда есть председатель. Он следит за повесткой дня, за регламентом, за корректностью ведения обсуждений, а также за тем, чтобы никто при обсуждении не

занимал преимущественного положения и чтобы высказалось возможно больше компетентных участников собрания. Вместе с тем роль председателя не столько лидерская, сколько регулирующая, так как регламент, например, устанавливается только с согласия собрания, да и другие вопросы по ведению решаются по воле большинства участников.

10.1.2. Групповая дискуссия

Групповая дискуссия отличается тем, что специально подготовленная группа обсуждает вопрос, дискутирует перед аудиторией. Целью такой дискуссии является представление возможных решений проблемы, обсуждений противоположных точек зрения по спорным вопросам, презентация новой информации. Как правило, такого рода дискуссии спора не разрешают и не склоняют аудиторию к какому-либо единообразию действий.

В групповой дискуссии в качестве оппонентов могут участвовать от трех до восьми-десяти человек, не считая ведущего. Основное коммуникативное средство – диалог, который каждый раз ведут только два участника. Число участников групповой дискуссии может меняться в ту или другую сторону в зависимости от запаса времени, сложности и актуальности проблемы и наличия компетентных специалистов, которые могут участвовать в обсуждении.

Приглашенные для дискуссий специалисты сидят полукругом, лицом к аудитории, а ведущий – в центре. Такая организация пространственной среды позволяет каждому участнику групповой дискуссии видеть и слышать друг друга как можно лучше.

Очень важно, чтобы участники дискуссии были хорошо подготовлены, имели при себе статистические данные, необходимые материалы. Большое значение имеет также их манера говорения, культура речевой коммуникации, а также стиль ее демонстрации: непринужденно, в оживленной манере, точно формулируя вопросы и лаконично комментируя ответы или краткие замечания. Целесообразно, чтобы участники называли друг друга по имени и отчеству. Аудитория, наблюдающая дискуссию, должна быть постоянно в центре внимания выступающих, с нею необходимо поддерживать не только невербальный, но и вербальный контакт.

Ведущий дискуссию регулирует ее ход, все процедуры, представляет тему и выступающих, следит за регламентом, руководит обменом мнений, произносит заключительное слово.

10.2. Симпозиум

Симпозиум – это ряд кратких выступлений группы людей по какому-либо научному вопросу.

Цель симпозиума – изложение различных точек зрения для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

Количество участников, выступающих с развитием своей точки зрения по обсуждаемой проблеме, не более четырех или пяти человек.

Как правило, процедура симпозиума идентична той, которая принята на массовой и групповой дискуссиях. Вначале это две-четыре короткие речи, затем вопросы и комментарии выступающих и, наконец, вопросы самих слушателей. Если участники симпозиума из разных городов, то вначале возможна радиоперекличка с короткими высказываниями или речами участников. В конце симпозиума делаются резюме нескольких или всех выступающих, представляющих различные точки зрения.

Иногда на симпозиуме допускаются комментарии и со стороны самих слушателей. Такого рода инициатива требует дополнительных усилий от председателя. В его обязанности входит контроль за тем, чтобы вопросы были уместны, кратки, корректно сформулированы, понятны для участников. Он может тактично остановить выступающего от слушателей, если он вместо краткого выступления собирается сказать целую речь, следит за тем, чтобы каждый участник симпозиума имел возможность ответить на вопросы, а в тех случаях, когда представляется возможность, дает слово самим слушателям, имеющим различные точки зрения. На симпозиуме, как и на любой дискуссии, возможны критические комментарии, однако необходимо держать такие выступления под контролем, чтобы сохранять благоприятную атмосферу и не спровоцировать конфликт мнений. Целесообразно в этих случаях использовать щадящую критику.

Важным моментом подготовки дискуссии или симпозиума является выбор темы и постановка вопроса.

Тема должна затрагивать злободневные вопросы, вызывающие жгучий интерес, полярное или сложное отношение, требующие немедленного разрешения. Проблемы могут быть как местного значения, так и глобальные, общенационального масштаба. Кроме того, важно, чтобы вопросы имели практический характер. Это не означает, что они будут решены в ходе дискуссий или симпозиума. Эти жанры деловой коммуникации и не предполагают решение, их цель – выявить степень разработанности проблемы, наличие точек зрения, возможности их соотнесения, но со временем обсуждаемые вопросы должны быть непременно решены (уже в рамках деловых совещаний или переговоров).

Следует также помнить, что выдвижение большой развернутой темы и постановка множества вопросов могут свести на нет результаты дискуссии или симпозиума, поэтому необходимо ограничить круг обсуждаемых вопросов.

При подготовке дискуссий их организаторам и участникам необходимо не только четко сформулировать вопрос, но и проанализировать его с точки зрения причин его возникновения, его положения на данное время и возможных тенденций. Заранее следует подумать и над итогами: остановиться на постановке вопроса, обсудить примерные решения, конкретные практические действия.

Допустимые приемы дискуссии: инициатива, наступление, чтобы партнер доказывал свое, концентрация действий, опровержение партнера его же собственным оружием, эффект внезапности, гибкая позиция. Все эти приемы направлены на отыскание такого общего представления о предмете, которое опиралось бы на частные представления участников и признавалось ими всеми.

10.3. Спор

Спор как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу.

В литературе по коммуникации нет единого понимания термина «спор», однако большинство специалистов квалифицируют его как процедуру, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой – что она ошибочна. В.И. Курбатов в книге «Стратегия делового успеха», считает, что особенностью спора является не доказательство истинности собственного тезиса, а словесное состязание, при котором каждый отстаивает свою точку зрения по тому или иному спорному вопросу. На практике зачастую споры ведутся в неупорядоченных, неорганизованных формах, а также при несоблюдении общепринятых правил и принципов.

Спору как разновидности деловой коммуникации присущи следующие характеристики:

1. Спор предполагает наличие по крайней мере двух субъектов, одного из которых уместнее называть проponentом, а другого – оппонентом.

2. Участники спора имеют одинаковые права в процессе обмена мнениями по степени активности, по видам и формам прямой и обратной связи друг с другом.

3. Предметом спора является положение, о котором каждая из сторон имеет собственное мнение, называемое позицией или тезисом.

4. Различие позиций сторон делает спор обсуждением на уровне явления, а не на уровне сущности. Поэтому любой спор – достаточно поверхностное обсуждение спорного положения.

5. Позиции сторон противоречат друг другу и чаще всего имеют открыто отрицательный характер.

6. Процедура обмена мнениями в соответствии с взаимоисключающими характеристиками тезисов выражается в борьбе мнений.

7. Борьба мнений в споре нередко достигает высшей формы конфликта, когда каждая из сторон настаивает на истинности своего тезиса и ложности тезиса оппонента. Каждый довод в аргументации такого типа представляет собой отрицание довода оппонента. Характер обсуждения приобретает вид опровержения, отклонения, отрицания, неприятия, устранения.

8. Предметное поле обсуждения спорного вопроса обычно не бывает четко определенным. Его размытость также обусловлена тем, что речь в споре идет не о сущности, а о поверхностных характеристиках предмета. По сути, в споре борьба ведется не обоснованиями, а мнениями (*ad hominem* – к мнению). Изменение предметного поля обсуждения, как правило, характеризует не развитие его, а разные неупорядоченные и непредсказуемые метаморфозы.

9. Спор как вид деловой коммуникации не регламентирован ни в процедурном, ни в пространственном, ни во временном отношениях.

[Источник: Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 2001. С. 33–35].

10.4. Полемика

В основе термина «полемика» лежит древнегреческое слово *polemikos*, которое означает «воинственный, враждебный». Полемика – это не просто спор, а такой, при котором происходит конфронтация противостояние, противоборство сторон, идей и речей. Исходя из этого, полемикой можно определить как борьбу принципиально противоположных мнений по тому или иному вопросу, публичный спор с целью защитить, отстоять свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.

Полемика отличается от всех вышеперечисленных видов дискуссий именно своей направленностью. Если участники дискуссии, сопоставляя противоречивые суждения, все-таки стараются установить истину, делают попытки прийти к единому мнению или к компромиссу, то цель участников полемики – одержать победу над противником, отстоять и утвердить собственную позицию.

Вместе с тем следует иметь в виду, что в научной среде, например, полемика ведется не просто ради победы как таковой – опираясь на принципиальные позиции, полемисты решают социально значимые вопросы, их выступления направлены против всего, что мешает эффективному общественному развитию. Полемика особенно необходима, когда вырабатываются новые взгляды, отстаиваются общечеловеческие ценности, права человека, складывается общественное мнение. Участники полемики формируют активную жизненную позицию.

10.5. Дебаты

Слово **дебаты** французского происхождения, а слово прения – русское слово, зафиксированное в лексиконе XVII века. Толковый словарь определяет эти слова так: дебаты – прения, обмен мнениями по каким-либо вопросам, споры; прения – обсуждение какого-либо вопроса, публичный спор по каким-нибудь вопросам.

Дебаты и прения являются коммуникативными средствами проведения таких форм делового общения, как собрания, конференции, заседания. Они возникают, как правило, при обсуждении докладов, сообщений, выступлений и других видов информации.

10.5.1. Психологические аспекты убеждения

*Кто слишком усердно убеждает,
тот никого не убедит.*

*(Никола Шамфор,
французский писатель-моралист)*

Спор, прения, дебаты, полемика – это наука убеждать. Убеждение – метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Убеждение базируется на аналитическом мышлении, в основе которого преобладают логика, доказательность, научная аргументированность. Как и в процессе мышления, при убеждении вербализованно осуществляются: абстракция, анализ и синтез, формулирование задач и поиски их решения, усмотрение в объектах неочевидных сходств и различий, обобщение, формирование понятий различных уровней абстракций и обобщенности, объяснение и обоснование полученных в ходе отражения действительности результатов, выдвижение гипотез, вскрытие взаимосвязей явлений и проявлений законов.

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

В процессе убеждения могут быть использованы следующие психологические возможности:

1. Ознакомление партнера с характером проблемы и убеждение его в том, что она разрешима.
2. Обсуждение отношения партнера к проблеме с целью преодоления его тревожности, негативизма и пр.
3. Выяснение условий жизни и работы, анализ психотравмирующих моментов (для перестройки системы отношений партнера).

4. Мобилизация партнера на решение проблемы, обучение соответствующим действиям.

Убеждение как метод более действенно:

– в рамках одной потребности (выбор из нескольких вариантов пути к ее удовлетворению) или в рамках нескольких потребностей одинаковой силы;

– при малой интенсивности эмоций;

– с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения (потери, возможные при его отсутствии), варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;

- формула: увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;

- раскачка партнера и дальнейшее убеждение его путем представления различных точек зрения и разбора прогнозов;

- внушение важности предложения, возможности его осуществления и простоты этого;

- принцип постепенного охвата: разбить предложения на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа, например: перед предстоящим заседанием (дискуссией) с несколькими участниками – предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием (поддержкой);

- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

Некорректные аргументы. Такие аргументы являются средствами психологического воздействия на партнера, поскольку не способствуют выяснению истины. К ним относятся следующие:

К АВТОРИТЕТУ (к несмелости) – ссылка на высказывания и мнения выдающихся людей, общественное мнение, мнение аудитории, противника, собственный авторитет;

К ВЕРНОСТИ – вместо обоснования тезиса как истинного склоняют к его принятию в силу верности, привязанности, почтения и пр.;

К ВЫГОДЕ – агитация за принятие тезиса потому, что так выгодно в моральном, политическом или экономическом отношениях;

К ЖАЛОСТИ – взывание к человеколюбию и состраданию, возбуждение в другой стороне жалости, сочувствия, желания уступить, помочь в чем-то;

К ЗДРАВОМУ СМЫСЛУ – вместо реального обоснования – апелляция к обыденному сознанию, которое нередко обманчиво, если речь идет не о повседневных делах или вещах домашнего обихода;

К ЛИЧНОСТИ – ссылка на личные особенности оппонента, его вкусы, внешность, достоинства и недостатки, их обсуждение вместо доказательства тезиса;

К НЕВЕЖЕСТВУ – использование фактов и положений (иногда заведомо неизвестных оппоненту); действует на человека, который не хочет признаваться в том, что он чего-то не знает;

К ПУБЛИКЕ (демагогия) – ссылка на мнения, чувства, настроения, материальные интересы слушателей;

К СИЛЕ – угроза неприятными последствиями или применением каких-либо средств принуждения;

К ТЩЕСЛАВИЮ – расточение неумеренных похвал противнику в надежде, что, тронутый комплиментами, он станет мягче и покладистой;

К ФИКЦИИ – к принципам и идеям, не имеющим (или имеющим косвенное) отношение к реальности, которых, однако, придерживается значительное число людей (опирающихся на стереотипы, приметы и пр.);

К ЧЕЛОВЕКУ – в поддержку своей позиции приводятся основания, выдвигаемые пробивной стороной в споре или вытекающие из принимаемых ею положений. Этот аргумент некорректен, поскольку человек, использующий его, не разделяет данного мнения, а лишь делает вид, что согласен.

[Источник: Зарайский Д.А. Управление чужим поведением. Технология личного психологического влияния. Дубна, 2001. С. 178–185].

10.6. Психологические аспекты внушения

Внушение, или СУГГЕСТИЯ, – это такое психологическое воздействие одного человека на другого, при котором оказывается определенное влияние на убеждения, установки, решения последнего. Находясь под влиянием внушения, человек действует без собственной мотивации, не контролирует направленное на него воздействие. Психологами установлено, что при спокойном состоянии человека, при прочих равных условиях, результативнее воздействие убеждением, а в случае возбужденного состояния или повышенной тревожности – кратким внушением.

Подверженность внушению называется суггестивностью. Суть внушения состоит в воздействии на чувства человека, а через них на его разум и волю. Суггестивность устного сообщения или текста в процессе коммуникации может основываться на его содержании или форме или на том и другом одновременно.

Внушение, основанное на содержании, состоит в особом подборе и сочетании аргументов, входящих в состав данного сообщения. Суггестивность содержания сообщения может вызываться также эмоциональной стороной. Внушение, основанное на форме, заключается в особом оформлении и подаче сообщения.

Воздействие содержания, воспринятого на основе внушения, отличается навязчивостью: оно с трудом поддается осмыслению и коррекции, став совокупностью «внушенных установок». Внушение возможно и в форме гетеросуггестии (то есть внушения «со стороны») и аутосуггестии (самовнушения). Объектом могут быть и большие группы людей – массовое внушение. Самый большой эффект внушения происходит тогда, когда внушаемое соответствует потребностям и интересам человека,

В деловой коммуникации необходимо иметь в виду, что разные люди обладают разной степенью внушаемости, уровнем восприимчивости к внушению, субъективной готовностью испытать внушающее воздействие и подчиниться ему.

10.7. Виды спора

Ваше мнение мне глубоко враждебно, но за ваше право его высказать я готов пожертвовать жизнью.

Вольтер

Существуют разные виды спора. К основным факторам, влияющим на характер спора и его особенности, относятся:

- цель спора;
- социальная значимость предмета спора;
- число участников;
- коммуникативная форма проведения спора;
- ожидаемый результат.

Цель спора. Люди, вступающие в спор, преследуют, как известно, далеко не одинаковые цели, руководствуясь при этом абсолютно разными мотивами. По цели различают следующие виды спора:

- спор из-за установления истины;
- для убеждения кого-либо;
- для победы;
- спор ради спора.

В реальной практике деловой коммуникации не всегда удается провести такое разграничение видов спора по целям. Так, добиваясь победы в споре, оппонент стремится убедить партнера в правильности своей позиции, в свою очередь, убеждение в чем-либо способствует

поиску истины, уточнению выдвинутых положений, принятию более правильных решений.

Социальная значимость предмета спора. Предметом спора бывают вопросы, отражающие общечеловеческие, профессиональные, национальные и тому подобные интересы, в этом случае, как правило, предметом спора являются решения, действия, акции, то есть объективные параметры. Когда же в споре защищаются личные интересы его участников, то предмет спора – их мнения и суждения по тому или иному вопросу. В реальной практике деловой коммуникации все указанные параметры обычно взаимосвязаны и взаимообусловлены или закамуфлированы.

Число участников. По этому признаку в практике делового общения используются следующие формы спора:

– спор-монолог (внутренний спор по типу «тихо сам с собою я веду беседу»)

– спор-диалог (в полемике участвуют два партнера);

– спор-полилог (в споре участвуют несколько или много человек).

Спор может вестись при слушателях и без них. Победа в споре при слушателях приносит большее удовлетворение, а поражение оставляет большой неприятный осадок.

Коммуникативная форма проведения спора. Споры бывают устными и письменными (опосредованными). Устные споры ведутся на совещаниях, собраниях, конференциях, дискуссиях, при непосредственном общении участников. Они ограничены во времени и замкнуты в пространстве. Большое значение для такого спора, особенно если он ведется при слушателях, имеют внешние и психологические факторы, такие, как: манера уверенно держаться, быстрота реакции, живость мышления, остроумие, а также обстановка, дизайн помещения, где идет спор. Зато письменный спор позволяет докопаться до истины, спокойно и развернуто сообщить свои доводы и опровергнуть аргументы противника, но на это порой уходит много времени.

Ожидаемый результат. В зависимости от того, к какому виду относится спор, можно добиться в ходе его компромисса (взаимных уступок), консенсуса (взаимоприемлемого решения) или прийти к конфронтации (конфликту).

Успех спора, его конструктивный характер, прагматическое решение вопросов зависят не только от перечисленных факторов, но, прежде всего, от того вида спора, которому его участники отдали предпочтение.

Различают три вида спора: *ad red* (к цели), *ad rem* (по факту) и *ad hominem* (к толпе, к человеку).

Ad red (к цели) – это спор, в котором у участников есть какая-то общая цель, в осуществлении которой каждый заинтересован, но не согласен с тем способом ее достижения, который предлагает оппонент. В

этой ситуации каждый участник воспринимает проблему по-своему, и предложения, которые он формулирует, имеют плюсы и минусы. В такого рода ситуации участники спора, как правило, путем переговоров приходят к компромиссу, а при культуре полемики – и к консенсусу. Это и есть тот спор, в котором рождается истина, так как предмет спора – средства достижения цели, в которой обе стороны заинтересованы.

Ad rem (по факту) – это спор по поводу какого-то события, факта. Факты можно принимать или не принимать, но без всяких комментариев. Как известно, люди трактуют любые факты по-своему, причем иногда к действительному положению вещей это не имеет никакого отношения. Поэтому в споре по факту целесообразно отказаться от личных комментариев и обсуждать лишь сами факты. Как отмечает А.И. Зимичев в книге «Психология политической борьбы», римляне считали, что именно таким спор должен быть в суде. Богиню правосудия Фемиду они изображали с завязанными глазами (это означало отсутствие каких-либо посторонних мотивов, мнений, кроме закона), с весами в одной руке (то есть необходимо взвесить, определить, имел ли место тот или иной факт) и с мечом в другой (символ наказания, которое неотвратимо следовало, если выяснялось, что человек нарушил закон; при этом не имело значения хороший это человек или плохой, совершил он преступление умышленно или нет и т.д.; судья рассматривал только факты; римляне хорошо понимали, что споры о том, справедливо ли это, бессмысленны, так как существует только та справедливость, которая определена законами этноса).

Ad hominem (к толпе, к человеку) – это спор с целью убедить в чем-то слушателей и заставить их принять определенную точку зрения. При этом пытаются объяснить иррациональное поведение человека с точки зрения категорий рациональных – справедливого и несправедливого, добра и зла, красивого и некрасивого, истины и лжи. Поскольку в природе таких ценностей не существует, их придумывают сами люди, естественно, никаких истин в таком споре родиться не может, просто каждый высказывает свою версию, мнение. Вместе с тем последний вид спора наиболее распространен и прежде всего потому, что можно доказать все что угодно и, в частности, оправдать любой поступок. Если кто-то оправдывает нарушителя законов, то сами законы становятся бессмысленными, разоружаются не только категории этноса, но и сам этнос. Отсюда и поговорка: «Споры погубили Рим».

В спорах *ad hominem* побеждает тот, кто лучше владеет приемами эристики (искусство побеждать в спорах позволяет выиграть спор, даже будучи неправым по существу, и выглядеть правым в глазах слушателей); с точки зрения выработки эффективного решения такой спор бесполезен и бесконечен.

10.8. Технология сократовского спора

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

Саади

Отличительной чертой ведения диалога древнегреческим философом Сократом была ирония. Как свидетельствуют историки, сократовская ирония была скрытой насмешкой над самоуверенностью тех, кто мнил себя «многознающим». Мудрец прикидывался простодушным простачком и беспрерывно задавал самые разные вопросы, порой приводя своих собеседников в тупиковое положение, обнаруживавшее их невежество.

Ирония Сократа отличалась тем, что ее целью было не просто разоблачить и уничтожить кого-либо, а помочь человеку узнать себя, стать свободным, проявить свои творческие возможности. Как отмечают Л.А. Введенская и Л.Г. Павлова в книге «Культура и искусство речи», «наивные» вопросы Сократа были рассчитаны на то, чтобы не только вызвать смятение в душе человека, но и заставить его задуматься над своей жизнью, над ее смыслом. Конечной целью сократовских диалогов и бесед было выяснение истины. Философ называл свой метод ведения диалога с помощью умело поставленных вопросов и полученных ответов МАЙЕВТИКОЙ, считая, что такая форма разговора облегчает рождение истины, приводит собеседника к истинному знанию. Знаменитое высказывание Сократа «Я знаю, что ничего не знаю» является его коммуникативным кредо, выражением его взгляда на познание.

Диоген Лаэртский рассказывает, что Сократ в спорах был, как прачило, сильнее своих оппонентов, поэтому его нередко колотили и таскали за волосы, а зачастую и осмеивали. Он принимал все это стоически, но когда однажды получил публично пинок и стерпел его, один из наблюдавших эту сцену удивился такому поведению. И тогда Сократ ответил: «Если бы меня лягнул осел, разве стал бы я подавать на него в суд?»

Сократ рассказывает, как он стал искателем мудрости. Однажды его друг Херефонт, прибыв в Дельфы, осмелился обратиться к оракулу с вопросом: есть ли кто на свете мудрее Сократа. И тот ответил, что никого мудрее нет. Услышав про это, Сократ; не считая себя мудрым, решил разобраться, в чем же смысл слов оракула. Он направился к известному государственному деятелю Афин и, когда побеседовал с ним, понял, что тот «только кажется мудрым». Попробовав доказать ему, что он лишь «мнит себя мудрым, а на самом деле этого нет», он вызвал ненависть к

себе не только государственного деятеля, но и всего его окружения. Однако, уходя, он решил, что сам он намного мудрее, так как в ситуациях, когда он чего-то не знает, он и не воображает, будто знает.

Сократ после этого не раз беседовал с поэтами, философами, ремесленниками и понял, что, хотя они и хороши в своем собственном деле «...каждый из них считал себя самым мудрым также и во всем прочем, даже в самых важных вопросах, и это заблуждение заслонило собою мудрость, какая у них была». После этих походов расспросов одни афиняне его возненавидели, другие стали действительно считать мудрецом. Но сам Сократ не претендовал на звание мудреца. Он понял раньше, чем другие, что не является обладателем истины.

Как известно, жизнь философа закончилась трагически. Несмотря на огромную популярность, он был привлечен к суду, на котором его обвинили в том, что он не признает богов, которых чтит весь город, а также вводит других, новых богов. Афиняне не простили ему то, что он постоянно «испытывал» людей, обнаруживая их невежество, что по его примеру молодые люди тоже, «испытывали» старших и подвергали их авторитет сомнению, ставя их в неловкое положение. Власти не выдержали «добродушной» иронии Сократа и приговорили его к смерти. Хотя у него и была возможность бежать из тюрьмы, он все же остался до конца верен своим принципам и выпил предназначенную ему чашу с цикутой (ядовитое растение).

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Почему деловой человек должен владеть формами, методами и приемами ведения дискуссий?
2. Что представляет собой дискуссия как жанр деловой коммуникации?
3. Какие бывают виды дискуссий?
4. В чем различие массовой и групповой дискуссий?
5. Какова специфика симпозиума?
6. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
7. Каковы функции пропонентов и оппонентов?
8. В чем особенности полемики?
9. Что такое дебаты?
10. Каковы функции убеждения?
11. Что способствует эффективности убеждения?
12. Какова схема осуществления убеждения?
13. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
14. Каковы функции внушения?
15. Что означают термины: гетеросуггестия и аутосуггестия?
16. Каковы различия между суггестором и суггерентом?

17. Какие факторы влияют на внушаемость?
18. Что относится к ситуативным факторам внушаемости?
19. От чего зависит эффективность внушения?
20. Каковы невербальные особенности внушения?
21. Какие бывают виды спора?
22. В чем отличия спора, монолога, диалога, полилога?
23. В чем особенности спора, который вел Сократ?
24. Можете ли вы охарактеризовать основные требования культуры спора?
25. Каким, на ваш взгляд, должен быть полемист?
26. В чем, на ваш взгляд, проявляется уважительное отношение оппонентов друг к другу?
27. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации, если – нет, то почему, если – да, то в каких ситуациях, на ваш взгляд, он наиболее целесообразен?
28. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» – чем вызвано такое противоречивое отношение к спору?

Тема 11. ТОРГИ

Нетерпеливые часто платят дорого за то, что терпеливым достается бесплатно.

Французская пословица

Торги – это способ продажи и закупки товаров, размещения заказов на подрядные работы путем привлечения предложений (от нескольких поставщиков и подрядчиков) и выбора наилучшего из них.

В результате торгов заключается юридическая сделка с тем деловым партнером, который предложил наиболее выгодные условия. В отличие от торга с индивидуальным партнером торги с коллективным партнером позволяют максимально учитывать и использовать механизм конкуренции и добиваться наиболее выгодных результатов, выдвигая более жесткие условия и требования по гарантиям выполнения взятых на себя обязательств.

11.1. Виды торгов

Торги различаются:

1. По составу участников: единичные, физические, юридические и групповые субъекты (оференты) торгов.

2. По видам принимаемых обязательств: по договорам купли-продажи и договорам подряда.

3. По финансовым условиям: по предложениям цены, скидки, по торгам на кредитной основе и на основе оплаты наличными, а также по товарообменным операциям.

Результат торгов – сделка, то есть специфическое соглашение, направленное на установление, изменение или прекращение отношений юридических или физических лиц в той или иной среде. Практикуются следующие виды сделок:

– односторонние (завещание, дарение, доверенность и т.д.);
– многосторонние, двусторонние, оформляемые договором, контрактом;

– «офсет» – одна из форм встречной торговли, обмена услугами, предоставление возможности вкладывать капитал взамен различного рода услуг и льгот;

– срочная, фьючерсная – вид срочной биржевой сделки (на товарной или фондовой бирже), предполагающий уплату денег за товар или акции через определенный срок после ее заключения по цене, установленной в контракте.

Харви Маккей в упоминавшейся книге «Как уцелеть среди акул», пишет: «Сделку всегда можно совершить, если стороны считают ее взаимовыгодной... Что бы вы ни пытались купить или продать, сделка состоится, если вы сумеете продемонстрировать другой стороне, чем она для нее выгодна... Кто выигрывает? Как всегда, тот игрок, у которого больше информации, лучше план и выше мастерство».

Очень многие процессы, не только купля-продажа, могут рассматриваться и объясняться в терминах торгов. Это судебный процесс как торг между защитой и обвинением, это переговоры и любое согласование действий и решений, предполагающее взаимные уступки, и др.

Торги базируются на стратегии и тактике делового общения. Венгерский дипломат Янош Нергеш, автор книги «Поле битвы – стол переговоров», писал, что любой процесс, посредством которого два или несколько участников достигают определенного единства, при котором их действия становятся взаимодополняющими, является торгом.

Любые торги – это специфическая форма разрешения и урегулирования конфликта интересов. Сам факт торгов предполагает, что стороны пытаются найти компромиссное решение; если они идут в правильном направлении, то рано или поздно находится наиболее удобное для всех решение. Оно не тождественно тем требованиям, которые стороны начали обсуждать, не всегда соответствует их претензиям, притязаниям и ожиданиям. Оптимальность компромисса – исключительная prerogative торгов, в ходе которых не только сопоставляются позиции той или иной стороны, но и учитывается вся существующая на данный момент конъюнктура.

Кроме конъюнктурных соображений торги используют различные психологические основания. Например, многие деловые партнеры убеждены, что соглашение намного надежнее, если оно достигнуто путем трудных переговоров, добыто в борьбе, а также в том, что возможность поторговаться делает переговоры увлекательной деловой коммуникацией, игрой, где у каждого свое поле боя, свои правила игры и свои средства достижения цели. Некоторые из них участвуют в торгах, как в азартных играх, с большим эмоциональным подъемом.

Как и в переговорах, в торгах деловые партнеры высказывают с самого начала свои предложения, делают заявку. Эта заявка обязательно должна быть приемлемой, стать основой для дальнейшего обсуждения с учетом повышения ставок или уступок, не выходящих за рамки прибыльности этой деятельности. Торги на взаимном интересе отличаются также тем, что результат известен как бы превентивно, но неизвестно, сколько понадобится времени и усилий, чтобы его достичь.

Участники торгов постоянно находятся в противоречиях между установками на сотрудничество и установками на конкуренцию. В определенной ситуации деловые партнеры сохраняют лояльность, но как

только ситуация меняется, они тут же игнорируют процесс сотрудничества и немедленно превращаются в беспощадных и жестко ведущих свою линию конкурентов, стремятся вырвать друг у друга как можно больше уступок.

Важно, чтобы деловые партнеры доверяли друг другу, не приписывали злых умыслов и некорректных намерений. Девиз торгов достаточно тривиален: «Ты – мне, я – тебе», а достижение такого результата предполагает необходимость уступок. Другое дело, что они должны быть целесообразными, взаимными и обоснованными, то есть мера уступки должна быть уравновешена мерой приобретения.

Когда уступки осуществляются лишь одной стороной, тогда торги могут проходить в неблагоприятной атмосфере, а порой становятся вообще невозможны.

11.2. Наступательные методы на торгах

К таковым относятся:

– Разведка. Использование подставных лиц для выявления подлинных цен товара, для зондирования ситуации и т.д.

– Пропаганда своего товара с помощью рекламы и формирования общественного мнения.

– Гибкая перемена тактики продаж, нащупывание слабых мест в системе «обороны» партнера.

– Настойчивость, давление, ультиматум.

– Тактика затягивания торгов, использование для этих целей разнообразных приемов, увеличивающих информационный банк одного из партнеров и изматывающих другого продавца для того, чтобы он согласился на более благоприятные условия для «противника».

– Незначительные конфликты для того, чтобы нащупать слабинку, а также опять-таки для того, чтобы измотать продавца.

– «Засады», или, проще говоря, ультиматумы, предъявляемые в последнюю минуту, чтобы вырвать значительные уступки уже после того, как продавец успокоился и начал мысленно подсчитывать свою прибыль.

11.3. Технология ведения торгов

1. Вступая в торги, необходимо составить для себя перечень того, что и в какой очередности (а равно и в обмен на что) можно уступить.

2. Наряду с этим должен быть составлен список того, что желательно приобрести.

3. Список уступок должен быть дополнен методикой или тактикой, то есть осмыслением возможных условий и необходимых действий.

4. На каждом этапе торгов следует четко понимать, что каждая уступка должна подразумевать свою гарантию.

5. Приобретение должно быть соотносимым с ожиданием.

6. После каждой уступки и каждого приобретения необходимо делать экспресс-анализ, показывающий, что доминирует на данном этапе.

7. Разумная тактика ведения торгов рекомендует не мелочиться в большой игре и не блефовать в малой, не играть с целью победить любыми средствами, но и не проигрывать, экономя средства и усилия.

8. Как и в любом другом виде делового партнера» в торгах недопустим обман.

9. Подготовка торгов предполагает выдвижение предложений, установление потребностей и возможностей партнера, побуждение его к действиям в интересах взаимной выгоды.

[Источник: Курбатов В.И. Стратегия делового успеха. Ростов-на-Дону, 2003. С. 42].

Таким образом, торги – это, прежде всего, коммуникация, которая предполагает, как уже отмечалось, обмен информацией как вербальной (речевые конструкции), так и невербальной (чувства, эмоции, отношения). Торги отражают стремление деловых партнеров убедить друг друга во взаимной выгоде согласованных действий и решений. Именно убеждение побуждает деловых партнеров к конкретным действиям.

11.4. Как заставить партнера сказать «да»

Сократ первым сказал, что «вопрос есть повивальная бабка, помогающая родиться новой мысли». Его диалоги с собеседниками состояли из умело поставленных им вопросов и полученных на них ответов. Великий мудрец считал, что такая форма разговора приводит собеседника к истинному знанию.

В бизнес-практике широко популярен один из сократовских приемов, заставляющий делового партнера говорить «ДА» в тех случаях, когда вам это нужно.

Для эффективного проведения торгов очень важно заставить партнера с самого начала говорить «да» и не говорить «нет».

Отрицательный ответ, как свидетельствует в своей книге «Воздействие на поведение человека» профессор Оверстрит, представляет собой наиболее трудно преодолимое препятствие. Стоит человеку сказать «нет», как его самолюбие начинает требовать, чтобы он оставался последовательным в своих суждениях. Позднее он может понять, что его "нет" было неуместно; тем не менее, он должен считаться со своим драгоценным самолюбием. Однажды высказав какое-то мнение, он обязан его придерживаться. Вот почему важно, чтобы мы сразу же побудили человека отвечать нам утвердительно.

11.5. Метод утвердительных ответов

Метод утвердительных ответов, как считают специалисты, достаточно прост в применении. Например: «Насколько я понял, самыми важными для вас являются пункты «а», «б», «в», «г» и «д». Предложения, полностью или в значительной степени идущие навстречу вашим пожеланиям, приемлемы для вас? Я ничего не припустил?»

Если возражений не последует, то в свой актив можно занести много маленьких «да», которые следует довести до большого «ДА».

Или другой пример, когда используется оценка без точки отсчета, без достаточной конкретизации однозначного аналога: «Фирма А работает лучше фирмы Б», но не указано, чем лучше, насколько, относительно чего, каковы критерии сравнения и пр. Или: «Н. находится в плохих отношениях с посредниками» – неизвестно, в чем состоят эти отношения.

Применение этих приемов может привести к неожиданному и невыгодному для партнера согласию. Происходит это довольно-таки просто: на каждый этап полемики он отвечает «да». После нескольких «да» он теряет бдительность, не замечая возрастания неопределенности и двусмысленности вопросов, становясь объектом манипуляций своего коллеги, допуская ошибки в ответах. Условно это можно описать следующим образом:

3 + 2 = 5? «ДА»,
7 + 1 = 8? «ДА»,
5 + 12 = 17? «ДА»,
.....
11 + 4 = 14? «ДА».

Срабатывает возникший ранее стереотип рассуждений, сформировавшийся во время диалога и приводящий к явно ошибочному результату и нежелательному исходу спора. Усилить этот прием может дополнение в виде риторического вопроса («Разве не очевидно, что...?»).

Джозеф Эллисон, коммивояжер фирмы «Вестайгауз», как пишет Д. Карнеги, затратил целые годы, потеряв при этом заказы на бесчисленные тысячи долларов, пока, наконец, не осознал, что нет смысла вступать с клиентом в спор, а гораздо выгоднее и интереснее заставить себя взглянуть на вещи глазами собеседника и попытаться побудить его сказать «да».

У китайцев есть пословица, отражающая многовековую мудрость Востока: «Тот, кто мягко ступает, далеко подвинется на своем пути». Чтобы постичь человеческую натуру, мудрые китайцы потратили пять тысяч лет. То же относится и к японцам. Церемониальность, правила речевого общения не позволяют японцам вступать в жаркие споры. Это считается неблагопристойным и грубым. Как отмечает публицист

В.В. Овчинников в книге «Сакура и дуб», японцы уходят от возникающих споров. Любопытно и то, что, в отличие от представителей запада, на всех уровнях они стремятся избегать категорических суждений, стараются не произносить слов «да», «нет», «за», «против». Как правило, участники дискуссии не излагают сразу целиком свое мнение и уж тем более не предлагают что-либо конкретное. Обычно вначале они высказывают небольшую, наиболее бесспорную часть того, что думают по данному вопросу. Они как бы делают осторожный шаг вперед и тут же оглядываются на остальных, а цель дебатов обычно состоит в том, чтобы выявить различия во мнениях и постепенно привести всех к общему согласию.

11.6. Метод завязок

Завязка – это попытка добиться положительного или нужного вам ответа концом фразы, которую вы произносите. Например: «Экономия горючего сейчас особенно важна, не так ли?»

Завязки могут быть четырех видов: стандартные, обращенные, внутренние и меченые. Сочетанием этих четырех видов вы можете создать метод использования завязок, отличающийся интенсивностью и незаметностью.

Если произносимое вами истинно или самоочевидно для делового партнера, разве он не согласится? А когда он соглашается, что определенное качество вашего товара (услуг) удовлетворяет его требованиям, он на одну ступеньку приближается к тому, чтобы его купить, не так ли?

– Вот несколько завязок, которые, как правило, «принуждают» партнера говорить «да», соглашаться с вашим высказыванием, кивая головой.

- Не так ли?
- Ведь верно?
- Разве не так?
- Вы согласны?
- Ведь так и должно быть?
- Разве это не нормально?
- Разве это не правильно? и т.д.

Если прицепить эти завязки к концу ваших фраз, вы услышите массу мелких «да».

Продажа – это искусство задавать вопросы и вести торги для получения мелких «да», а завершение сделки по продаже по существу является суммой всех сказанных вам «да», разве нет?

«Вы получите множество преимуществ, если у вас дома будет находиться одна из телефонных систем, которую мы предлагаем, ведь верно?»

«Качество очень важно, вы согласны?»

«Множество прогрессивных фирм пользуются компьютерными сетями, не так ли?»

«Разве множество прогрессивных фирм не пользуются компьютерными сетями?» (обращенная завязка).

В *стандартной форме* завязка идет последней: «Как только вы привыкнете, с легкостью сможете этим управлять, ведь верно?»

Обращенная форма предполагает размещение завязки на первом месте: «И разве вы не сможете этим легко управлять, как только привыкнете?»

Внутренняя форма ставит завязку в середину: «Как только вы привыкнете, неужели вы не сможете этим легко управлять?» или «Вы действительно сможете этим легко управлять, не так ли, как только привыкнете?»

Меченые завязки могут использоваться различными путями. В простейшем варианте вы отмечаете завязкой любое заявление вашего партнера, являющееся позитивным для факта продажи. Например, он говорит: «Качество имеет очень важное значение» (вы подтверждаете: «Не так ли?»). Поскольку эту фразу произнес сам партнер, значит, она ему кажется верной. Каждый раз, когда вы чем-то помогаете продаже вербально, вы делаете завязку, работающую на установление полного взаимопонимания. Разве нет?

Используя разнообразные завязки и целенаправленные вопросы, вы добиваетесь от партнера нескольких незначительных согласий, которые делают вашу позицию более выигрышной и могут привести к некоторым уступкам со стороны партнера. Однако работа таким методом требует от специалиста практического умения, которое вырабатывается лишь многократно повторяемым тренингом.

Многообразие поведения участников торгов, их различия в манере ведения спора свидетельствуют о том, что для каждого делового партнера важно не только уметь заставить оппонента сказать «да», но и научиться самому говорить «нет».

11.7. Как научиться говорить «НЕТ»

В распоряжении деловых партнеров, склонных к манипулированию, огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда партнер не имеет сильной воли или подвержен воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Не случайно одну из глав в своей книге «Как делать дела» Эдвин Блисс назвал «НЕТ», считая, что это слово является лучшим средством экономии сил и времени деловых партнеров. Блисс отмечает огромный вред, приносимый людьми, которые вопреки своим желаниям соглашаются выполнять многочисленные обязанности без учета возможных расходов сил и времени.

Подробно разбирая многочисленных внутренних врагов человека, Уэйн Дайер, специалист по общению, предлагает читателям провозгласить личную декларацию независимости, отстаивая свои права на собственные вкусы.

Автор книги «Если я говорю «нет», я чувствую себя виноватым» Мануэл Смит предлагает целый набор приемов для того, чтобы защищаться от людей, стремящихся спровоцировать у вас чувство вины. Одним из средств активной обороны является **метод «сломанной планки»**.

В качестве примера он приводит типичную ситуацию в магазине, когда недовольный покупатель хочет вызвать для разговора заведующего отделом. В ответ на обычные в таком случае попытки продавца помешать вашей беседе с заведующим (ваша просьба многократно игнорируется; вам сообщают, что начальник занят; в ваш адрес отпускаются саркастические замечания) Смит рекомендует не поддаваться на провокации и повторять в разных вариантах фразу: «Я прошу вызвать заведующего отделом». Автор книги гарантирует успех этого приема.

Думается, что этот метод нужно хорошо усвоить и специалисту по торгам, не случайно он описан в книге М. Смолл и Р.А. Маккензи «Как стать предприимчивым и богатым» (из американских рецептов) и в книге Харви Маккея «Как уцелеть среди акул». Деловой человек должен уметь, улыбаясь, говорить «нет», пока вопрос перестанет быть актуальным: «Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет. Нет».

Возможно затем вы будете удивлены, обнаружив, насколько значительно улучшаются условия предлагаемых вам сделок, как только вы научитесь говорить «НЕТ». Харви Маккей отмечает, что усвоил два важнейших для всякого посредника урока. Во-первых, надо быть готовым говорить «нет». Во-вторых, самым эффективным орудием в любых торгах и переговорах является информация. Иногда целесообразно и не заключать сделку, во всяком случае «здесь и сейчас», если интуиция вам подсказывает, что это риск или не тот вариант договоренностей, который вас устраивает. Хотя конечно, интуиция не в состоянии соперничать с информированностью. Именно знание конкретных фактов и обстоятельств позволит вам управлять ситуацией и, если необходимо, вовремя сказать «нет».

В литературе по бизнес-практике описаны специальные рекомендации, позволяющие овладеть этим приемом и не просто отказывать деловому партнеру, а делать это красиво.

11.8. Приемы, которые позволяют отказать безболезненно

1. «Я восторгаюсь Вами»

Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы: «Я так рад, что вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь вашей фирмой, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Я не против этой суммы, если вы не будете против выплаты ее чеком, который не будет оплачен ввиду отсутствия денег на счету нашей фирмы».

2. «Прекрасное предложение»

Эти слова можно упаковать в следующие фразы: «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас». «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться». Облекая свой отказ в позитивную форму, вы не вызываете тем самым у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.

3. «Мне надо подумать»

На переговорах практически не часто возникает такая ситуация, когда необходимо сразу же ответить «да» или «нет», поэтому целесообразно взять паузу для того, чтобы подумать. Благодаря уловке «надо подумать» у вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа или использовать другой вариант: «Мне на это потребуется время». Если вы сразу не говорите «нет», тем самым вы смягчаете ситуацию отказа. Можно попробовать и такой вариант: «Мне очень хотелось бы сказать «да», но я не могу сделать это сразу. Дайте мне время, и я, может быть, что-нибудь придумаю», или «я отвечу вам через 15 минут».

После этого быстро взвесьте все «за» и «против» и если вариант вас не устраивает, скажите «нет» и назовите главную причину отказа. При таком подходе партнер понимает, что вы серьезно отнеслись к просьбе.

4. «Потому что я вредный»

Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например: «Я предполагаю, что вы думаете будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно примет ваш отказ, но совершенно очевидно то, что прием целесообразен лишь ситуационно уместным.

5. «У нас это не получится»

Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся и партнер не заметит, что причина не объяснена. Здесь уместно вспомнить и старинную мудрость: «Никогда не извиняйтесь», «Никогда не объясняйтесь». Во многих слу-

чаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не смогу выкроить время». Большинство людей в такой ситуации не требуют объяснений, но если вас спросят, скажите: «Боюсь, что я ничего не могу для вас сделать».

6. «Я этим не занимаюсь»

Если вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично и в то же время любезно произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.

7. «Я вам сочувствую»

Если партнер начинает рассказывать вам о своих трудностях, то прежде всего нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того, а именно; «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у вас такие трудности» – и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, вы непременно найдете выход». Если партнер пытается играть на ваших чувствах, заставляя вас сказать «да», реагируйте только наполовину того, что вам говорят.

8. «Нет»

Иногда лучший способ отказать – это, как уже было отмечено выше, просто сказать «нет». Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Помните, у вас всегда есть возможность сказать партнеру «нет». В какую бы форму вы ни облекли свой отказ, вы имеете полное право сохранять свое время и защищать свои интересы. И вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.

На торгах и переговорах готовые рецепты не всегда срабатывают, нужен постоянный анализ ситуации и выбор той стратегии, которая работает на ваши намерения и ожидания, возможны и гибкие смены тактик. Какой бы безнадежной ни казалась ситуация торгов или переговоров, при желании сторон всегда можно найти возможное решение, проявляя определенную гибкость и маневренность: необходимо сдерживаться, когда очень хочется нанести ответный удар, выслушать, когда подмывает высказаться, задавать вопросы, когда уже готовы все ответы, преодолевать различия, когда хочешь настоять на своем, информировать, вместо того чтобы раздувать конфликт, и, наконец, говорить «да» или «нет», когда тебя принуждают к этому обстоятельства.

Специалист по переговорам Уильям Юри в своей книге «Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми», рассказывает такую историю:

Один человек в наследство трем сыновьям оставил семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть – среднему, а девятая часть – младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов, сыновья обратились за советом к мудрой старухе.

Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, то есть девять. Средний сын взял треть, то есть шесть. А младший получил девятую часть – двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним.

Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, торги и переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, вам надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти «восемнадцатого верблюда».

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Какие виды торгов вы знаете?
2. Какие виды сделок используются на торгах?
3. Каким образом формулируются участниками торгов их предложения?
4. Какие наступательные методы на торгах вы знаете?
5. Что представляет собой технология ведения торгов?
6. Какое отношение к торгам имеет коммуникация?
7. Что представляет собой метод утвердительных ответов?
8. Что представляет собой метод завязок?
9. Что такое стандартная завязка? Приведите примеры.
10. Что такое обращенная завязка? Приведите примеры.
11. Что такое меченая завязка? Приведите примеры.
12. Какие приемы помогают ответить «нет»?
13. В чем суть метода «сломанной пластинки»?
14. Что общего между торгами и переговорами?
15. Возможно ли на торгах сотрудничество?
16. Что такое «майевтика» Сократа?
17. Какие приемы тактики затягивания торгов вы знаете?
18. Что представляют собой торги на взаимном интересе?
19. Какое отношение к торгам имеет конфликт интересов?
20. Какие требования предъявляются специалисту по торгам?

Тема 12. ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА

Не следует с излишнею торжественностью приступать ни к какому делу: торжественно праздновать следует только окончание дел.

И.В. Гете

Не выставляй напоказ все, что имеешь, – на завтра уже никого не удивишь.

Бальтасар Грасиан

Под презентацией обычно понимают первое неофициальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и её создателей.

Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства

12.1. Цели презентации

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге (как ожидаемый результат) – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентуемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в преимуществах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т.п.

12.2. Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем

профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

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

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120–150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию ускорять темп речи до 250–300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и пр.), междометий типа «м-м», «э-э» и пр. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время репетиции будущей речи, каждый раз как только вы произнесете «э-э»,

«так сказать» и пр., вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После трех-четырех раз такого самоунижения вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме иначе, даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль над визуальным образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т.п. На них наносятся название фирмы, ее логотип, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5–2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов), с тем чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер PR, хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Фирмы, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители компании, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации, а также при написании текста для ведущего, чтобы учесть их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услугу, его положительный имидж является важным условием лояльности и доверия потребителей этого продукта.

12.4. Как сделать презентацию

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей внешнеэкономического отдела компании или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур фирмы. Затем (нередко) показывают фильм (10–15 минут),

После фильма делаются сообщения о деятельности фирмы, ее экспортных возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация, оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры.

Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к презентации машин, оборудования и приборов, демонстрация которых может убедить возможного покупателя, делового партнера, желающего заключить сделку, в отличительных и уникальных достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в совместные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т.д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его руками, у него подсознательно растет доверие к фирме и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универмагах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма, например кухонного комбайна или пылесоса.

Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

К примеру, приведем программу презентации одной из компаний, занимающихся шоу-бизнесом.

Сначала – работа в холле, куда входят рекламные объявления по радио, вручение презентационных подарков или фирменных сувениров, затем – пресс-конференция, шоу-программа с популярными эстрадными исполнителями, банкет. Презентация может проводиться по заказам, поэтому сами клиенты выбирают место проведения, определяют круг приглашенных, в том числе и журналистов, меню банкета и программу концертов. Оплата в зависимости от требований клиента.

[Источник: Венедиктова В.И. О деловой этике и этикете. М., 2001. С. 47].

На презентации, так же как и на пресс-конференции, целесообразно вручить каждому приглашенному журналисту «Досье для прессы». Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями.

Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенная полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес компаний-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

12.5. Презентация товара при продаже

Презентацию товара при продаже осуществляют продавцы, торговые агенты и представители компаний, выпускающих продукцию. Самыми важными в такой презентации, где общение осуществляется «глаза в глаза» с непосредственным покупателем, являются первые пять минут представления предлагаемого товара. Именно они оказывают непосредственное влияние на принятие решения. Этот критический момент – вступление в контакт – имеет настолько исключительное значение, что его можно считать отдельным этапом презентации.

12.6. Типы презентаций товаров и услуг

В литературе описано множество способов проведения презентаций, из них наиболее распространенными являются следующие:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение–предложение).

Презентация по памяти. В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации. Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80–90 процентов времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

12.7. Презентация по плану (по формуле)

Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – обучения – убеждения и действия.

12.8. Алгоритм процесса презентации по продаже товара

I. Планирование обращения к покупателю с торговым предложением}
– проанализировать ситуацию;

- проверить план продажи;
- определить конкретные цели данного обращения и, если необходимо, скорректировать план.

II. Проверка имеющихся запасов:

- проверить наличие товара, отметить новые поступления;
- зафиксировать, что продано и чего не хватает,
- пополнить запасы;
- проверить источники пополнения запасов;
- при необходимости пересмотреть план.

III. Вступление в контакт с покупателем.

IV. Проведение презентации:

- использовать все вспомогательные средства и методы реализации;
- проводить презентацию четко и интересно;
- проводить презентацию в соответствии с конкретной ситуацией.

V. Завершение:

- представить товар и обратиться с просьбой о заказе;
- ответить на вопросы и разобраться с возражениями и критическими замечаниями;
- получить заказ.

VI. Оформление продажи:

- определить условия сделки;
- предусмотреть дату поставки.

VII. Составление отчета и проведение анализа:

- составить отчет сразу же после обращения к покупателю с торговым предложением;
- проанализировать данное обращение, чтобы усовершенствовать проведение следующей презентации.

[Источник: Роберт Д. Хисрик, Ральф В. Джексон. Торговля и менеджмент продаж. М., 1996. С. 118–119].

12.9. Презентация с удовлетворением потребностей

Третьим видом презентации является сравнительно гибкая, предусматривающая непременно взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Каковы ваши ожидания, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие потребности или проблемы вашей компании я мог бы помочь решить?» и т.п.

При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы.

Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального потребителя. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следует найти ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

12.10. Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)

Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многофакторного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

Такой вид презентаций является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;
- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

12.11. Коммуникативные приемы подхода к покупателю

К ситуации продажи относятся следующие слова Конфуция: «Я слышу – и я забываю, я вижу – и я помню, я делаю – и я понимаю», потому что для покупателя процесс покупки представляет собой «последовательное осознание»: по мере того как человек продвигается по пути «слышу, вижу, делаю», он обретает все более высокий уровень осознания предложенных преимуществ.

Помогают осуществить продажу и разнообразные коммуникативные приемы подхода к покупателю.

Комплиментарный подход. Утонченный комплимент, сделанный ситуационно уместно, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара. Скрытый комплимент более эффективен, чем прямой, который может быть сочтен за лесть.

Подход со ссылкой. В ситуации продажи товара неплохим коммуникативным приемом является ссылка на уважаемых в обществе клиентов, которые пользуются этим товаром и довольны им, или на клиентов, с которыми потенциальный покупатель знаком лично. Торговые агенты могут также найти новых покупателей, узнавая у новых клиентов имена тех, кого могла бы заинтересовать предлагаемая продукция.

Подход с предоставлением образца. При этом подходе торговый агент длительное время устанавливает доброжелательные контакты с покупателем, используя такие приемы, как: предложение опробовать продукцию, приглашение на завтрак или бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции.

Подход с указанием преимуществ. При этом подходе торговый агент, используя все вербальные и невербальные средства, описывает потенциальному покупателю преимущества, которые способны инициировать его на покупку, например: «Известно ли вам, что наше средство контроля сократило потери энергии за один только год на 25%?» или «Прочли ли вы во вчерашней газете, что, как установила одна независимая компания, занимающаяся исследованием, большинство потребителей предпочитают именно эту продукцию любой другой, имеющейся на рынке?»

«Драматический подход». Когда исчерпаны все возможности, а успех не достигнут, можно обратиться к «драматическому» подходу. Один торговый агент положил на стол снабженца пятидолларовую купюру, заявив при этом, что снабженец сможет оставить ее себе, если он (агент) не сможет продемонстрировать все преимущества предлагаемой продукции за 25 минут. Торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры покупателя, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь. Один торговый агент поджег долларовую бумажку, сказав: «Позвольте мне продемонстрировать, как вы и ваша компания можете прекратить сжигание вашей прибыли, используя наше изделие в вашем производственном процессе».

Подход с демонстрацией товара. Демонстрация образца предлагаемой продукции в самом начале встречи позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Презентацию товара легче делать после того, как клиент увидел, потрогал, пощупал и попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.

Подход с вопросами. Этот прием предполагает двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен

стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию в степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. Например: «Какие качества или преимущества имеют для вас особое значение, когда вы покупаете продукцию, подобную этой?» При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать: «Могу ли я помочь вам?»

Предварительный подход. Дружелюбие, сопровождающееся улыбкой, приветствие, крепкое рукопожатие и уважительное обращение – вот важные первые шаги предварительного подхода.

Хорошо проведенной можно считать презентацию, в ходе которой учитывались характер и настроение потенциального заказчика, которого спокойно и уверенно вели от стадии установления контакта до стадии совершения действия.

Тема 13: САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА СПЕЦИАЛИСТА

Я есть то, чем признают меня окружающие.

У. Джеймс

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

13.1. Положительный имидж

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру, выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего 4 секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть самомаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание.

Деловой человек (юрист, менеджер, релайтер и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

13.2. Анализ своих целей

Деловому партнеру приходится поддерживать свой имидж всю профессиональную жизнь. Даже если вы достигли основных целей, связанных с карьерой, вам постоянно придется заниматься самопрезентацией, чтобы оставаться конкурентоспособной личностью. Поэтому важно знать, чего и где еще вы хотите достичь? Амбициозны ли вы? Что для вас важно в жизни? Как вы хотите выглядеть в глазах других людей? Какое хотите производить впечатление в конкретной ситуации при взаимодействии с теми или иными партнерами? Что влияет на их ожидания и их благожелательное отношение к вам?

Известный психолог Карл Юнг считал, что о человеке судят по оболочке, которую каждый из нас надевает, для того чтобы соответствовать требованиям общества. Многие тратят усилия на то, чтобы отшлифовать фасад, внешний образ, публичный имидж и таким образом продемонстрировать тот или иной стиль. Однако стиль, как правило, обусловлен внутренним содержанием личности человека.

Каждая грань личности человека формируется под влиянием того, какие поступки совершают окружающие его люди, как они одеваются, как ходят, говорят, слушают. При определенных обстоятельствах в деловой коммуникации такая информация может быть весьма полезной, и она становится более значимой, если от нее зависит достижение ваших личных целей. Попробуйте провести анализ своих целей: стратегических – например на ближайшие пять лет; целей на близкую перспективу – например, на этот год; целей по типу – здесь и сейчас. Определяя цели, мы концентрируем на них свое внимание и задумываемся над тем, что необходимо сделать, чтобы их достичь.

13.3. Как проанализировать свой «товар»

Будучи постоянно вовлеченными в межличностные отношения с другими людьми, вы должны сделать все от вас зависящее, чтобы достичь собственного успеха. Для начала постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Преуспевающий деловой человек должен выглядеть как преуспевающий деловой человек. Задавались ли вы когда-нибудь вопросом: «Что говорит мое появление, мой облик тому, с кем я встречаюсь?» Ведь не зря говорят: «Как придешь, так и прослынешь». Известно, что в бизнес-практике особое внимание уделяется такой личностной характеристике, как способность вызывать доверие. Внушаете ли вы доверие и в какой степени? Все это не праздные вопросы. Люди доверяют своей

интуиции и глазам: что видят, то и оценивают. В течение нескольких секунд наше подсознание делает выводы об общественном положении и личностных особенностях человека. Наше дальнейшее отношение к человеку зачастую связано именно с первым впечатлением, и если оно негативное, то во многих случаях отношения или не складываются вообще или пронизаны неприязнью, антипатией.

Обманчиво первое впечатление или нет, деловой человек должен сделать все, чтобы понравиться своему деловому партнеру с первого взгляда.

13.4. Приемы установления контакта

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалисты по проблемам общения рекомендуют следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, с этой целью – представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шутки, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем вы. Поэтому ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Дипломат Янош Нергеш вспоминает ситуацию, которая возникла у него в 70-х годах, когда он вел за рубежом переговоры об экспорте текстиля и имел дело с представительницей соответствующего промышленного министерства, которая, как было известно, всеми средствами хотела исключить импорт текстиля.

«Моей задачей было, пишет дипломат, найти у нее понимание. Дама приняла меня в весьма холодном, демонстративно простом рабочем кабинете. Я представился так: «Меня зовут Даниэль, и я нахожусь в клетке со львом. Что мне делать?» Она посмотрела на меня с дружеской улыбкой и ответила так: «Молитесь!» Контакт установился в минуту, и беседа с этого момента продолжалась без напряжения...»

13.5. Знакомство

В деловой среде принято такое начало знакомства:

«Разрешите (позвольте) с вами познакомиться!»

«Позвольте представиться!»

Называются фамилия, имя, отчество.

Называются профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

– Я представляю фирму...

– Я уполномочен вести переговоры от имени...

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками.

– Позвольте вручить вам мою визитную карточку.

– Мои «координаты» указаны в визитной карточке.

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

– Очень приятно!

– Очень рад!

– Очень рад с вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого) или: мне очень приятно, что мы познакомились...

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации, которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-найм). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

13.6. Деловая одежда

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый визуальной вибрацией. Эту особенность следует учитывать, если вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть вашего общего образа.

13.7. Уверенность в себе

Уверенность в себе, несомненно, способствует успеху самопрезентации, ибо неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность, приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что уверенность усиливается, когда вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не придется, они готовы с вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?» Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

13.8. Если вы «закрыты» для других

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

- испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- эгоист, думает только о себе и своей выгоде;
- редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- для снятия напряжения выкуривает пачку, другую сигарет;
- распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;
- действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли вам навстречу, приняли вас, нужно сначала открыться для них.

13.9. Если вы «открыты» для других

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

- уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- неисправимый оптимист, ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- сначала думает о клиенте, потом о фирме, потом о себе;
- жизнерадостный, веселый человек, благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться своих целей;
- с пониманием относится к другим, чаще говорит «да», чем «нет»;
- не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;
- не бранится и не брюзжит, внимательно слушает собеседника и старается учиться у других людей;

- в суете дней производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;
- умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;
- от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;
- позитивный, уважаемый, оптимальный.

[Источник; Деринг Петер. Хотите стать коммерсантом? М., 2004. С. 116–118].

13.10. Позитивный тип делового партнера

Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

13.10.1. Уважаемый тип делового партнера

Деловой человек уважаемого типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие уважаемого делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

13.10.2. Оптимально настроенный тип делового партнера

Деловой человек оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе открытого человека принимают в любых деловых кругах,

адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того, к нему прислушиваются, его советам следуют.

13.11. Одежда для первого впечатления

Упражнение 1

Цель: анализ своих возможностей, создание имиджа.

Задание: прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- самопрезентация;
- участие в деловом совещании;
- вечерний ужин с иностранными деловыми партнерами и пр.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто похож на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.

2. Приспосабливаться к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неяршливо. Даже если ваши слушатели будут выглядеть так, словно они только что прорывались через колючую живую изгородь, они все равно вправе рассчитывать, что вы будете выглядеть опрятно и элегантно.

3. Вы также можете ободрить свою аудиторию собственным видом. Покажите, что вы уже преодолели все трудности и проблемы и что они тоже могут это сделать.

4. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не переборщите в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.

5. Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.

6. Подготовка жизненно важна. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено уже заранее.

7. Всегда имейте при себе носовой платок, а не бумажные салфетки.

8. Женщины должны быть достаточно предусмотрительны: иметь при себе запасную пару колготок, а также всегда надевать нижнюю юб-

ку, если в ней может возникнуть необходимость, например, если вы собираетесь говорить, встав спиной к окну или яркому свету.

9. Мужчинам стоит иметь запасной галстук на тот случай, если что-то попадет на него во время ланча.

Избегайте:

- Крайностей моды.
- Открытой одежды.
- Тесной одежды, которая затрудняет ваши движения и жесты.
- Сильного запаха духов или лосьона после бритья.
- Бижутерии, которая бренчит при ваших движениях.
- Старомодной одежды.
- Новой одежды или обуви, которую вы раньше никогда не надевали.

- Избытка крупных узоров и ярких цветов на одежде.

Способствуют солидности:

- Пиджак.
- Темные нейтральные тона, которые вам идут (цвет древесного угля или морской волны).

- Высококачественная одежда.
- Хорошая ручка.
- Изящные серьги у женщин (но не слишком длинные и не бренчащие).

- Ремень хорошего качества.
- Для женщин – каблук на обуви (не совсем плоский), но не слишком высокий.

Специально для бизнесменов:

- Если вы носите двубортный пиджак, всегда застегивайте его, когда стоите.

- Галстук должен быть правильной длины – точно до пояса, не выше и не ниже.

- Пояс брюк должен проходить через пуп, убедитесь также, что брюки нужной длины:

- с отворотами – заходит за обувь спереди и задерживается;
- без отворотов – спереди небольшой зазор между брюками и обувью и немного длиннее сзади, чтобы доходить до места, где начинается каблук.

- Манжеты рубашки должны быть видны из-под рукавов пиджака.
- Носки должны быть того же цвета, что и обувь или брюки.
- Никогда не подбирайте карманный платок точно в тон галстуку, лучше подберите гармонирующий по цвету с галстуком или рубашкой.

Правила для женщин:

- Цвет обуви не должен быть светлее цвета вашего подола.

Избегайте изделий с крупным набивным рисунком – они могут совсем «забить» вас и утомить глаза ваших слушателей. Используйте насыщенные или яркие тона в деталях поближе к лицу, чтобы привлечь внимание именно туда.

Советы:

– Покупайте самые лучшие туфли и портфели (сумки, дипломаты), которые только можете себе позволить, и старайтесь, чтобы их цвет сочетался с цветом волос. Ваши волосы на виду постоянно, и правильно подобранные к ним туфли и портфель помогут создать цельный образ.

– Тратьте больше денег на те вещи, в которых вы чаще всего находитесь на виду.

– Следите за тем, чтобы ваши волосы всегда были подстрижены идеально. Хороший уход за собой может компенсировать недостаточно дорогую одежду.

– Старайтесь покупать одежду свободного покроя: узкая одежда выглядит "дешево".

– Научитесь приветствовать деловых партнеров, не оглядывая их с головы до ног. Смотрите в глаза.

Упражнение 2

«КАК ЗАПОМНИТЬ ИМЯ ПАРТНЕРА»

Для того чтобы при представлении запомнить имя партнера, рекомендуется следовать таким правилам:

- При представлении постарайтесь четко расслышать имя партнера. Не кивайте («очень приятно») тогда, когда коллега произнес имя невнятно или вы не расслышали его. В момент знакомства не страшно, если вы переспросите («Простите; я не расслышал...»), партнеру будет даже приятно, что вы к его имени так внимательно отнеслись.

- Если имя трудное, незнакомое для вас, попросите проговорить его по слогам.

- Повторите про себя во время разговора имя партнера несколько раз. Попробуйте создать ассоциации на черты лица, внешность, род занятий, манеру поведения с именем и фамилией партнера. Проговорите про себя имя в разных комбинациях.

Как восстановить забытое имя партнера

В том случае, если вы с этим партнером уже общались, но забыли его имя и нет возможности его узнать, попробуйте так выбраться из этой ситуации:

– вспомните, при каких обстоятельствах вы с ним познакомились или встречались позже, и воспользуйтесь процедурами, описанными выше.

– Если помните, что имя не совсем распространенное, скажите, что давно хотели уточнить, как правильно оно произносится, как партнер сам его произносит и какие существуют уменьшительные от этого имени.

– Спросите, как отчество партнера. Скорее всего он произнесет его вместе с именем.

– Можно спросить, почему родители назвали его именно так. Вероятнее всего услышите что-то типа: «В честь дяди, его тоже звали...».

– Попросите записать в вашу записную книжку телефон или адрес, может быть партнер там напишет то, что вам нужно. В то же время, если вы заметили, что ваш новый собеседник не называет вас по имени и, вероятно, забыл его или называет вас по-другому, то во время разговора употребите собственное имя: «А они сказали мне; «Верим в твой успех, Владимир...»»

Упражнение 3

Известно, что слово «здравствуйте» может быть произнесено на все лады. Попробуйте выявить свой потенциал использования приветствия. Попросите кого-нибудь послушать и «оценить» подтекст, который вы вкладываете в приветствие. Можно использовать и запись на магнитофон.

Упражнение 4

Обогатите свой словарный запас фразами речевого этикета для: извинения: Прошу простить... Прошу извинить... Я очень огорчен... Мне неприятно... Мне неловко... Пожалуйста, извините... Простите, я не хотел... Боюсь, что я Вас задел... Извините... Виноват... Прошу прощения... Приношу извинения... Позвольте попросить прощения... Я не могу не извиниться... Не сердитесь за то, что... Я не хотел Вас обидеть... Я виноват перед Вами... Я причинил Вам столько хлопот... Боюсь, что я утомил Вас...

Выражения сочувствия, утешения: Я Вам сочувствую... Примите мои соболезнования... Мне жаль Вас... Мне жалко, что так случилось... Я Вас понимаю... Успокойтесь... Не волнуйтесь... Не беспокойтесь... Не огорчайтесь... Не расстраивайтесь... Не горюйте... Потерпите... Забудьте об этом... Возьмите себя в руки...

Упражнение 3

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ ЗАСТЕНЧИВОСТЬ

Рисуем автопортрет

На большом листе бумаги цветными фломастерами нарисуйте себя в любой манере: точно или символически, в полном объеме или частично, в одежде или без одежды. Дайте своему рисунку название.

Анализ:

- занимает ли ваш рисунок все пространство листа?
- выполнено ли изображение резкими, отрывочными линиями?
- не отсутствуют ли какие-то части тела? Какие? Может быть что-то замаскировано или изображение непропорционально?

– одеты вы на рисунке или обнажены? Можно ли показать его другим?

- какие преобладают цвета?
- выражено ли какое-то чувство? Какое? (Какие?)
- не чувствуете ли вы, что что-то скрыли?

ГЛЯДЯ В ЗЕРКАЛО (10 мин)

Стойте перед зеркалом, смотрите не менее 10 мин. Внимательно рассмотрите все части вашего тела. Что вы увидели?

- Ваше первое впечатление?
- Что можно улучшить?
- Что вы увидели самое неприятное?
- От чего хотите отказаться, что изменить, что поменять и пр.?

ФИЛЬМ О СВОЕЙ ЖИЗНИ

Расслабьтесь и закройте глаза. Смотрите полнометражный кинофильм о своей жизни:

- а) где происходит действие фильма?
- б) каков основной сюжет?
- в) кто главные герои?
- г) кто является второстепенным персонажем?
- д) кто постановщик картины?
- е) что делают зрители, когда смотрят этот фильм?
- ж) в чем заключается кульминация сюжета?
- з) каков конец?
- и) какие выводы можно сделать из фильма?
- к) что чувствуют зрители, когда кончается фильм?

ХАРАКТЕРИЗУЕМ СЕБЯ

Выпишите по порядку 10 слов, фраз или определений, которые наиболее полно вас характеризуют. Проранжируйте эти характеристики: 1 – высокий рейтинг, 10 – низкий.

Классифицируйте эти характеристики: положительные (умный, жизнерадостный...), отрицательные (зануда, толстуха...), нейтральные (мужчина, студент).

Попросите кого-нибудь, кто вас знает, сделать то же самое на вас.

ИЩЕМ СЕКРЕТ

Попробуйте отыскать в себе скрытые особенности.

ОТВЕРЖЕНИЕ

Запишите ваши воспоминания о тех ситуациях, в которых вы были отвергнуты и это вас сильно задело. Затем укажите, при каких обстоятельствах для вас быть отвергнутым наиболее неприятно. Что самое худшее может произойти при каждом из этих обстоятельств (то есть при

каких условиях отвержение может оказаться еще более болезненным)? В каких случаях вы спокойно к этому отнесетесь? В чем принципиальное различие тех ситуаций, которые вас травмируют, и тех, что оставляют спокойным?

Представьте себе сценарий, в котором неприятный факт отвержения в конце концов оказывается не столь уж скверным, например, отвергают непреднамеренно вас, вы неправильно истолковали ситуацию, она просто забавна, можно извлечь полезный урок. Набросайте сценарий.

ОТКАЖИТЕСЬ ОТ САМОУНИЧИЖЕНИЯ

Отметьте все негативные моменты вашей жизни на протяжении последних двух недель, заставившие вас думать о себе плохо. Что, по вашему, постоянно вызывает приступы самоуничижения?

Серьёзно разберитесь в самообвинениях. Каждый раз, стоит вам начать бичевать себя, говорите «СТОП». Делайте это до тех пор, пока совсем не отвыкните от самоуничижения. Отметьте, сколько раз в течение дня вам удалось удержаться от подобных мыслей. Вознаградите себя за это.

КОНТРАРГУМЕНТЫ

Составьте список слабых сторон. Разместите его на левой половине листа бумаги. На правой напротив каждого пункта укажите то положительное, что этому можно противопоставить.

Разверните и обоснуйте аргументы. Найдите им подходящие примеры. Начните думать о себе в терминах правой колонки, а не левой.

ОСТРЫЙ ДИАЛОГ

Составьте список всех людей, которые отвергают вас или в обществе которых вам некомфортно. Поставьте друг напротив друга два стула. Сядьте на один стул и вообразите, что на другом сидит № 1 из вашего списка.

Обращаясь к нему, выскажите все, что связано с проблемой вашей неуверенности (застенчивости). Потом пересядьте на его стул и попытайтесь ответить с его точки зрения. Вернитесь на «свое» место и проделайте то же самое относительно другого человека и т.д.

КОЛЛАЖ ИЗ ДОСТОИНСТВ

Каждый умеет хоть что-то делать лучше других. А вы? Что Вы умеете делать лучше всех? Вырежьте из старых газет и журналов подходящие картинки и заголовки, иллюстрирующие ваши достоинства, и сделайте из них коллаж. Получившуюся картину повесьте на видном месте!

ЗАПИСКИ О ХОРОШЕМ НАСТРОЕНИИ

Заведите блокнот и целую неделю записывайте все то хорошее, что было в вашей жизни. Составьте ежедневную таблицу приятных собы-

тий. По чьей инициативе они возникли? Что сделать, чтобы их было больше?

Наслаждайтесь хорошим!

СТАНЬТЕ ИНТЕРЕСНЫМ

Научитесь рассказывать смешные истории, показывать фокусы. Сделайте резюме по проблемам перенаселения, экологии. Расскажите про новую книгу, фильм, спектакль... Сыграйте роль «исследователя» застенчивости, берущего интервью.

КОНТРАКТ С САМИМ СОБОЙ

Перемены, которые вы хотите осуществить.

Фиксация успехов.

Вознаграждение за выполнение каждой части контракта.

Критерии завершения контракта.

Условия на случай невыполнения контракта.

Упражнение 5

«РАЗВИТИЕ УВЕРЕННОСТИ И ПОЗИТИВНОЙ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ»

Будучи неуверенными в себе, мы начинаем все подвергать сомнению. Лучший способ – быть к себе объективным!

КАКИМИ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМИ КАЧЕСТВАМИ ВЫ ОБЛАДАЕТЕ?

Упражнение позитивного действия

Начните рисовать кирпичи так, будто строите стену.

Заполните первый ряд кирпичиками с описанием ваших академических достижений – все сданные экзамены и законченные курсы. Сделать это очень просто (как в характеристике).

Следующий ряд заполните теми навыками, которыми вы обладаете, но по которым не сдавали экзамены. Не забывайте о мелочах (все, что **умеете**).

Следующий ряд – достижения личного плана, только ваши, а не чьи-то еще. Может быть, вы занимались благотворительностью, что-то организовали, что-то преодолели, предприняли шаги вопреки советам и предубеждению.

Последний ряд должен быть заполнен вашими плюсами – личными положительными качествами: на вас можно положиться, вы веселый, честный, уступчивый. Обдумайте и запишите результаты.

Вот это то, что вам нужно рекламировать. Благодаря именно этим качествам вы нравитесь себе и окружающим.

Если вспомните еще какой-нибудь плюс, дорисуйте кирпичик.

Стройте стену и укрепляйте уверенность в себе. Теперь вы знаете, в чем заключается ваша сила.

13.12. Пятнадцать шагов уверенности в себе

1. Признайтесь себе в своих сильных и слабых сторонах и соответственно сформулируйте свои цели.

2. Решите, что для Вас ценно, во что вы верите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь, насколько ваши планы соответствуют сегодняшнему дню.

3. Докопайтесь до корней. Проанализируйте свое прошлое, разберитесь в том, что привело вас к нынешнему положению. Поймите и простите тех, кто заставил вас страдать или не помог. Простите себе все свои ошибки, грехи, все похороните и не возвращайтесь к воспоминаниям. Вспоминайте успехи.

4. Чувства вины и стыда не помогут вам добиться успеха. Не предавайтесь им.

5. Ищите причины своего поведения в физических, социальных, экономических и политических аспектах нынешней ситуации, а не в недостатках собственной личности.

6. Не забывайте, что каждое событие можно оценить по-разному. Реальность – это результат соглашения между людьми называть вещи определенными именами. Будьте терпимы к людям.

7. Никогда не говорите о себе плохо; особенно избегайте приписывать себе отрицательные черты – «глупый», «уродливый», «неспособный», «невезучий», «неисправимый».

8. Ваши действия могут подлежать любой оценке, если они подвергаются конструктивной критике – воспользуйтесь этим для своего блага, но не позволяйте другим критиковать вас как личность.

9. Помните, что иное поражение – это удача; из него вы можете заключить, что преследовали ложные цели, которые не стоили усилий, а возможных последующих более крупных неприятностей удалось избежать.

10. Не миритесь с людьми, занятиями и обстоятельствами, которые заставляют вас чувствовать свою неполноценность. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на уныние.

11. Позволяйте себе расслабляться, прислушиваться к своим мыслям, заниматься тем, что вам по душе, наедине с самим собой. Так вы сможете лучше себя понять.

12. Практикуйтесь в общении. Помогите тем, кто испытывает страх и беспокойство. Будьте открыты для обмена.

13. Перестаньте чрезмерно охранять свое «Я». Оно гнется, но не ломается. Кратковременный эмоциональный удар лучше, чем изоляция и бездействие.

14. Выберите цели. Достигайте их. Хвалите себя за каждую мелочь!

15. Вы – неповторимая личность! Воплощение надежд ваших родителей!

13.13. Алгоритм формирования имиджа

1. Выявление сложившихся у аудитории представлений об объекте, чей имидж предстоит сформировать.

2. Выявление определенных предпочтений и ожиданий аудитории, черт и характеристик, которыми, по мнению аудитории, должен обладать претендующий на позитивный имидж объект.

3. Конструирование имиджа данного объекта как ответ на предпочтения и ожидания аудитории.

4. Разработка стратегии формирования имиджа, плана действий.

5. Непосредственное формирование имиджа, то есть перевод сконструированной модели в реальность. Реализация стратегического и оперативного планов.

6. Контроль за реализацией плана, замер промежуточных результатов, корректировка (при необходимости) как самой модели, так и стратегий и действий по ее воплощению в жизнь.

7. Мониторинг сформированного имиджа, деятельность по его поддержанию и модернизации (при необходимости).

Контрольные вопросы

для выявления коммуникативной компетентности

1. Каковы цели презентации?
2. Что значит подготовить презентацию?
3. Какие требования предъявляются к ведущему на презентации?
4. Как сделать презентацию неординарным событием?
5. Что такое прием вовлечения потенциальных партнеров в совместные действия?
6. Каковы особенности презентации товара при продаже?
7. Какие бывают типы презентаций?
8. Что такое презентация по памяти?
9. Что такое презентация по плану?
10. Что включает в себя алгоритм процесса презентации по продаже товара?
11. Что такое презентация с удовлетворением потребностей?
12. Что такое презентация с решением проблемы?
13. Какие коммуникативные приемы подхода к покупателю целесообразно использовать на презентациях?
14. Зачем нужна самопрезентация?
15. Как осуществить анализ личных целей?
16. Что значит: проанализировать свой товар?

17. Какие эффективные приемы установления контакта вы знаете?
18. Как осуществить знакомство? Как представиться?
19. Какое значение для самопрезентации имеет одежда?
20. Как срабатывает на успех уверенность в себе?
21. Каковы признаки человека, закрытого для других?
22. Каковы преимущества человека, открытого для других?
23. Каковы характеристики позитивного типа делового партнера?
24. Чем отличается респектабельный тип делового партнера?
25. Чем отличается оптимально настроенный тип делового партнера?
26. Сколько потенциальных помех вы можете предусмотреть, если бы вам пришлось проводить презентацию в той комнате (поезде, самолете, в саду и др.), где вы сейчас находитесь?
27. Можно ли превратить время в успех? Что вы об этом думаете?
28. Если вы пришли на презентацию как член маленькой группы, что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

Тема 14. ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ

*Хороших ораторов мало, но много
ли на свете людей, способных их
слушать.*

Ж. Лабрюйер

*В речи слово – выражение мысли...
и потому слово должно соответ-
ствовать тому, что оно выража-
ет.*

Л.Н. Толстой

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокопродуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т.п.

Речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

14.1. Требования к публичной речи

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший оратор должен иметь голову, а не только глотку!» Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура. Введение и основная часть должны дать ответы на следующие четыре вопроса.

Введение. Почему я говорю?

Основная часть. Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?)

Заключение содержит побуждение к действию: идти путем, который указал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Сэр Гамильтон думал лаконично и связно, оставив нам пять заповедей искусства речи:

- понять, что следует сказать;
- упорядочить: что по делу, а что шутки ради;
- облечь в слова и украсить слогом;
- запечатлеть в памяти;
- приятно и достойно изложить.

14.2. Создание текста речи

Публичная речь требует даже от опытных ораторов тщательной подготовки, а для начинающих деловых людей это обязательное требование. Подготовка речи является творческой работой, доставляющей ее автору радость и импровизационный азарт. К такой подготовке относится прежде всего обдуманная последовательность всех этапов работы. Античный риторический канон выделял 5 этапов подготовки и произнесения речи.

1. ИНВЕНЦИЯ, или «нахождение», «изобретение». На этом этапе собирают и систематизируют необходимый для будущей речи материал.

2. ДИСПОЗИЦИЯ, или «расположение». Автор будущей речи обдумывает материал, структурирует его, связывает детали, готовит комментарии к материалу.

3. ЭЛОКУЦИЯ, или «словесное оформление мысли». В этой части осуществляется первая редакция ключевых слов, стилистическое оформление главной части, формулирование выступления и заключения, окончательная редакция текста.

4. МЕМОРИО, или «запоминание». На этом этапе необходимо мысленно освоить написанный текст, может быть даже выучить его наизусть и попробовать освоить риторически, то есть выделить места, где необходимы паузы, модуляции голоса, невербальная поддержка текста и другие проявления индивидуального ораторского стиля. «Стиль является физиономией духа, вернее телесной оболочкой», замечает Шопенгауэр.

5. ПРОИЗНЕСЕНИЕ.

14.3. Классификация видов речи

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении

речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи.

Поль Л. Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» дает следующие советы начинающим ораторам:

1. Выбирайте тему, соответствующую вашим познаниям и интересам

Выбирайте круг вопросов, подготовка по которым может дать вам больше знаний, чем обладают ваши потенциальные слушатели, или тему из такой области, в которой у вас, по крайней мере, не меньший опыт, чем у слушателей. Выступающий должен иметь общественные интересы и широкий кругозор.

«Нет такой специальной или из ряда вон выходящей темы, чтобы не нашлось книги, способной предоставить материал по этой теме», – пишет Гамильтон и дает совет: «Читайте Сенеку, он по большинству тем дал блестящие и счастливо выраженные мысли».

2. Подбирайте уместную тему

Выбор темы зависит от места, времени и настроения публики, от актуальности конкретного момента. Официальный повод следует иногда использовать как исходный пункт для развития выбранной вами темы, которая, в свою очередь, может стать интересней и важней.

3. Выбирайте тему, соответствующую аудитории

Тема должна быть интересна, важна и понятна для слушателя. Это зависит, главным образом, от следующих факторов:

- а) основных интересов аудитории;
- б) групповых интересов;
- в) злободневных интересов;
- г) конкретных интересов;
- д) новизны темы;
- е) заложенных в теме полярных мнений.

Различают следующие виды речи: информационную, убеждающую, призывающую к действию и по специальному поводу. Рассмотрим подробнее каждый вид речи.

14.3.1. Информационная речь

Цель информационной речи – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. Повествование – связный рассказ; описание – расчленяет предмет, показывает частности и придает им наглядный вид, как на картине; объяснение – показывает, каков предмет в действии или

каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например:

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- а) в ней не должно быть ничего спорного;
- б) она должна пробуждать любознательность слушателя;
- в) она должна удовлетворять запросы слушателя;
- г) сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

14.3.2. Убеждающая речь

В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

Предмет убеждающей речи – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть: что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?» Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок, необходимы следующие шаги.

1. Выбирать – действительно спорный и актуальный вопрос.

Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминальная ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т.п. Такие темы вызывают живой интерес у

слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

14.3.3. Призывающая к действию речь

Призывающая к действию речь также относится к числу агитационных, а следовательно, она должна содержать необходимые характеристики, пробуждающие психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает прямым и косвенным; действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории. Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в уже упоминавшейся книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях.

Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, компаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др.

Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т.д.

Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и пр.

Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями, поставить себе в жизни цель: быть честным, бескорыстным и пр.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, **вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя**. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях.

2. Выяснить, **способны ли слушатели к действию**. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, **не слишком ли сильная оппозиция?** В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если – да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы «оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;
- задевать личные мотивы слушателей, их интересы;
- кратко и эмоционально выражать мысли;

- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;
- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

14.3.4. Речь по специальному поводу

Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Они имеют четыре основные формы:

– Протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и пр.;

- Траурная речь.
- Торжественная речь.
- Речь в дружеском кругу.

Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

- а) нужно выбрать ситуационно уместный момент;
- б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;
- в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;
- г) надо говорить как можно короче;
- д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;
- е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

14.3.5. Формы речи по специальному поводу

Протокольная (рамочная) речь.

К рамочным речам относятся те, которые не являются центром мероприятия, но обрамляют событие, берут в рамку. К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи.

При приветственной речи кратко представляется основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Открывая приветственную речь, необходимо соблюдать следующую последовательность:

- открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;
- поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);
- предоставить слово докладчику.

Закрывая приветственную речь, следует:

- сказать слова благодарности оратору;

- кратко обосновать эту благодарность;
- попрощаться со слушателями.

Организатору таких собраний для демонстрации конструктивной коммуникации целесообразно: избегать стереотипов типа «мне выпала особая честь» или «аплодисменты показывают, что...»; тему выступления обрисовать двумя-тремя фразами (и то в случае необходимости), а не сообщать краткое содержание доклада; не использовать чрезмерные тирады с превосходными степенями в адрес выступающего, но вместе с тем вполне уместно кое-что сказать о личности докладчика, сделав это изобретательно, ярко, с юмором. Вообще уместны простые, деловые и в то же время сердечные слова.

По завершении доклада его оценку также можно сделать двумя-тремя фразами по поводу самых существенных моментов.

Траурная речь

Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из Библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: *De mortuis nihil nisi bene* (о мертвых хорошо или ничего).

Торжественная речь

Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Речь по случаю юбилея заслуженного человека, например, может включать в себя следующие составляющие:

- приветствие;
- повод для произнесения речи;
- перечисление важных моментов на жизненном пути юбиляра;
- краткая характеристика наиболее существенных его черт;
- акцент на положительных, хороших сторонах его личности;
- приведение ярких примеров из его жизни;

- рассказ о событиях, в которых выступающий лично взаимодействовал с юбиляром;
- рассказ о значении юбилея для организации (фирмы), в которой он работает;
- выражение благодарности за участие, вклад во что-то значимое;
- высказывание добрых пожеланий на будущее.

В день своего рождения уже пожилой Конрад Аденауэр непринужденно констатировал: «Я сегодня услышал много прекрасных речей, но ведь я их заслужил».

Речь в дружеском кругу

В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

- приветствие и указание на смысл мероприятия;
- ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно направленный упоминанием какого-либо происшествия;
- выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;
- объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышеперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Х. Леммерман в учебнике риторики «Тренировка речи с упражнениями», приводит следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Во время застолья деловых людей используются также развлекательные речи, их цель – развлечь и потешить слушателей. В такой речи уместны шутка и серьезная мысль, правда и вымысел. Это может быть связанное повествование, а может быть дайджест из анекдотов. Юмор, кое-что личное, ирония, насмешливая серьезность, карикатура и преувеличения, шуточные выпады против той или иной группы, нападки на противоположный пол или отдельных людей и все это на дружественной ноте – это типичные составляющие развлекательной речи. Если речь не юмористическая, в ней должны быть новизна, конкретность, по возможности конфликтные, драматические моменты, контрасты, действие. В юмористической речи, наоборот: нелишни преувеличения в опи-

сании обычных ситуаций или личных качеств; уместен иронический показ оборотной стороны того, о чем говорит оратор; целесообразно прибегать к умолчанию и внезапной развязке, показывать людей в нелепом или неловком положении.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить стоя на одной ноге.

14.4. Как выступать с речью

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление, когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине. [Источник: Рон Хофф. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М., 2001. С. 17].

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, **что** говорят, сколько из-за того, **как** это сказано. Одно и то же слово **НЕТ** может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или колюче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежес-

го воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое.

Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А.П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило, выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

14.5. Как произвести положительное впечатление при выступлении

В.О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной.

Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза ук-

радкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации.

Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

14.6. Рекомендации для успеха вашей речи

[Источник: Рон Хофф. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести. М., 2001]

1. **Волнуйтесь.** Некоторая доля волнения придаст вашему выступлению остроту.

2. **Трибуной пользоваться не обязательно.** Она стесняет движения и делает вас похожим на какое-то чудовище.

3. **Не следует формулировать вашу личную цель выступления.** Слушателей гораздо более волнует, что вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. **Не следует говорить медленно.** Медленно говорящий оратор способен довести публику до иступления.

5. **Не начинайте свою речь со смешной истории.** Если история просто смешная и не несет никакой информации, вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.

6. **Речь не должна быть плавной.** В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.

7. **Подводите итоги не только в конце выступления.** Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем вы говорили.

8. **Не держите аудиторию в руках все время.** Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а вы предстанете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

11.7. Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н.М. Тимченко

- Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...». Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «вам будет интересно узнать...», «это поможет вам...», «для вас важно...».

- Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

- Голосом выделяйте существенные моменты вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

- Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность контракции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

Вместе с тем бывают ситуации, когда выступающий преднамеренно использует иностранные слова, чтобы ввести в заблуждение слушателей. Известен такой, например, случай. Один из противников сенатора К. Паппера, выступая перед аудиторией, заявил: «...все в ФБР и каждый член конгресса знают, что Клод Паппер бесстыдный экстраверт. Более того, есть основания считать, что он практикует непотизм по отношению к свояченице, сестра его была феспианкой в греховном Нью-Йорке. Наконец, и этому трудно поверить, хорошо известно, что до женитьбы Паппер практиковал целибат». Избиратели возмутились, и К. Паппер потерял место в сенате.

Не владеющий подобным лексиконом слушатель попался в ловушку. На самом деле эти слова означают: экстраверт – общительный человек; непотизм – покровительство родственникам; феспанка – поклонница драматического искусства; целибат – безбрачие.

- Обращайте внимание на ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуационно уместно.

- Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

Контрольные вопросы для выявления коммуникативной компетентности

1. Каковы требования к публичной речи?
2. Какова внутренняя структура речи?
3. Каковы пять заповедей Гамильтона?
4. Каковы пять этапов подготовки и произнесения речи?
5. Что нужно знать начинающим ораторам?
6. Какие виды речи вы знаете?
7. В чем специфика информационной речи?
8. Каковы особенности убеждающей речи?
9. Чем характеризуется призывающая к действию речь?
10. Что нужно знать при выборе темы речи?
11. Каковы особенности речи по специальному поводу?
12. Что такое рамочная речь?
13. В чем специфика траурной речи?
14. Каковы особенности торжественной речи?
15. Чем отличается речь в дружеском кругу?
16. Что влияет на эффективность речи?
17. Как произвести положительное впечатление?
18. В чем смысл советов Рона Хоффа?
19. Каковы рекомендации Н.М. Тимченко?
20. Сформулируйте требования к оратору.
21. Что такое, на ваш взгляд, «выразительность речи», от каких условий она зависит?
22. Приведите свои примеры использования средств речевой выразительности.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

- Алехина И. Имидж и этикет в бизнесе. – М.: Дело, 2003. – 112 с.
Кузнецов И.Н. Этикет. – Минск: ТетраСистемс, 2003. – 416 с.
Большая книга по этикету. – Минск: Харвест, 2002. – 712 с.
Тэйлор Ш. Деловая переписка и образцы документов / Пер. с англ. С.Л. Могилевского. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2002. – 384 с.
Этикет от А до Я / Авт.-сост. И.Е. Гусев. – Минск: Харвест, 2002. – 464 с.

Дополнительная литература

- Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. – М.: Изд-во Эксмо, 2002. – 160 с.
Соловьев Э.Я. Современный этикет. Деловой протокол. – М., 2005. – 208 с.
Кузин Ф.А. Культура делового общения: Практическое пособие. – М., 2000.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
Тема 1. ОСНОВЫ ДЕЛОВОГО ЭТИКЕТА.....	3
1.1. Бизнес-этикет не прихоть, а необходимость	3
1.2. Пять принципов, или здравый смысл бизнес-этикета	4
1.3. Две истины общения.....	6
1.4. По одежке встречают, но не всегда провожают	8
1.5. V.I.Z. – или особо важные зоны в вашем облике	11
1.6. Разговоры об одежде	15
Тема 2. РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ И РЕЧЕВЫЕ СРЕДСТВА ОБЩЕНИЯ.....	19
2.1. Официально-деловой стиль речи.....	20
2.2. Научный стиль речи.....	24
2.3. Публицистический стиль речи.....	25
2.4. Разговорная речь	28
2.5. Зрительный контакт и этикет жестов	29
2.6. Вопросы в деловой коммуникации	30
2.7. Перспективная стратегия взаимодействия	34
Тема 3. САМЫЙ БЫСТРЫЙ ДЕЛОВОЙ КОНТАКТ	39
3.1. Ситуация: Вам звонят	40
3.2. Ситуация: Вы звоните	40
3.3. Деловые ситуации по телефону	42
3.4. Телефонная вежливость или высокие стандарты телефонного разговора	46
Тема 4. ТРАПЕЗНЫЙ ЭТИКЕТ	49
4.1. Основные правила хорошего тона деловых трапез.....	49
4.2. Сервировка стола на официальном обеде.....	50
4.3. Одежда на деловом приеме	51
4.4. Этикет деловых трапез	52
4.5. Виды приемов в международной практике	58
Тема 5. ХАРАКТЕРИСТИКИ И СОДЕРЖАНИЕ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ И СЛУЖЕБНО-ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ	67
5.1. Виды общения	67
5.2. Характеристики делового общения.....	70
5.3. Деловой разговор	73
5.4. Поведение с коллегами и подчиненными	75
5.5. Ваша речь и деловой этикет презентации.....	78
Тема 6. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА КАК ФОРМА ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	83
6.1. Деловая беседа	83
6.2. Двадцать вопросов для самоанализа перед деловой беседой	84
6.3. Запрещенные приемы во время деловой беседы.....	85
6.4. Структура деловой беседы	86

6.5. Встреча, прием – первые минуты общения	93
Тема 7. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ КАК ФОРМА ВНУТРИКОРПОРАТИВНОГО ОБЩЕНИЯ	97
7.1. Типы совещаний	97
7.2. Подготовка совещания	98
7.3. Кто есть кто на ваших совещаниях	100
7.4. Время до совещания. Одиннадцать вопросов организатору совещания	101
7.5. Правила поведения на совещании	101
7.6. Как контролировать дискуссию на совещании	103
7.7. После совещания	104
Тема 8. ПРЕСС-КОНФЕРЕНЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА	105
8.1. Зачем проводят пресс-конференцию	105
8.2. Подготовка к пресс-конференции	106
8.3. Предварительные встречи с представителями СМИ	108
8.4. Как готовиться к вопросам	108
8.5. Где и как проводить пресс-конференцию	109
8.6. Проведение пресс-конференции	111
Тема 9. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ	114
9.1. Значение переговоров в реализации потенциала деловой активности	114
9.2. Подготовка к переговорам	114
9.3. Стратегия переговоров	117
9.4. Стил ь переговоров	125
9.5. Тактика переговоров	128
9.6. Ведение переговоров	136
Тема 10. ДИСКУССИЯ, СИМПОЗИУМ, ПОЛЕМИКА, ДЕБАТЫ, СПОР	144
10.1. Дискуссия	144
10.2. Симпозиум	145
10.3. Спор	147
10.4. Полемика	148
10.5. Дебаты	149
10.6. Психологические аспекты внушения	151
10.7. Виды спора	152
10.8. Технология сократовского спора	155
Тема 11. ТОРГИ	158
11.1. Виды торгов	158
11.2. Наступательные методы на торгах	160
11.3. Технология ведения торгов	160
11.4. Как заставить партнера сказать «да»	161
11.5. Метод утвердительных ответов	162

11.6. Метод завязок.....	163
11.7. Как научиться говорить «НЕТ»	164
11.8. Приемы, которые позволяют отказать безболезненно	166
Тема 12. ПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО ИМИДЖА	169
12.1. Цели презентации	169
12.2. Подготовка к презентации.....	169
12.4. Как сделать презентацию	171
12.5. Презентация товара при продаже	173
12.6. Типы презентаций товаров и услуг	173
12.7. Презентация по плану (по формуле)	174
12.8. Алгоритм процесса презентации по продаже товара.....	174
12.9. Презентация с удовлетворением потребностей	175
12.10. Презентация с решением проблемы (изучение – предложение)	176
12.11. Коммуникативные приемы подхода к покупателю	176
Тема 13: САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ КАК СРЕДСТВО ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА СПЕЦИАЛИСТА.....	179
13.1. Положительный имидж	179
13.2. Анализ своих целей.....	180
13.3. Как проанализировать свой «товар»	180
13.4. Приемы установления контакта.....	181
13.5. Знакомство.....	182
13.6. Деловая одежда	182
13.7. Уверенность в себе.....	183
13.8. Если вы «закрыты» для других	184
13.9. Если вы «открыты» для других	184
13.10. Позитивный тип делового партнера	185
13.11. Одежда для первого впечатления	186
13.12. Пятнадцать шагов уверенности в себе	193
13.13. Алгоритм формирования имиджа.....	194
Тема 14. ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ.....	196
14.1. Требования к публичной речи	196
14.2. Создание текста речи	197
14.3. Классификация видов речи	197
14.4. Как выступать с речью	205
14.5. Как произвести положительное впечатление при выступлении	206
14.6. Рекомендации для успеха вашей речи	207
11.7. Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н.М. Тимченко	208
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	210

