

Ю.В. Суховершина  
Е.П. Тихомирова  
Ю.Е. Скоромная

**ТРЕНИНГ  
ДЕЛОВОГО  
(ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО)  
ОБЩЕНИЯ**

Москва  
Академический Проект  
2006

Москва  
Тригма  
2006

УДК 159.9  
ББК 88  
С 91

**С 91 Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е.**  
Тренинг делового (профессионального) общения — М.: Академический Проект; Трикта, 2006. — 128 с. — (Информационные технологии).

ISBN 5-8291-0645-0 (Академический Проект)  
ISBN 5-902358-69-8 (Трикта)

В настоящем пособии представлен набор методик (техник), упражнений и деловых игр для проведения тренинга делового (профессионального) общения. Они могут быть использованы в групповой психологической работе со студентами средних профессиональных и высших учебных заведений. Предложенные материалы прошли апробацию в деятельности службы практической психологии Московского открытого социального университета.

Пособие рекомендуется для практических психологов, работающих в системе образования, студентов и аспирантов-психологов.

УДК 159.9  
ББК 88

ISBN 5-8291-0645-0  
ISBN 5-902358-69-8

- © Суховершина Ю.В., Тихомирова Е.П., Скоромная Ю.Е., 2005
- © Академический Проект, оригинал-макет, оформление, 2006
- © Трикта, 2006

## ВВЕДЕНИЕ

Деловое общение служит способом организации и оптимизации предметной деятельности: производственной, научной, коммерческой и т. д. Особенности делового общения заключаются в том, что: партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта; общающихся отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела; основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество. Таким образом, деловое общение предполагает:

1) высокую коммуникативную культуру, то есть искусство говорить (в том числе публично) и слушать;

2) умение объективно воспринимать и правильно понимать партнера;

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

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

**Цель тренинга:** повышение коммуникативной компетенции в профессиональной деятельности.

### **Задачи:**

Обучение:

- анализу и планированию делового общения;
  - навыкам установления делового контакта;
  - навыкам выявления барьеров и «помощников» в деловом общении;
  - навыкам приемов активного слушания.
- Формирование:
- навыков риторики (ораторского искусства);
  - навыков аргументирования и воздействия на другого.

Развитие:

- навыка коррекции эмоционального состояния партнера;
- навыка принятия решения и завершение общения.

Ведущий может строить тренинг либо последовательно, в соответствии с предложенным в сборнике материалом, либо уделять больше внимания развитию конкретных умений и навыков. Например, при построении тренинговой модели со студентами юридического факультета особое внимание уделяется развитию навыков ораторского искусства (риторики) и т. п.

Желательно первое тренинговое занятие начинать с информирования участников тренинга о принципах и правилах работы в группе и совместного принятия их. Каждый тренинговый день включает в себя следующие этапы:

1. Разминочный — подготовка и «разогрев» участников группы для эффективной работы.

2. Основной — информирование о развиваемых умениях и навыках, и собственно упражнений, направленных на обучение, формирование и развитие данных качеств. На этом этапе упражнения и деловые игры заканчиваются, как правило, обсуждением и рефлексией.

3. Заключительный — подведение итогов занятия (высказывание участников о своем актуальном состоянии, осмысление проделанной работы, пожелания и предложения ведущему). Резюме ведущего. Прощание.

Целесообразно чередовать основные упражнения с психогимнастическими для активизации работы либо для психологической и эмоциональной разрядки после основных упражнений.

Последний тренинговый день желательно завершить игрой или дискуссией «целостное действие», где требуются знания всего, что усвоено во время тренинга. Для большей эмоциональной включенности содержание упражнений должно быть лично значимым для участников. Завершить тренинг лучше, выполняя процедуру «упаковки чемоданов», где группа работает над выявлением и точной вербализацией тех свойств личности каждого члена группы, которые помогали и мешали ему в общении и проявились за этот тренинг.

## ГЛАВА 1

### ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

*Умение общаться с людьми —  
такой же покупаемый за деньги товар,  
как сахар и кофе.  
И я готов платить за это умение больше,  
чем за какой-либо товар в этом мире.  
Дж. Рокфеллер*

В нашей стране долгое время деловые контакты, будь то в управленческой сфере либо в юридической консультации, либо в любой другой структуре, сводились в основном, к отдаче и выполнению распоряжений. В этом была суть административно-командной системы. Современные социально-экономические условия потребуют от начинающих бизнесменов (менеджеров), адвокатов, нотариальных работников и других специалистов умения находить партнеров, сотрудничать с ними, контактировать с чиновниками, то есть активно общаться. Отсутствие навыков делового общения не раз ставило в трудное положение даже того, кто в своей области считается профессионалом!

Деловое общение всегда имеет целевую направленность. В отличие от дружеского деловое общение — это вид межличностного общения, направленного на достижение какой-то предметной договоренности. Конечно, при этом деловые отношения не исключают дружеских, и наоборот.

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

Вступая в деловой контакт, мы должны отчетливо представлять, что партнера по общению интересует прежде всего, то, насколько мы ему можем быть полезны. При этом

при прочих равных условиях всякий предпочтет того, с кем приятно общаться, кому хочется пойти навстречу. Самое заманчивое для партнера предложение можно «провалить» своим хмурым видом или невоспитанностью.

Высокий уровень умения общаться в деловом мире предполагает:

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

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

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

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

### 1.1. Анализ и планирование делового общения

Деловая беседа является самой распространенной формой делового общения. В процессе деловой беседы рассматриваются вопросы устройства на работу, предложения о сотрудничестве, совершаются сделки купли-продажи и т. д. Проведение деловой беседы — это проверка нашего умения устанавливать контакт с собеседником, ясно и убедительно излагать свои мысли, слушать и слышать то, что говорит партнер, выбирать наилучшую психологическую позицию в общении, словом, того, насколько

ко мы владеем культурой делового общения. Поэтому анализ и планирование делового общения мы рассматриваем на примере деловой беседы.

Практика показала, что из десяти бесед, которые подготовлены заранее, семь проходят успешно, а из десяти неподготовленных — только три. А ведь после неудачного делового разговора сложно вернуться к нему еще раз. Получив отказ, труднее добиться положительного решения, чем при первой встрече.

Перед началом разговора нужно четко сформулировать для себя, чего необходимо достигнуть в результате встречи.

Общая подготовка к беседе предполагает следующее.

#### 1. Обоснование делового предложения

Вести разговор можно только о том деле, о котором вы хорошо осведомлены. Нужно подготовить базу для ведения разговора, продумать ответы на следующие вопросы:

- Что представляет собой фирма или организация, в которую вы обратились?
- Кто из ваших знакомых имел дело с этой фирмой? Каковы их впечатления?
- В чем суть вашего предложения?
- Почему или как оно появилось?
- Как связано ваше предложение с другими сторонами деятельности фирмы?
- Какие выгоды получит фирма от принятия вашего предложения?
- Каковы минусы этого предложения для фирмы?
- Почему вы настаиваете на принятии своего предложения?
- В каком положении окажется фирма в случае, если по каким-то причинам реализация вашего предложения будет прервана (форс-мажорные обстоятельства)? Что конкретно тогда нужно будет сделать?

Следует иметь в виду, что, так как принимать решение будет живой человек, им могут руководить не только интересы дела, но и личные.

Кроме того, успех во многом зависит от того, как подать предложение, а выбор формы подачи определяется особенностями тех, к кому оно обращено.

## 2. Знание о партнере

Получить информацию можно от секретаря или сотрудника вашего будущего собеседника, если удастся познакомиться с ними и «разговорить» их. Следует выяснить:

- компетентность партнера, то есть в состоянии ли этот человек решить вопрос;
- чего опасается партнер, на что он надеется;
- предполагаемую позицию партнера по данному вопросу;
- особенности характера партнера, предпочитаемая им психологическая позиция и его манера ведения разговора. Это очень важная деталь, так как есть трудные собеседники, разговор с которыми может провалиться, если не настроить себя определенным образом;
- жизненные установки и принципы партнера. Представление о них позволяет легче найти подход к партнеру;
- потребности партнера. Знание стремлений и желаний партнера помогает оценить, насколько его может заинтересовать ваше предложение, и представить последнее в выгодном свете. Учет потребностей партнера необходим для успешной аргументации;
- возраст, семейное положение партнера, его увлечения, политические взгляды, образование и т. д. Эти, казалось бы, не имеющие отношения к делу сведения могут помочь наладить контакт с партнером. Человеку всегда приятно, когда в нем видят не только должностное лицо, но и личность.

## 3. Преодоление негативного отношения к партнеру

В деловом общении часто приходится иметь дело с постоянными партнерами или клиентами. Встречаются и такие, в общении с которыми возникает множество барьеров, — «неприятный человек». Это мешает деловым контактам, так как партнер может чувствовать вашу напряженность или неприятие и соответственно относиться к вам. Известно, что убедить легче того, кто вам доверяет, и к кому с уважением и приязнью относитесь вы.

Подумайте, кому вы доверяете? Очевидно, тому человеку, которого вы считаете «своим», тому, кто вас понимает или стремится понять, наконец, тому, кто хорошо к вам относится.

Следовательно, чтобы проникнуться чувством доверия к партнеру, нужно:

- узнать как можно больше о партнере и принять его таким, какой он есть;
- понять его затруднения, и станет ясно, почему он ведет себя так, а не иначе;
- отнестись к партнеру как к другу, «полюбить» его, сделать «своим»;
- опираться на лучшее, что есть в человеке.

При этом в процессе делового разговора следует вести себя так, чтобы партнер или клиент чувствовал ваше стремление его понять и пойти навстречу его интересам. Нужно настроиться на такой разговор с клиентом или партнером, в котором он смог бы высказать свои затруднения. Для этого следует заранее продумать вопросы, в тактичной форме затрагивающие его проблемы, и, взвесив свои возможности, помочь ему.

## 4. Подготовка материалов и документов

Материалы и документы необходимы для введения собеседника в курс дела и успешной аргументации. Документы не только иллюстрируют и поясняют сказанное, но и придают вес словам, подтверждая их.

Следует заранее подготовить также заявление или договор. При благоприятном исходе разговора можно будет сразу же закрепить достигнутую договоренность, предложив партнеру подписать документ.

## 5. Разработка стратегии ведения делового разговора

В первую очередь следует четко уяснить главную цель разговора (достичь договоренности, прийти к какому-то решению и т. д.). Исходя из цели разговора вы определяете, чего именно вы хотите добиться в результате беседы. Например: цель разговора — заинтересовать руководителя фирмы вами как ценным специалистом. Чего добиваетесь — чтобы он записал ваши координаты и назвал конкретный срок вашей следующей встречи (или подписал заявление и т. п.).

Для успеха делового разговора важно спросить себя: а какую цель может ставить партнер и какого результата хочет он?

Необходимо заранее предусмотреть, какой исход беседы вас устроит, какой нет, какой вариант вы посчитаете приемлемым для обеих сторон (программа максимум, минимум, компромисс). Например, если вы пришли с деловым предложением, максимальный результат — собеседник одобрил ваше предложение и назначил следующую встречу для обсуждения сотрудничества. Минимальный — сказал: «Позвоните позже, может быть, это предложение нас и заинтересует, тогда и рассмотрим». Компромисс — партнер заявил, что рассмотрит предложение в ближайшее время и потом позвонит сам или предложил позвонить ему в определенный день.

### Упражнения

#### Упражнение «Изменение отношения»

##### Цель:

- выработка навыков работы над изменением отношения к неприятному партнеру.

Студенты делятся на пары. Каждый вспоминает своего неприятного партнера или знакомого и рассказывает о нем своему собеседнику по следующей схеме:

1. Как выглядит. Как одевается.
2. Возраст.
3. Семейное положение. Есть ли проблемы в семье.
4. Состояние здоровья.
5. Где учился, где работал раньше.
6. Что представляет собой организация, где он работает сейчас.
7. Как к нему относятся в коллективе.
8. Каковы его политические взгляды, увлечения.
9. Что он больше всего любит. Что умеет хорошо делать.
10. Что для него важно в жизни, чего опасается, на что надеется.

Собеседник внимательно слушает этот рассказ, отмечает основные моменты и преобразует информацию так, чтобы на «плохого» человека можно было взглянуть по-другому. Например: вместо «длинный, тонкий» — «стройный», вместо «консерватор» — «человек устоявшихся взглядов», вместо «ругает все заграничное» — «патриот» и т. д. Такая работа требует широты взглядов и доброжелательности. Затем о неприятном партнере рассказывает

тот, кто слушал этот рассказ. В его изложении этот человек может выглядеть даже привлекательным. Первый рассказчик бывает потрясен. Это способно изменить его отношение к партнеру.

#### Упражнение «Стратегии»

##### Цель:

- отработка навыков подготовки к ведению деловой беседы.

Группа делится на команды по 3–4 человека.

Ведущий предлагает каждой команде разработать стратегию и продумать ход деловой беседы на темы, предложенные слушателями или им самим. Можно предложить двум командам подготовиться к проведению делового разговора на одну и ту же тему.

Представители команд докладывают о выполнении задания. Группа может предложить другой вариант начала разговора или дополнить аргументацию. Полезно сравнить два варианта подготовки разговора на одну тему.

Примерные темы деловых бесед:

1. Собеседование при приеме на работу по специальности после окончания вуза по направлению молодежного центра занятости.
2. Разговор с директором фирмы, давшей объявление о наборе рекламных агентов.
3. Разговор с организатором курсов по вождению автомобиля, на которых вы хотели бы заниматься, несмотря на то, что прошло две недели после начала занятий.
4. Разговор с заведующим телеателье, в котором испортили ваш телевизор.
5. Разговор с ректором института с просьбой разрешить перейти на другой факультет.

#### Упражнение «Гость»

##### Цели:

- создать в группе атмосферу эмоциональной свободы, открытости, дружелюбия и доверия друг к другу;
- ввести в коллективное понимание группы готовность говорить об эмоциях и чувствах;
- развитие умения эффективной вербальной коммуникации и передачи переживаемых эмоций.

Участников тренинга ведущий просит представить, что они беседуют с гостем. Им может быть кто-то, кого они знают, или же некто, с кем им хотелось бы познакомиться.

Участники должны нарисовать себя, своего гостя и угощение. В пространстве для слов над столом они записывают воображаемую беседу.

#### *Обсуждение:*

Студенты рассказывают, почему они выбрали именно этого гостя к обеду. Ведущий помогает им сфокусироваться на том, чем интересен для них данный человек. Участники описывают обед, зачитывают текст беседы и подробно излагают ее. Необходимо остановиться на тех чувствах и желаниях, которые возникли у них во время приема гостя.

Ведущий поощряет остальных к тому, чтобы больше и подробнее расспрашивать о госте, угощении и о беседе.

#### *Упражнение «Аукцион хорошего настроения»*

##### **Цель:**

- выработать приемы улучшения настроения и уверенности в себе перед сложной деловой беседой.

Упражнение организуется в виде «мозгового штурма». Отбираются приемы которые подходят наибольшему количеству участников тренинга.

#### *Упражнение «Я тоже»*

##### **Цель:**

- возбудить у участников тренинга любопытство, интуицию.

Студенты рассаживаются. Один из них выходит в центр и становится ведущим. Он тщательно осматривает сокурсников, а затем выбирает некоторых из них и просит встать рядом с собой.

После завершения отбора оставшиеся сидеть игроки должны попытаться угадать, по каким параметрам были выбраны другие.

Они начинают искать между избранными что-то общее. Критерием выбора могут быть различные причины: одинаковый цвет глаз, ботинки, совместная работа, опоздание и т. д.

#### *Упражнение «Личности»*

##### **Цель:**

- развитие гибкости мышления, умения применять полученные знания в ситуациях с различным контекстом.
- Студентам предлагается запланировать деловую беседу с партнерами, имеющими различные личностные характеристики. Характеристики придумываются участниками тренинга или предлагаются ведущим.

Примерная характеристика: мужчина 53 лет, директор не очень преуспевающей рекламной фирмы, боится рисковать, доверяет только себе, готов все проверять самостоятельно, не считаясь со временем и т. д.

Группу можно разбить на две команды, дав одинаковое описание партнера или изменить некоторые детали в характеристиках.

#### *Упражнение «Просьба»*

##### **Цели:**

- развитие навыков эффективного общения;
- планирование своего речевого поведения для достижения поставленных целей.

Ведущий напоминает, что очень многое зависит от того, как попросить человека о каком-то одолжении, каким тоном, в какой обстановке, с каким настроением вы изложите свою просьбу. От этого, по существу, зависит — «быть или не быть». А между тем существует совсем небольшое количество приемов, которые могут значительно повысить вероятность выполнения вашей просьбы.

Для пробы предлагается выбрать себе партнера и пока в порядке шутки попросить его о некотором одолжении (попросите у него на время, например, очки, авторучку или что-то более существенное; можно попросить о каком-то одолжении с его стороны).

Все будет зависеть от той формы, в которой вы изложите свою просьбу. Собеседники всегда ценят тактичность, дипломатичность, а также оригинальность и находчивость. Трудно отказать в просьбе, если она исходит от друга, а ведь можно создать дружеское расположение к себе и совсем незнакомого человека. Если ваша просьба будет начинаться с комплимента, упоминания заслуг того, к кому вы обращаетесь, его авторитета, ваши шансы повы-



шаются, причем сам факт обращения как бы подчеркивает его авторитет.

После работы в парах идет групповое обсуждение лучшего варианта просьбы.

## 1.2. Навыки установления делового контакта

Установление контакта с собеседником (невербальные способы, навыки вербального контакта) составляет главное содержание первой фазы общения. Под контактом понимается наличие симпатии между собеседниками, желание взаимодействовать, доверие и искренность. По-другому это можно назвать умением понравиться собеседнику, личным обаянием.

Одной из важнейших составляющих способности нравиться людям является умение продемонстрировать им свое уважительное, доброжелательное отношение. Вспомним, о ком мы обычно говорим: «Какой приятный человек!» Как правило, эти слова мы относим к тому, кто «приятно», хорошо вел себя по отношению к нам, дал нам почувствовать теплоту и уважение. Таким образом, умение проявить в данный момент добрые чувства к собеседнику — очень важный компонент успеха. Далеко не всегда это легко по отношению как к знакомым, так и к тем, кого мы видим впервые. Нередко нам мешает сложившаяся в прошлом «установка», т. е. предварительная настроенность на определенное отношение к тому или иному человеку. Когда мы имеем дело со знакомым, то установку формируют прошлые впечатления о его поступках, словах, отношении к ним. При встрече с незнакомым на нас влияют стереотипные представления о психическом складе людей с определенным типом внешности, манерой одеваться, их похожесть на наших приятных или неприятных знакомых и т. д. Если мы не относимся к таким предубеждениям с разумной критикой, они могут значительно исказить реальную картину.

Мы часто склонны делать преждевременные выводы: «Я с первого взгляда понял, что это за человек!» При такой установке впоследствии подкрепляется и воспринимается только та информация, которая подтверждает первое впечатление, а остальное отсеивается, кажется малозначительным и недостоверным.

### 1.2.1. Невербальные способы

Восприятие и понимание партнера по деловому общению осуществляются путем оценки вербальной и невербальной информации. Если по словесному каналу в основном передается чистая информация, то по невербальному — отношение к партнеру по общению, его эмоциональное состояние.

Любое переживание человека так или иначе проявляется в его внешнем облике, мимике, жестах, позах, интонациях голоса. Результаты ряда исследований свидетельствуют о том, что в процессе общения 55–65% информации о партнерах человек получает посредством наблюдения за ними.

Если слова человека — чаще всего плод его сознания, то невербальные проявления — реакция подсознательных процессов. Вот почему необходимо обращать самое пристальное внимание на рассогласование между словами и жестами.

*Невербальное поведение* человека неразрывно связано с его психическими состояниями и служит средством их выражения.

В процессе общения невербальное поведение выступает объектом истолкования не само по себе, а как показатель скрытых для непосредственного наблюдения индивидуальных психологических и социальных характеристик личности. На основе невербального поведения раскрывается внутренний мир личности, осуществляется формирование психического содержания общения и совместной деятельности.

Люди довольно быстро научаются приспособливать свое вербальное поведение к изменяющимся обстоятельствам, но язык тела оказывается менее пластичным. В социальной психологии разработаны различные классификации невербальных средств общения. Наиболее значимые невербальные средства — *кинесические* — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. К кинесике относятся выразительные движения, проявляющиеся в мимике, позе, жесте, взгляде, походке.



### Основные группы жестов и поз человека

Жесты и поза	Краткое описание
Открытые	Развернутые навстречу собеседнику руки. Демонстрация раскрытых ладоней часто сопровождается поднятием плеч. Расстегнутый пиджак (куртка)
Закрытые	Скрещенные на груди руки, либо попытка как-то закрыть корпус тела руками. Закрытость усиливается, если пальцы сжаты в кулаки. Посадка на стул, при которой спинка является как бы щитом. Скрещенные ноги
При неуверенности	Переpleтeнные пальцы рук, при этом большие пальцы нервно двигаются. Человек грызет или сосет конец авторучки, карандаша. Пощипывание, потирание ладоней
Жесты и поза	Краткое описание
Свидетельствующие о напряженности	Короткое дыхание, частые вскрики и неясные звуки — звуковой фон напряженности. Крепко сцепленные руки, кроме того, это еще жест подозрения и недоверия. Защитное поглаживание шеи ладонью. Отворачивание лица в сторону — означает также недовольство, отрицание. В общении с людьми, демонстрирующими такие жесты, перед началом разговора надо снять напряженность: склониться к человеку, сесть с ним рядом и пр.
При самоконтроле	Руки сведены за спину, и там одна сильно сжимает другую. Скрещенные лодыжки ног. Руки вцеплены в подлокотники кресла
Указывающие на скуку	Постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание колпачком ручки. Голова лежит на раскрытой ладони, глаза полуприкрыты. Отсутствующий взгляд. Машинальное рисование на бумаге
Выражающие расположение	Руки приложены к груди. Приближение к другому человеку, надо вовремя заметить, когда партнер начинает отодвигаться

#### Упражнение «Контакт»

##### Цель:

- развитие навыков невербального общения. Все участники располагаются большим полукругом.

Инструкция: Пусть каждый из нас по очереди выйдет в центр и попытается любым способом, любым доступным

ему средством, но только невербальным, установить контакт с каждым участником занятия.

После выполнения упражнения участникам предлагается обсудить впечатления, возникшие в процессе выполнения упражнения. При подведении итогов акцентируется внимание на тех средствах установления контакта, которые перечисляют участники, а также на тех признаках, которые свидетельствуют о том, что контакт установлен.

#### Упражнение «Контакт-2»

##### Цель:

- развитие навыков невербального общения. Участники садятся по кругу.

Инструкция: Мы можем продолжить работу над проблемой установления контакта. Пусть кто-нибудь (кто именно, установим позже) выйдет из комнаты. Когда он вернется, ему надо будет определить, кто из участников готов вступить с ним в контакт. При этом мы все будем пользоваться только невербальными средствами. Сделать вывод о наличии желания установления контакта или его отсутствия надо после того, как вы посмотрите на человека.

После того как выбранный (вызвавшийся) участник выйдет за дверь, группа выбирает того, кто должен вступить с ним в контакт. Остальные должны демонстрировать свое нежелание контактировать. Затем приглашается ожидающий за дверью участник, и он, последовательно подходя к каждому, определяет готовность вступления в контакт.

При обсуждении результатов упражнения обращается внимание на признаки, которые были определяющими при установлении готовности к контакту.

#### 1.2.2. Навыки установления вербального контакта

Успешности установления контакта способствует приветливая улыбка и прямой взгляд. Не спешите садиться и начинать разговор. Поймите ответный взгляд. А если вам к тому же улыбнулись в ответ, можно считать, что хорошее начало разговору положено.

Поведение хозяина кабинета определяется его знанием этикета, настроением, отношением к посетителю. Деловую даму, входящую в кабинет, мужчине следует приветствовать, встав из-за стола. В отношении других посе-

тителей допустима различная форма приветствия: протянутая рука и даже встреча у двери. Небрежный кивок головой, приветствие сквозь зубы, глубокомысленный или озабоченный вид партнера говорят не только о его невысокой культуре, но и об отношении к вам, возможно, о настроении и психологической позиции. Важно поставить правильный «диагноз», чтобы в нужной тональности начать разговор. Если произошло вынужденное опоздание, следует извиниться и приступить к делу.

Хозяин кабинета, как правило, кивком или жестом указывает, куда сесть. Напомним, что, если есть выбор, лучше расположиться не напротив, а под углом к собеседнику. Это исключает конфронтацию, дает возможность жестулировать, менять позу, что позволяет влиять на партнера. Вступительная часть деловой беседы необходима для того, чтобы собеседник переключился от дел, которыми он был занят, на разговор с вами, а также для создания благоприятной атмосферы разговора.

Чтобы партнер быстрее и лучше «включился» в разговор, рекомендуется так построить первые фразы, чтобы мобилизовать все каналы восприятия, так как с первого взгляда определить приоритетный канал восприятия партнера невозможно. Например: «Рад встрече с вами», «*Приятно, что вы нашли время...*» (воздействие на кинестетический канал). «Я давно *слышал* о вашей работе» или «Мне *говорили*, что у вас...», «Приятно было *услышать* ваше приглашение» (аудиальный и кинестетический). «Я *вижу*, что у вас сейчас...», «Приятно *видеть*, что...» (визуальный и кинестетический). Подобные фразы воспринимаются как вежливые, приглашающие к общению, но они к тому же помогают нам завладеть вниманием партнера, так как его «любимый» канал восприятия непременно «отзовется».

Итак, задачи вступительной части:

- 1) привлечение внимания к своей персоне;
- 2) установление контакта с собеседником;
- 3) пробуждение интереса к теме разговора.

Существует множество вариантов начала беседы. Все зависит от состояния партнера и его интереса к делу. Если собеседник заговаривает о своих проблемах и заботах, нужно дать ему *возможность высказаться*, не торопиться переходить к своему делу. Иной раз, видя, что собесед-

ник озабочен, можно тактично поговорить с ним и затем, конечно, внимательно и сочувственно выслушать.

Если собеседник расположен к беседе, возможен *прямой подход* — напомнить ему о предмете предстоящего разговора. В противном случае началом разговора может служить прием «снятие напряженности», когда беседа начинается с приятных фраз общего характера или тактичного комплимента (партнеру, интерьеру, организации работы и т. д.). Другой вариант начала разговора в этом случае — «зацепка» — событие, личное впечатление, *случай*, необычный вопрос, которые можно увязать с содержанием предстоящей беседы.

Установлению контакта с партнером способствует благоприятное впечатление, которое производит ваш внешний вид, манеры, проявление расположения к собеседнику, уважения к его интересам.

«Самоубийственным» началом разговора считается излишняя почтительность, демонстрация полной зависимости от партнера, подобострастные извинения за то, что оторвали от важных дел, и т. п. Не годятся также проявления панибратства, фамильярный тон, демонстрация своих преимуществ, высокомерие и т. п.

В процессе разговора необходимо поддерживать партнера. Показать ваше расположение можно позой, кивками, словами.

Особенности делового общения заключаются в том, что:

- партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- общающихся отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- основная задача делового общения — продуктивное сотрудничество.

Сотрудничество предполагает максимальное достижение участниками взаимодействия своих целей.

Для этого необходимо:

1. Перед тем, как вступить в деловую беседу, четко представьте себе то, что вы хотите сообщить, обдумайте это в возможных деталях;
2. Будьте внимательны к возможным смысловым барьерам.
3. Следите за своими позами, жестами, мимикой, интонацией.

4. Будьте внимательны к чувствам партнера по общению, открытыми и способными к сопереживанию.
5. Добивайтесь адекватной обратной связи.

### *Упражнение «Карусель»*

#### **Цели:**

- развитие навыков установления и окончания контакта;  
Ведущий объясняет, что умение устанавливать контакты позволяет человеку чувствовать себя более уверенно в этом мире, и предлагает провести серию встреч, причем каждый раз с новым человеком. От участников требуется легко и приятно войти в контакт, поддержать беседу и приятно расстаться с ним.

Члены группы встают (салятся) по принципу «карусели», т. е. лицом друг к другу, и образуют два круга: внутренний неподвижный (участники стоят спиной к центру круга) и внешний подвижный (участники расположены лицом к центру круга).

По сигналу ведущего все участники внешнего круга делают одновременно 1 или 2 шага вправо (или пересекаются на стул, стоящий справа от них) и оказываются перед новым партнером. Таких переходов будет несколько. Роль участника задает ведущий.

Время на установление контакта, приветствие и проведение беседы 2–3 минуты. Затем ведущий дает сигнал, участники должны в течение 1 минуты закончить начатую беседу, попрощаться и перейти к новому партнеру.

Примеры ситуаций для «встреч»:

«Перед вами человек, которого вы хорошо знаете, но давно не видели. Вы рады этой случайной встрече...»

«Перед вами неизвестный человек. Познакомьтесь с ним, узнайте, как его зовут, где он учится (работает)...»

«Перед вами совсем маленький ребенок, он чего-то испугался и вот-вот расплачется. Подойдите к нему, начните разговор, успокойте его».

«Вас сильно толкнули в автобусе. Оглянувшись, вы увидели пожилого человека...»

«После длительной разлуки вы встречаете вашего любимого (любимую) и рады этой встрече. И вот наконец он (она) рядом с вами...»

### *Упражнение «Предложения»*

#### **Цели:**

- развитие навыков эффективного общения;
- развитие навыков сотрудничества.

Группа встает по кругу.

Инструкция: Мысленно выберите себе пару и решите, как вы предложите партнеру провести сегодняшний вечер. Информацию о ваших предложениях надо передавать только невербальными средствами. Передавать свои предложения все должны начать одновременно по сигналу.

При обсуждении упражнения ведущий обращает внимание на правильность понимания партнерами друг друга, а также на то, что помогало и что мешало достижению понимания.

Полученный материал дает возможность постановки проблемы закономерностей приема и передачи информации. Ведущий запоминает появившиеся эффекты и может использовать их при иллюстрировании ориентировочных основ, относящихся к приему и передаче информации в общении.

### *Упражнение «Взаимодействие»*

#### **Цели:**

- развитие навыков эффективного общения;
- развитие навыков сотрудничества.

Для проведения упражнения необходимо четное число участников. Участники становятся в круг.

Инструкция: На счет «раз» каждый из нас должен, оставаясь на своем месте, молча, найти себе пару. Когда я скажу «два», вы вместе начнете одинаковое движение. Потом я снова скажу «раз», и вы должны найти себе новую пару, а на счет «два» начать делать одинаковое движение с новым партнером.

Упражнение повторять не менее трех раз. При обсуждении выяснить: «Как создавалась пара?», «Как происходил выбор одинакового движения?»

В ходе данного упражнения выявляются:

- основные невербальные признаки, говорящие о начале контакта;
- инициаторы контакта и работы пары.

Следует подробнее обсудить проблему инициативы во взаимодействии. При этом могут быть выявлены следующие варианты взаимодействия:

- один проявляет инициативу, при этом подавляя стремления второго;
- один проявляет инициативу с полного согласия другого;
- в процессе взаимодействия происходит постоянная передача инициативы от одного участника к другому;
- взаимодействие протекает как сотрудничество, когда партнеры полностью понимают друг друга в любой момент времени.

### *Упражнение «Побуждение к действию»*

#### **Цели:**

- способствовать развитию и закреплению коммуникативных навыков с помощью эффективного игрового взаимодействия;
- способствовать интеграции группы за счет необходимости постоянной включенности в совместную деятельность.

Участники садятся по кругу. Довольно часто мы сталкиваемся в жизни с ситуациями, когда необходимо побудить кого-то что-то сделать. Наши попытки окажутся более результативными, если мы учтем личностные особенности человека, к которому обращаемся. А также его настроение, состояние на момент разговора. Будем опираться на эти положения в ходе своей дальнейшей работы.

Вспомните ситуацию, в которой вы хотели побудить другого человека на какие-то действия, например: вы обращаетесь к коллеге с просьбой отдежурить за вас в выходные или к приятелю с предложением сопровождать вас в магазин за покупками и т. д.

Мысленно поставьте на место человека, к которому вы обращаетесь, всех членов группы по очереди. Подумайте, как вы обратитесь к каждому. Как поведете разговор, учитывая его личностные особенности. Можно записывать возникающие варианты. На работу — 15 минут. Затем каждый, кратко охарактеризовав свою ситуацию, обратится по очереди к остальным (по своему усмотрению выбирая к кому именно) участникам со своим предложением или просьбой.

В ходе обсуждения можно составить перечень того, что способствует достижению успеха в ситуации побуждения другого человека к поступку. Можно выделить также следующие:

- удалось понять интересы собеседника и учесть их в ходе разговора;
- был установлен хороший эмоциональный контакт;
- помогает уверенность в себе, которая, в частности, проявляется в тональности разговора;
- открытость;
- четкое изложение причин побуждения.

### *Упражнение «Конкурс на должность»*

#### **Цели:**

- знакомство с механизмами психологического воздействия на людей;
- развитие навыков аргументации.

Упражнение проводится в трех подгруппах по 3–4 человека.

Инструкция: Представьте себе, что вы решили принять участие в конкурсе на должность начальника отдела кадров главного управления МВД (ФСБ) г. Москвы, персонал-менеджера в крупной фирме или т. п. Каждая подгруппа разрабатывает свои требования к кандидату (профессиональные, личностные и т. п. качества). После этого, один человек из 1-й подгруппы идет ко 2-й подгруппе; один из 2-й в 3-ю подгруппу; из 3-й в 1-ю, с тем, чтобы установить с ними контакт и узнать, каковы правила отбора, что является приоритетным. Те, к кому он обращается, занимают примерно такую позицию: ситуация отбора для вас очень важна, и вы хотите успешно ее пройти сами, кроме того, вам известно, на что обращают внимание при отборе, поэтому у вас очень серьезные причины, по которым вы не хотите отвлекаться от ваших размышлений по поводу предстоящего собеседования и даете это понять тому, кто к вам обращается. Кроме того, вам не выгодно иметь еще одного конкурента. Вы человек порядочный и обманывать не можете. В ваших силах лишь уйти от ответа или напрямую отказать в помощи. В тоже время, помните, что если поведение (или жизненная ситуация) того человека, который к вам обратится, вызовет у вас желание вступить с ним в разговор, вы можете сделать это.

Через 3–5 минут все возвращаются в свои подгруппы. Другие участники отправляются на «разведку»: из 1-й подгруппы в 3-ю; из 2-й в 1-ю; из 3-й во 2-ю.

После сбора информации в подгруппах ведется подготовка кандидатов в каждую из подгрупп, с учетом выясненных требований приема. Цель каждой команды, чтобы их кандидаты были приняты на данную должность. Затем, подготовленные участники отправляются (по схеме, использованной на первом этапе игры) в «приемные комиссии» двух других подгрупп.

Упражнение дает возможность каждому участнику апробировать и потренировать различные способы установления контакта, это позволяет закрепить полученные навыки и создает благоприятные условия для их переноса в реальную действительность.

### *Ролевая игра «Сделай это неправильно»*

#### **Цели:**

- отработка техник вступления в контакт, активного слушания и регуляции эмоционального напряжения;
- развитие творческой атмосферы в группе.

Мы долго тренировались в том, как правильно задавать вопросы, как слушать партнера и регулировать эмоциональное напряжение в беседе. Сейчас мы покажем все наоборот. Нужно будет все, абсолютно все, делать неправильно! Первая команда продемонстрирует нам ситуацию, когда кандидат пришел на собеседование для поступления на работу в фирму. Интервью будет вести менеджер по персоналу. Кандидат будет вести себя неправильно. Вторая команда подготовит диалог продавца и покупателя. Продавец будет вести себя совершенно неправильно. Третья команда подготовит диалог консультанта и клиента. Консультант продемонстрирует нам образец неправильного поведения.

Победит та команда, которая допустит больше ошибок.

Однако это только первая победа. После этих сценок каждая команда должна будет продемонстрировать другую сценку, в которой все должно быть сделано максимально правильно. Победит та команда, на чьей стороне будет большинство голосов.

Есть ли какие-нибудь вопросы?

На подготовку сценок командам дается 15 минут.

После каждой «неправильной» сценки тренер должен спросить: «Что было неправильно?» После каждой правильной: «Согласны ли мы, что это было сделано правильно?»

но?» Если игра проводится ближе к концу тренинга, то фактически это репетиция целостного действия, поэтому очень важно, чтобы участники оказались максимально эффективными в «правильных» действиях. Тренеру следует помочь участникам, возможно, кое-где подсказать правильные слова и действия, «суфлировать» им. Можно прервать сценку, объявив: «Дубль два», и начать заново, чтобы добиться правильных действий со стороны участников.

### *Игра «Расследование»*

#### **Цель:**

- развитие общительности во время деловых контактов.
- Подготовительная часть:

«Дорогие друзья, сегодня нам предстоит переквалифицироваться в импровизированных детективов. Кого не покораит необыкновенное искусство Шерлока Холмса неожиданно распутывать, казалось бы, самые безнадежные дела? Давайте-ка попробуем выступить в этом жанре и мы с вами. Но для этого нужно сначала создать запутанное дело. Предлагаем такой вариант: разделимся на две равноценные команды, каждая из которых выступит и в роли организаторов запутанного дела, и в роли детективов по распутыванию дела противоположной команды. Действуйте.

Теперь — задача команд: создать свое запутанное дело, в котором по возможности участвовали бы все члены команды. Сделать это нужно, естественно, втайне от команды ее соперника.

Какого характера может быть дело? Любое. Конечно, шуточное, но по возможности необычное. Например, по какому-то сигналу, которым может быть, допустим, смена галстука одним из членов команды, один игрок передает другому конверт с заданием. О задании может знать только автор и тот, кому оно предназначено. В задании может содержаться, например, инструкция одному из игроков передать свою книгу другому игроку через посредников, каждый из которых может иметь самую противоречивую информацию, от кого книга и кому она предназначена. Конечная цель: дознаться, у кого находится искомая книга.

Но учтите, при расследовании на любые вопросы, задаваемые командой соперников, можно отвечать только правдой, поэтому действительно не все игроки должны

располагать полной информацией. Учтите, при расследовании придется ответить на вопрос о дате и времени выполнения отдельных заданий. Поэтому все, кто выполняет эти задания, должны фиксировать дату и время выполнения заданий.

Итак, сейчас команды должны договориться о времени и встрече, во время которой в условиях полной конфиденциальности будет затеяно сложное, запутанное дело, подлежащее потом расследованию. Итак, каждая команда договаривается о месте и времени встречи для создания своего запутанного дела, и времени, когда все собираются на расследование. На расследование нужно прийти с заявлением, в котором должна быть сформулирована цель расследования. Например, распутать всю цепочку, по которой задуманная вещь прошла от идеи до конечного пункта.

Учтите, что никто из команды не должен располагать всей информацией, потому что на все вопросы нужно отвечать только правду, а если будет задан прямой вопрос: «Кто располагает всей информацией?», — придется на него отвечать правдой, и тогда дело будет сразу раскрыто.

Если всем задание ясно, давайте приступим к выполнению и запутыванию вашего дела. Удачи вам. До нашей следующей встречи».

### *Игровая часть*

«Добрый день, уважаемые детективы — последователи Шерлока Холмса. Сегодня вам предстоит посоревноваться в проницательности, догадливости, смекалке — тех качествах, которые необходимы любому детективу.

Итак, ведущий, посадите, пожалуйста, одну команду детективов в одну сторону, другую команду — в противоположную. Пожалуйста. Каждая команда должна сделать сейчас заявление на расследование своего дела. Ведущий, определите, с какой команды мы начнем.

Представитель команды выходит вперед и делает официальное заявление для расследования. Итак, заявление первой команды. Просим вас.

Начинаем расследование. Условия расследования следующие: нужно задать минимальное количество вопросов команде соперников, чтобы ответить на заявленные вопросы.

Команда детективов задает вопросы, команда истцов дает исключительно правдивые ответы. Ведущий, он же

судья, считает количество задаваемых вопросов. Начали расследование.

Расследование закончено. Ведущий, сообщите количество вопросов, которые были заданы. Пожалуйста.

Продолжаем нашу детективную встречу. Теперь с заявлением выступает вторая команда. Пожалуйста, представители второй команды, слушаем вас. Теперь команда соперника задает вопросы. Ведущий считает их. Начали расследование, пожалуйста.

Если цель расследования достигнута, ведущий, пожалуйста, сообщите количество вопросов, которое было задано этой командой. Слушаем вас.

Сейчас, прежде чем окончательно оценить результат соревнований детективов, давайте проведем небольшой конкурс, конкурс на лучший вопрос. Пусть каждая команда выставит свои кандидатуры на звание лучших детективов. Ведущий, запишите, пожалуйста, предлагаемые кандидатуры. Пожалуйста. Теперь методом «всемирного» голосования давайте определим лучшего детектива сегодняшнего соревнования. Ведущий, руководите, пожалуйста.

Итак, можно подвести итоги сегодняшнего соревнования. Ведущий, пожалуйста, ваше выступление с поздравлением команды-победительницы и лучшего детектива сезона. Пожалуйста, вам слово.

На этом наша встреча закончена. Благодарим всех за участие».

### *1.3. Выявление барьеров и помощников в деловом общении*

В деловое общение, в отличие от дружеского вступают по необходимости. При этом контакт с одними деловыми партнерами проходит легко, с иными же лишь интересы дела заставляют продолжать общение. Ощущение дискомфорта, барьеров общения не способствуют плодотворным деловым контактам и могут привести к конфликтам.

Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров общения, а если уж они возникли, успешно преодолевать их.

Барьерами общения называют те способы ведения разговора, которые мешают людям понять друг друга, ухудшают их взаимоотношения, вызывают злость, протест и раздражение.



### 1.3.1. Барьеры в деловом общении

Мы рассмотрим лишь некоторые, наиболее часто встречающиеся и привычные барьеры общения.

#### 1. Негативные оценки и ярлыки (оскорбления).

Ты несешь абсолютную чушь!

Так обращаться со мной нельзя!

Это неверно!

Партнера интересует не наша оценка, а его собственные чувства, желания, впечатления, его собственный внутренний мир. Все люди разные, поэтому наша оценка (какой бы верной она ни была) едва ли совпадает с точкой зрения партнера. Партнер среагирует на сам факт оценки и, скорее всего, станет оспаривать либо саму оценку, либо ваше право ее высказывать в том же самом — оценочном — стиле:

Да ты и сама не большого ума.

Ты меня сама провоцируешь.

Не твоего ума дело — пойдی поучись.

Последняя фраза принадлежит уже к следующему типу барьеров — к советам.

#### 2. Советы.

Я бы тебе не советовала так со мной обращаться.

Мой тебе совет — прекрати сейчас же!

Не советую тебе меня злить.

Если нас попросили о совете — совет следует дать. Но в других случаях советы всегда воспринимаются очень и очень настороженно и часто вызывают у партнера чувство протеста.

Отстань ты от меня со своими советами!

Кто ты такой чтобы мне советы давать?

#### 3. Вопросы (на которые не нужно или невозможно ответить).

Что ты здесь делаешь?

Где тебя носило до двух ночи?

Кто ты такой вообще?

О чем ты сейчас думаешь, когда я с тобой разговариваю?

Любой вопрос предполагает ответ — но эти вопросы ответа не требуют. Предполагается, что партнер сам поймет, как вы злы, обижены, расстроены, как вы волновались. Но он-то как раз в этой ситуации вряд ли будет стремиться угадать ваши чувства. Он сам начнет задавать вопросы, не ожидая никакого ответа на них.

А твое какое дело? И т. д.

Партнер выйдет из себя и попытается прекратить неприятный ему разговор. Очень вероятно использование категорических требований, то есть приказов.

#### 4. Приказы.

Прекрати меня злить!

Замолчи сейчас же!

Приказ — это насилие в той или иной мере, поскольку желания двух людей совпадают очень и очень редко. Приказ (даже если он абсолютно оправдан и справедлив) всегда вызывает чувство протеста и желание его оспорить.

А кто тебя злит?

Сам умолкни!

Часто в такого рода разговорах люди теряют над собой контроль и начинают делать предложения, которые имеют отдаленное отношение к реальности, приписывают другим причины и намерения, которых на самом деле нет.

#### 5. Ложные аргументации.

Вы никогда ни в чем не идете мне навстречу!

Люди для вас ничего не значат!

От обычных оценок ложные аргументации отличаются тем, что в них концентрируются опасения конкретного человека, но эти опасения часто безо всяких на то оснований приписываются другому. Партнер оказывается в очень сложном положении: оспаривать ложные аргументации — значит лишь еще больше дразнить другого, соглашаться же с абсурдом тоже не резон. Некоторые из ложных аргументаций превращаются в своего рода языковые штампы, но от этого их деструктивное влияние не уменьшается:

Ты меня в могилу сведешь!

Ты это делаешь специально, чтобы меня позлить!

Страх и агрессия, которые тесно переплетаются в такого рода высказываниях, очень сильно мешают открытой и честной коммуникации и часто являются следствием еще одной ошибки, мешающей человеку стать уверенным.

#### 6. Обобщения, глобальные выводы из единичных случаев.

Страх или другие сильные эмоции заставляют человека делать поспешные выводы.

Ничего хорошего в жизни я от тебя не видел(а)!

Ужасные проекты в нашей конторе поручают только мне!



*Упражнение «Избегание»***Цель:**

- формирование у студентов стратегий избегания барьеров общения.

Тренер предлагает слушателям назвать сначала вежливые формы обращения с просьбой (например: прошу вас, будьте так любезны и т. п.), затем — вежливые формы отказа (например: к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах и т. п.). Тренер объясняет предпочтительность в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении («хотелось бы...»), ответа по формуле «да, но...». Группа находит формулы просьбы и отказа, уместные в общении: с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

*Упражнение «Вежливость»***Цель:**

- развитие навыков вежливых форм просьбы, отказа.
- Ведущий обсуждает со слушателями, как отклонить бестактную просьбу.

Слушатели разбиваются на пары. Задание: один партнер должен придумать бестактную просьбу (например, дать конспект перед экзаменом, сходить вместо друга на свидание, гулять по вечерам с его собакой и т. п.), другой — отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с товарищем. Руководствоваться следует соображениями французского писателя-моралиста Н. Шамфора: «Кто недостаточно остер умом, чтобы вовремя отшутиться, тот часто вынужден либо лгать, либо пускаться в скучнейшие рассуждения. Выбор не из приятных! Избегать его порядочному человеку обычно помогают обходительность и веселость».

Не все, однако, могут проявить эти качества в нужный момент. Можно отклонить бестактную просьбу и таким образом: откровенно, спокойно и по возможности кратко объяснить причину отказа, например: «Извини, но твоя просьба ставит меня в неловкое положение» или «Прости за отказ, но мне это не по душе».

*Упражнение «Синонимия»***Цель:**

- применение различных тактик ухода от конфликта в деловом общении.

Синонимия — использование разных слов и фраз для сообщения сходной информации, которые по-разному воздействуют на понимание получателя и вызывают у него соответствующую реакцию.

Например: фразу «ты опоздал» можно передать с помощью выражений «ты пришел поздно» и «ты не пришел вовремя». Также по форме высказывания можно определить отношение говорящего к описываемому объекту, которое может быть положительным, отрицательным или нейтральным.

Например: бережливый — скряга — рациональный; невысокий — коротышка — приземистый.

Участникам предлагается самостоятельно придумать:

1) Три примера синонимии на любое понятие, отражающее различное отношение к нему.

2) Три примера фраз для сообщения сходной информации, которые по-разному воздействуют на понимание получателя и вызывают у него различную реакцию. Возможно, это будут примеры из собственной жизни, когда слова одного то оказали воздействие на эмоциональное состояние участника. Подумать, как можно было бы перефразировать сообщение, чтобы не вызвать подобной реакции. Выделить: содержание информации, цель ее сообщения, результат.

*Упражнение «Расположение в контакте»***Цель:**

- показать важность равенства позиций в общении.

Группа разбивается на пары. Если количество участников нечетное, ведущий может сам принять участие в упражнении. Пары должны занять место так, чтобы никому не мешать. Парам предлагаются для беседы связанные с контекстом группы или нейтральные темы. По указанию ведущего, не прекращая беседы, пары должны будут поменять свое положение.

Участники 1,5 минуты беседуют, сидя спиной друг к другу, но 1,5 минуты — один сидя, другой стоя и наоборот (снова друг к другу), 1,5 минуты — сидя лицом друг к другу.

При обсуждении выясняется, при каком положении наиболее трудно было вести беседу, в каком — наиболее комфортно. Свои ответы участники должны аргументировать. Это позволит высказать мысль о важности для эффективного установления контакта равенств позиций уча-

стников, отсутствия между ними барьеров, о нахождении глаз на одном уровне.

### Упражнение «Крокодил»

#### Цели:

- продемонстрировать эффективное владение мимикой и жестом в невербальной коммуникации, потренироваться в передаче информации;
- обнаружить наиболее типичные ошибки, допускаемые при невербальном общении, и потренироваться в их устранении;
- способствовать преодолению психологических барьеров, препятствующих общению, путем развития спонтанности участников тренинга.

Группа разбивается на две подгруппы, которые рассаживаются друг против друга.

Каждая подгруппа придумывает слово — существительное в единственном числе, имя собственное.

Затем, вызвав одного игрока противоположной команды, тихонько сообщают ему задуманное слово. Получив слово, игрок встает между двумя командами так, чтобы его было всем видно, и с помощью жестов и мимики в течение двух минут должен передать своей команде полученную информацию. Команда, отгадывающая слово, может задавать ему вопросы, на которые он может дать положительный или отрицательный ответ, но только невербальными средствами.

Если в течение двух минут команда не угадала заданное слово, то загадывающая команда получает очко. В свою очередь, команда, которая отгадывала, передает свое слово представителю соперников, и игру продолжает вторая команда.

### Упражнение «Умение завязать знакомство»

#### Цель:

- преодоление барьеров общения при первом знакомстве с человеком.

Ведущий напоминает слушателям, что деловые отношения базируются на совпадении или дополнении тех или иных интересов. Кроме того, партнеры должны быть приятны друг другу и иметь возможность для осуществления контактов. Исходя из этих соображений и правил этикета предлагается следующая схема знакомства.

1. Представьтесь (назовите свое имя, в случае делового знакомства — фамилию и место работы). Воспитанный человек обычно после этого называет себя.
2. Заговорите о чем-то близком собеседнику, например, о той ситуации, в которой вы с ним оказались, или в крайнем случае о нейтральном (погода, спортивное событие и т. д.). Для завязки разговора можно также что-то спросить или предложить в чем-то помочь. Возможно, удастся найти и повод для приятных фраз (скрытый комплимент). Если собеседник реагирует доброжелательно, поддерживает разговор, можно продолжить беседу (правится ли семинар, концерт, выставка и т. п.).
3. Выясните, чем занимается собеседник, круг его интересов. В случае делового знакомства об этом можно спросить прямо. Если цель — приятельские отношения, будьте предельно тактичными. Полезно знать семейное положение собеседника, но прямо спрашивать об этом не принято. Если новый знакомый сообщил, чем он занимается или увлекается, и обнаружилось совпадение каких-то интересов, то при расположении с его стороны можно продолжить знакомство.
4. Выясните, есть ли у собеседника возможность для поддержания отношений.
5. При положительном ответе предложите обменяться «координатами».
6. Тепло попрощайтесь. Дайте понять, что были рады встрече.

Слушатели садятся парами и «знакомятся» по предложенной схеме. Вопросы задает один слушатель другому, через пять минут их роли меняются.

За столом преподавателя перед аудиторией предстают оба (все пары по очереди). Преподаватель объявляет, что сейчас состоится представление интересного человека.

В соответствии с заданием нужно рассказать о партнере все лучшее, заинтересовать им собравшихся. Переоценивать все, что удалось узнать о собеседнике в разговоре с глазу на глаз, не следует. Информация должна носить как бы рекламный характер, поднимать товарища по группе в его собственных глазах.

Представление длится три минуты. Как правило, при этом известный всем человек открывается с неожиданной стороны. Студенты бывают удивлены тем, как мало

знали друг о друге. Выясняется совпадение чьих-то интересов или проблем.

Создание доброжелательной атмосферы во многом зависит от ведущего. Он советует во время выступления называть партнера по имени (а не «он»), поглядывать на него, обращает внимание на достоинства каждого слушателя.

### *Упражнение «Паузы»*

#### **Цель:**

- преодоление трудностей в процессе общения.

Обучаемые разбиваются на группы по 5–10 человек. В каждой группе определяется тема общения. После чего начинается игра. Правила игры следующие: участники группы по очереди должны произносить слова на выбранную тему. Паузы между ответами студентов не должны превышать пяти секунд. Участники, которые в отведенное для ответа время не могут подобрать необходимое слово, выбывают из игры. В конце концов, в каждой группе остается по одному победителю.

Упражнение можно усложнить, не определяя заранее порядок ответа участников.

### *Упражнение «Говорим тише»*

#### **Цель:**

- преодоление трудностей в процессе общения.

Группа разбивается на пары, и они получают задание вести беседу каждый на свою тему. Например, один будет говорить о спорте — другой о медицине, один о философии — другой о психологии, один о профессиональной подготовке — другой о правилах дорожного движения и т. д.

Игра пойдет в нужном направлении, если стороны будут стараться не перекричать друг друга, а делать больше пауз, говорить как можно тише, задавать вопросы на «свою» тему, заставлять собеседника уступать инициативу, проявлять изобретательность и творчество.

## **1.4. Выработка навыков активного слушания**

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Поче-

му?» — удивился ученик. «Потому, — ответил философ, — что мне придется обучать тебя не только говорить, но и молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX в. Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что «человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами».

Внимательно слушать — означает сконцентрироваться на том, что говорит другой человек. На первый взгляд это определение выглядит нелепо: как можно слушать, не концентрируя внимания?

Действительно, чаще всего так и происходит. Вы убеждены в том, что внимательно слушаете, но на самом деле это не так. Вы заканчиваете предложения за своего собеседника, прерываете его. Вы кричите, вздыхаете, бормочете, улыбаетесь или кашляете. Вы заполняете возникающие паузы своими собственными мыслями, историями или теориями. Вы смотрите на часы или оглядываетесь по сторонам. Вы думаете о следующих встречах, докладах или о том, что будете есть сегодня на обед. Вы смуритесь, нервно постукиваете пальцами по столу, разгибаете скрепки и листаете ежедневник. Вы даете советы. Вы даете много советов. Вы заняты собственными мыслями в тот момент, когда вам следовало бы отвлечься от них. Поэтому умение слушать — значит отключиться от собственных мыслей и позволить мыслям другого человека проникнуть в ваше сознание.

### **1.4.1. Техники активного слушания**

*А. Техники, мешающие активному слушанию*

*1. Негативная оценка — принижение партнера*

Насильно высказывания, принижающие личность партнера. Принижение партнера может принимать различные формы:

- а) прямое оскорбление (например, «глупец», «мерзавец»);
- б) негативная оценка в рамках благопристойности (что фактически равносильно тому, что обозвать человека дураком, невеждой), например:

— Какие глупости вы говорите.

— Ничего ты не понимаешь...

— Разве тебе можно объяснить...

в) указание: «Не пользуйтесь слухами», «Не нервничайте»;

г) псевдокомплимент: «Ну, наконец-то на вас нормальное платье, а то ходите не пойми в чем!»;

д) совет: когда собеседник не просит нас прямо что-либо посоветовать, совет может косвенно подчеркивать наше превосходство;

е) юмор, направленный против собеседника: над партнером подшучивают вроде бы без цели обидеть, но, как правило, «сверху вниз».

## 2. Игнорирование

Собеседник не принимает во внимание того, что говорит партнер, пренебрегает его высказываниями. С помощью игнорирования можно унижить человека не только словами, но и без слов. Этот прием чрезвычайно болезнен для человека и оставляет долгую обиду, особенно, если применяется в присутствии других. Недаром одним из самых сильных воздействий на личность является бойкот со стороны группы, общества. Психологический смысл этой техники в том, что человек как бы исчезает в глазах других, перестает существовать. Игнорирование может принимать различные формы.

## 3. Эгоцентризм

Собеседник пытается найти у партнера понимание лишь тех проблем, которые волнуют его самого. Эгоцентризм может быть порождением эгоизма, нежелания понимать проблемы другого, но может быть и следствием неумения стать в позицию другого человека, отсутствия опыта проникновения в чужой мир. Эгоцентризм может быть осознанным. Иногда человек не желает уступать из боязни потерять преимущества в контакте. Чаше эгоцентризм является неосознанным. Мы и у взрослых можем наблюдать остаточный детский эгоцентризм:

— На конференции разбирались такие вопросы...

— Подожди, а что они говорили про меня?

Реагируя эгоцентрично, человек ищет в контактах только удовлетворения своих проблем и безразличен к проблемам собеседника.

— У меня сегодня так болит голова...

— Ну, разве это боль? Вот у меня...

Человек, сам не желая или не умея встать на точку зрения собеседника, часто требует от него понимания:

— Вы не хотите меня понять...

— Войдите в мое положение...

*Б. Промежуточные техники*

## 1. Выспрашивание.

Собеседник задает партнеру вопрос за вопросом, а намерения, с которыми они задаются, остаются неясными собеседнику.

Беседуя, стоит всегда помнить, что человек неосознанно ищет причины, по которым ему задают именно такие вопросы: «А почему он спрашивает об этом именно меня?» В эмоционально напряженной ситуации (например, во время переговоров) вопросы особенно легко возбуждают тревогу, опасения, за ними видят скрытое недоброжелательство, какие-то тайные мотивы, поэтому, если вы спрашиваете партнера, необходимо добиваться, чтобы ему было понятно, почему задается именно этот вопрос.

Вопросы могут быть закрытыми и открытыми.

Первые требуют однозначного ответа типа «да» или «нет», например: «Вы добровольно пришли на медиацию?»

Вторые, напротив, предполагают свободное выражение мыслей собеседника и побуждают его к объяснению. Такие вопросы обычно начинаются со слов «что», «кто», «как», «почему», например: «Каковы ваши предложения?»

Закрытые вопросы позволяют ускорить течение разговора, поставить точки над «i». Но при их частом использовании у собеседника складывается впечатление, что его допрашивают, лишают возможности свободно высказываться. В результате создается напряженная обстановка, и мы не получаем нужной нам информации, хотя и запрашиваем ее «в лоб».

Открытые вопросы, напротив, активизируют собеседника, дают ему возможность выбора информации и аргументов, способствуют созданию непринужденной атмосферы. Но при такой тактике беседы нас подстерегает опасность потерять инициативу и контроль за ее ходом. Хорошее впечатление производит связь вопросов с только что полученными ответами — это говорит о нашем внимании к собеседнику, ободряет его.

Полезным может оказаться и использование пауз. Не торопитесь задать новый вопрос сразу после ответа: может создаться впечатление, что ваши вопросы формальны, что вы не слушаете собеседника, а только пережидаете.

те, пока он скажет свое (к сожалению, нередко так бывает и на самом деле). Не удивляйтесь, если собеседник не моментально отвечает на ваши вопросы. По результатам экспериментов вполне нормально, если на обдумывание ответа уходит до 10 секунд. Дайте партнеру возможность подумать.

Если же не хотите утратить контакт с собеседником, избегайте следующих приемов выпрашивания:

1. Забегание вперед (недослушивание, обдумывание следующего вопроса во время ответа собеседника);
2. Перебивание, нетерпеливое предложение нового вопроса (пусть вам даже и кажется, что вы уже все поняли);
3. Лень (отсутствие сосредоточенности, нежелание думать над сказанным);
4. Излишняя эмоциональность (например, обострение смысла сказанного: «Я вижу, ваш бывший начальник был просто невыносим!»).

### 2. Замечание о ходе беседы

Высказывается впечатление о том, как протекает беседа: «Мы несколько отвлеклись от темы», «Мы настолько эмоционально беседуем, что нам это мешает» и т. п.

Эта техника относится к промежуточным, т. к. впечатление от нее сильно зависит от формы, в которую она облекается.

Если, например, дать резкую, негативную оценку, то результат может быть негативным, например: «Мы с вами тратим время на ерунду». Кроме того, это — техника метакommunikации, она далеко не всегда оказывается уместной и должна применяться с учетом стиля ведения беседы.

### 3. Поддакивание

Собеседник сопровождает высказывания партнера реакциями типа: «да-да», «угу» и т. п.

То, насколько эта техника способствует контакту и комфортна для партнера, зависит от степени включенности поддакивающего собеседника. Если такое поддакивание носит формальный характер и производится с отсутствующим видом, то эта техника оказывается близка к технике игнорирования, когда, сохраняя «светскость» поведения, один собеседник показывает другому, как он ценит его высказывания: «Мели, Емеля — твоя неделя». Такая реакция не будет способствовать установлению атмосферы доверия и равенства в контакте.

Но если «да-да», «угу» произносит человек, все поведение которого свидетельствует о пристальном внимании к собеседнику, то такое сопровождение высказываний партнера будет говорить ему о поддержке его позиции, о согласии собеседника, побудит рассказывать дальше. Если партнер видит со стороны собеседника участие, сопереживание, то такое поддакивание оживляет контакт, придает ему характер диалога.

### В. Техники, способствующие активному слушанию (взаимопониманию партнеров)

#### 1. Перефразирование (эхо-техника)

Собеседник своими словами передает высказывание мысли и чувства партнера: «Если я вас правильно понял...», «Другими словами...» и т. п.

Главная «техническая» цель перефразирования — уточнение информации. Для этого выбираются наиболее существенные, важные моменты сообщения. При «возврате» реплики не стоит что-либо добавлять «от себя», интерпретировать сказанное, но в то же время ваша фраза не должна быть буквальным повторением слов собеседника. Если эти правила не соблюдать, то могут возникнуть помехи в беседе, создастся ощущение, что на самом деле вы не слушаете собеседника.

Замечательной особенностью этой техники является то, что она особенно полезна в тех случаях, когда речь собеседника кажется понятной и мы не собираемся задавать вопросов для уточнения. Часто такая «понятность» оказывается иллюзией, и истинного выяснения обстоятельств дела не происходит. Перефразирование легко и непринужденно решает эту проблему.

Например:

— Я буду ждать вас у памятника Петру в 9 часов.

— Так значит, встречаемся завтра у Медного всадника?

— Да нет, я имел в виду статую около Инженерного замка.

Эхо-техника позволяет дать собеседнику представление о том, как вы его поняли, и натолкнуть на разговор о том, что в его словах кажется вам наиболее важным. Перефразируя, мы помогаем собеседнику услышать его высказывание со стороны, возможно, заметить в нем ошибки, более четко осознать и сформулировать свои мысли. Кро-



ме того, используя «Эхо», мы выкраиваем время на обдумывание, что особенно важно в ситуациях, когда не сразу можно найти, что сказать.

Еще одна чрезвычайно важная особенность эхо-техники — то, что она обладает благоприятным эмоциональным воздействием. Собеседнику обычно очень приятно, когда его слова перефразируют, так как это свидетельствует о том, что его слушают, стремятся понять, а, следовательно, относятся к нему с уважением, считаются с его мнением. Использование эхо-техники способствует глубокому контакту, снижению напряжения, а в сложных ситуациях облегчает течение конфликта.

Во многих случаях эхо-техника побуждает собеседника к более подробному и откровенному рассказу о своих делах и намерениях. Случается, однако, что необходимо более быстрое и направленное продвижение хода беседы, поэтому, конечно, не стоит ограничиваться только перефразированием, надо использовать и другие методы получения информации.

Несмотря на простоту техники перефразирования, она представляет для многих трудности, так как для них оказывается очень сложным отказаться от оценки и интерпретации высказывания другого.

## 2. Развитие идеи

Собеседник выводит логическое следствие из слов партнера или выдвигает предположение относительно причин высказывания: «Вы так полагаете, видимо, потому, что...», «Если исходить из того, что вы сказали, то...» Эту технику часто путают с предыдущей, но она принципиально отличается от нее наличием элемента интерпретации.

«Развитие идеи» обладает многими достоинствами: позволяет уточнить смысл сказанного, быстро продвинуться вперед в беседе, дает возможность получить информацию без прямых вопросов и т. п. Во многих случаях «развитие идеи» совершенно необходимо. Однако нужно помнить об опасности сделать неправильный вывод из высказывания собеседника, что может осложнить течение беседы. Поэтому, во-первых, нужно избегать поспешности в выводах, а во-вторых, на всякий случай «подстелить соломки» под свое высказывание.

Это достигается мягкостью, некатегоричностью формулировки вашей реплики и ненавязчивостью манеры и

тона ее подачи. Лучше избегать выражений типа: «Да из этого же однозначно вытекает...», а пользоваться «соломинками»: «Мне кажется...», «По-моему...», «Видимо...» и т. п. Это особенно важно, если ваши выводы имеют негативный оттенок.

Например:

— Мне не нравится система, при которой бездельники процветают, а те, кто действительно болеет за работу, только набивают себе шишки.

— Если я вас правильно понял, у вас неприятности?

## 3. Резюмирование

Собеседник воспроизводит высказывания партнера в сокращенном, обобщенном виде, кратко формулирует самое существенное в них: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...», «Итак...».

Резюмирование помогает при обсуждении, рассмотрении претензий, когда необходимо решить какие-либо проблемы. Оно особенно эффективно, если обсуждение затянулось, идет по кругу или оказалось в тупике. Резюме позволяет не тратить время на поверхностные, не относящиеся к делу разговоры. Резюмирование может быть действенным и эффективным способом закончить разговор со слишком словоохотливым собеседником (в том числе и по телефону).

## 4. Сообщение о восприятии другого партнера

Вы сообщаете партнеру, как вы его воспринимаете в данный момент, например: «Мне кажется, вас это очень огорчает», «Вас что-то смущает в моем предложении?», «У вас счастливый вид».

Важно не утверждать, что ваш собеседник испытывает те или иные чувства, а говорить о своих впечатлениях, предположениях (аналогично предосторожностям в технике «Развитие идеи»).

С помощью этой техники вы можете помочь собеседнику осознать и выразить его эмоции, снять излишнее напряжение, показать, что вы его понимаете и считаетесь с его состоянием. Это также техника метакоммуникации, которая может помочь осознать и преодолеть различия в стилях ведения беседы.

## 5. Сообщение о собственном самочувствии

Вы сообщаете партнеру, как вы себя чувствуете в данной ситуации, например: «Я опечален тем, что вы мне не

верите», «Мне очень обидно это слышать», «Я просто счастлив, что все так удачно складывается».

Сказать о своем собственном состоянии нередко полезно, особенно в эмоционально напряженных ситуациях. Это позволяет преодолеть негативные последствия нашей привычки постоянно контролировать свои чувства: недостаточность их осознания и трудность их выражения, потерю эмоционального контакта, сухость и формальность беседы. Даже если вы говорите о своих негативных чувствах, это может расположить к вам собеседника, так как покажет вашу честность, отсутствие лицемерия и выразит прямо то, что все равно чувствовалось и давило на вас обоих.

Эти приемы метакоммуникации полезны при наличии рассогласования стилей, когда собеседник кажется не слишком тонким и чувствительным и легко может обидеть вас, не заметив этого.

Конечно, отражение чувств должно быть максимально деликатным и вежливым, иначе может возникнуть конфликт.

#### 1.4.2. Барьеры на пути активного слушания

Первый барьер — это *ошибочное мнение*, что вы можете делать два дела одновременно.

Например, вы работаете над важным проектом, а в это время к вам подходит кто-то из коллег, чтобы обсудить совсем другую проблему. Вместо того чтобы прерваться и переключить внимание на собеседника, вы слушаете вполуха, пытаетесь продолжить свою работу. Вы время от времени киваете, иногда смотрите в глаза собеседнику и что-то бормочите — просто из вежливости. Но внимание ваше по-прежнему сосредоточено на проекте, и вы лишь смутно представляете себе, о чем говорит ваш коллега.

Такое отвлеченное слушание чаще всего имеет место тогда, когда нас знакомят с каким-либо человеком.

Вместо того чтобы запоминать его имя и прочие персональные данные, мы отвлекаемся, пытаемся оценить, что это за человек: привлекательная ли у него внешность, может ли он помочь моей карьере, умен ли он или не очень, интересен или скучен, какое у него сложилось впечатление обо мне, привлекаю ли я его и так далее.

Президент Франклин Д. Рузвельт был убежден, что люди никогда не слушают, что он им говорит, а соглашались с его замечаниями только из вежливости.

Чтобы проверить свою теорию, он иногда приветствовал гостей такой фразой: «Очень рад вас видеть. Этим утром я убил свою бабушку!»

В большинстве случаев гости отвечали вежливо и одобрительно. Рузвельта «поймали» всего один раз, когда женщина, которой он адресовал свое признание, сочувственно кивнула и ответила: «Я уверена, мистер президент, что она этого заслуживала!»

Избежать ловушки рассеянного внимания можно при помощи расстановки приоритетов. Если текущая работа для вас важнее, нужно вежливо, но твердо объяснить коллеге, что в данный момент у вас нет времени его выслушать, и договориться побеседовать тогда, когда вы сможете без помех выслушать собеседника.

Никогда не пытайтесь прибегнуть к методу активного слушания, если вы рассержены, встревожены, расстроены или по какой-то другой причине находитесь в состоянии *сильного эмоционального возбуждения*.

Сильные эмоции могут быть такими же барьерами к восприятию услышанного, как и попытка делать два дела одновременно. Часто это оказывается одной из основных причин непонимания и ошибок при общении людей, имеющих различный статус. Страх общения с тем, кто представляется вам гораздо более сильным и влиятельным, чем вы сами, обычно связывает язык и заклепывает уши.

*Отсеивание* происходит в тех случаях, когда вы заранее составили свое мнение о том, что пытается сказать собеседник.

В результате вы обращаете внимание только на ту информацию, которая подтверждает ваше первое впечатление, и отбрасываете все остальное как не имеющее отношения к делу или незначительное.

Избежать этой ловушки можно только в том случае, если подходить к любой беседе непредвзято, не делая никаких исходных предположений и преждевременных выводов.

*Предвзятое слушание* имеет место тогда, когда вы выносите суждение о чем-либо сообщении еще до того, как оно прозвучало. Риск предвзятого слушания повышается, когда мы пытаемся разделить людей на удобные для нас категории.

Например, предположения, что все высокие люди уверены в себе, что все тучные непритязательны, ржиные



вспыльчивы, а очкарики отличаются умом, могут оказать существенное влияние на нашу оценку того или иного сообщения.

В беседе с человеком, которого мы отнесли к категории очень умных, даже самое обычное его замечание будет восприниматься с определенной долей уважения, чего не произойдет при разговоре с тем, у кого — по нашему предположению — довольно низкий коэффициент интеллекта.

Эту ловушку можно избежать, используя технику эмпатического слушания.

*Оставайтесь непредвзятым.* Любые комментарии, особенно критического характера, усиливают нежелание собеседника говорить о глубоко затрагивающих его проблемах. Это затруднит вам идентификацию его действительных чувств, мотивов и потребностей.

Обращайте внимание на тон сообщения. Любое несоответствие между содержанием и формой может указывать на глубоко спрятанные сильные чувства.

### Упражнения

#### Упражнение «Знакомство»

##### Цели:

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Мы обычно слушаем не столько другого человека, сколько свои собственные мысли и чувства, которые возникают у нас в ответ на сообщение партнера. Мы мало понимаем из того, что говорит партнер, потому что часто думаем: «А что я могу сделать, чем ему помочь?», или «Он сам виноват!», или «А что из этого следует?». В результате партнер говорит о своем, а мы думаем о своем.

Умение слушать помогает нам самим развиваться духовно. «Я увидел, как меня обогащает, когда люди передают мне свои чувства и образы» (К. Роджерс).

Каждый участник круга должен представиться. Для этого он называет свое имя, а потом два личностных качества, которые помогают ему слушать партнера, и два других качества, которые мешают слушать партнера. После того как первый участник представился, следующий дол-

жен дословно повторить, что сказал его коллега, а потом уже представиться сам. Третий участник должен повторить то, что предшествующий участник сказал о себе, а потом уже назвать собственные качества, и так далее, пока вся группа не представится. После этого проводится опрос каждого из участников круга: что было легче — повторить слова другого человека или говорить о себе.

В процессе данного обсуждения у некоторых участников возникает осознание тех проблем, которые мешают внимательно выслушивать партнера.

Вариант для самостоятельной работы

Попробуйте осознать 5–6 качеств, которые помогают и, наоборот, мешают вам слушать других людей.

#### Упражнение «Дискуссия»

##### Цели:

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Среди участников отбираются 5 человек для ведения дискуссии по заранее объявленной теме.

Пример «Личностные качества, которыми должен обладать профессиональный менеджер (не менее пяти)»; «Личностные качества, являющиеся противопоказанием к деятельности менеджера»; «Принципы взаимодействия менеджера с агрессивно настроенным клиентом» и др.

Каждый из участников дискуссии может представлять свою личную точку зрения либо точку зрения своей команды, с которой он обсудил данную проблему в предварительной части упражнения. Участникам дискуссии предлагается за ограниченное время прийти к общему решению, в котором сохранялись бы наиболее ценные идеи отдельных участников.

Упражнение либо проводится с видеосъемкой, либо за каждым участником дискуссии закрепляется наблюдатель из числа участников группы, не занятых непосредственно в обсуждении.

Упражнение завершается опросом, в котором выясняется степень удовлетворенности или неудовлетворенности процессом и результатами дискуссии каждым из ее непосредственных участников. Затем выступают наблюдатели со своими замечаниями о роли каждого участника

в обсуждении проблемы и о наиболее и наименее конструктивных моментах дискуссии.

Просмотр соответствующих фрагментов видеозаписи помогает уточнить те элементы дискуссии, по которым мнения участников и наблюдателей расходятся. Как правило, в результате такого обсуждения группа приходит к выводу, что в диалоге необходимо разумно сочетать активное самовыражение с активным слушанием: излишняя собственная активность может помешать услышать другого человека.

### *Упражнение «Испорченный телефон»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Выбирается 5 человек из группы — непосредственных участников упражнения. Им сообщается, что в группе будет зачитан текст, который они должны будут передавать друг другу по памяти, не делая никаких записей и пометок. После этого в кругу остается только один из пятерых, а четверо выходят за дверь. Ему зачитывают текст. Потом приглашается второй участник. Первый сообщает все, что запомнил. Затем приглашается следующий и так далее, пока текст не повторит последний, пятый участник.

Часто в результате такой передачи смысл текста искажается до противоположного. Наблюдатели фиксируют ошибки и искажения смысла, появляющиеся у каждого из передающих. В процессе обсуждения наблюдатели высказывают свои соображения по поводу причин возникновения ошибок. Они отмечают, что мешают услышать партнера слишком большое внимание к деталям, неспособность структурировать информацию, привнесение собственных интерпретаций.

После того как группа приходит к выводу, что умение слушать необходимо тренировать, ведущий переходит к обобщению и инструктированию.

### *Упражнение «Оценивание»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Участникам предлагается оценить 9 техник ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти девять техник в приложении, помещенном в конце наших рекомендаций, группируются по трем разделам: способствующие пониманию партнера, не способствующие пониманию партнера и нейтральные. При проведении групповых занятий ведущий предъявляет техники не в том порядке, в каком они представлены в приложении, а в случайной последовательности, как это сделано нами в тексте.

Участников просят оценить их по 7-балльной шкале (–3, –2, –1, 0, 1, 2, 3), где оценка –3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнера, а оценка +3 — наиболее способствует.

#### *Вариант для самостоятельной работы*

Оцените техники, перечисленные ниже, в соответствии с данной инструкцией.

— В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете» и т. п.

— Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «да-да...», «угу».

— Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...» и т. д.

— В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и т. д.

— Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Вашими основными идеями, как я понял, являются...» или «Другими словами, ты считаешь, что...» и т. д.

— Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому что...»

— Мы пытаемся найти у партнера понимание только тех проблем, которые волнуют нас самих.

— Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

— Мы не принимаем во внимание того, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

Предъявление техник сопровождается инструкцией: «Оцените каждую технику с точки зрения того, насколько она сможет помочь вам понять партнера. Свою оценку каждый записывает на листочке». Индивидуальные оценки каждой техники обсуждаются сразу после ее предъявления. Если мнения участников о роли той или иной техники значительно расходятся с классификацией, приведенной в приложении, то им предлагается поэкспериментировать с этой техникой в ролевых играх или в реальной жизни. Всякая психологическая классификация условна, и, возможно, этот опыт сможет дать нам новое знание о способах понимания в межличностном общении.

Обсуждение противоположных оценок может быть самостоятельной темой для дискуссии в группе.

Следующая фаза первого занятия — экспериментирование с техниками активного слушания: повторением, перефразированием и интерпретацией.

#### *Упражнение «Детектив»*

##### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Вся группа встает в круг. Ведущий предлагает участникам сочинить детектив с любыми героями и содержанием. Каждый из участников придумывает только одно предложение, но так, чтобы оно было продолжением предыдущего рассказа. При этом, прежде чем назвать свою фразу, необходимо дословно повторить предыдущую.

Упражнение продолжается до тех пор, пока все не попробуют себя в этом коллективном творчестве.

Это упражнение позволяет участникам понять, что трудности в воспроизведении слов партнера тем больше, чем в большей степени мы лично затронуты беседой. Если в упражнении 2 речь шла о балансе внешней

активности и способности услышать, то здесь речь идет о балансе между личностной вовлеченностью и способностью отстраниться.

#### *Упражнение «Анекдот»*

##### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Участники объединяются в пары и рассказывают друг другу какую-то маленькую историю или анекдот. После этого каждый участник рассказывает в кругу историю своего партнера, пытаясь передать ее дословно.

#### *Упражнение «Иностранец и переводчик»*

##### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой — переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего к нам гостя. «Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляется публике. Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке. На самом деле все упражнение проходит на русском языке. Задача переводчика — кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Таких пар в упражнении может участвовать несколько.

В конце упражнения обсуждается, кто из переводчиков наиболее точно выполнил инструкцию и кто больше всех понравился.

Как правило, наблюдателям больше нравятся те, кто давал остроумные и неординарные интерпретации, а авторам высказываний, т. е. «иностранцам», кто точнее передавал их мысль. В результате обсуждения участники приходят к пониманию, что уже перефразирование содержит в себе элементы интерпретации, которая в некоторых случаях может быть достаточно успешной, а в других —

восприниматься негативно. Причины этого также должны быть обсуждены.

Часто при подобных обсуждениях вспоминается идея К. Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация — лишний раз утвердить человека в ощущении того, что его никто не понимает.

### *Упражнение «Стихотворение»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Участникам зачитывается какой-то поэтический отрывок или небольшое стихотворение, а после этого их просят кратко записать его содержание. Каждый из участников зачитывает свои записи.

В этом упражнении открываются возможности для использования творческого потенциала. Развитие навыков мгновенной передачи мысли партнера своими словами необходимо в нашей культуре, где дословное повторение произнесенной собеседником фразы подчас вызывает удивление или даже раздражение.

### *Упражнение «События»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится в данный момент. По заданию тренера кто-то из группы пытается точно воспроизвести его рассказ, кто-то вербализует только основные и наиболее значимые элементы рассказа, кто-то интерпретирует. После каждого пересказа ведущий спрашивает у рассказчика, правильно ли передана мысль, это ли содержание хотел рассказчик донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, ведущий просит других членов группы выполнить это задание еще и еще раз, до тех

пор пока не будет найден адекватный вариант. В группе обсуждаются причины расхождения смыслов: почему рассказчик нам сообщает, а мы слышим другое.

Технику перефразирования каждый может тренировать в обыденной жизни. Во многих случаях, когда нам кажется, что мы правильно поняли собеседника, с помощью техники перефразирования мы можем это проверить.

### *Упражнение «Фраза»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Группе зачитывается какая-нибудь философская фраза известного мыслителя, например З. Фрейда или А. Шопенгауэра. Ведущий просит участников написать на листочках бумаги, кто автор фразы, что он хотел сказать этой фразой, почему она была высказана.

Это упражнение предоставляет безопасный способ проверить точность своих интерпретаций.

### *Упражнение «Кто Я?»*

#### **Цели:**

- формирование и развитие навыков активного слушания;
- знакомство с основными техниками активного слушания.

Все участники группы пишут на листках бумаги имя и фамилию лица, хорошо известного всей группе, но таким образом, чтобы соседи не видели. Это может быть имя писателя, политического деятеля, актера, ученого или даже кого-то из присутствующих. Потом ведущий предлагает каждому прикрепить свою записку на спину кому-либо из коллег. Теперь у каждого участника группы на спине приколот записка с чьим-то именем, которое могут прочитать все остальные, но не может прочитать он сам. По сигналу ведущего группа занимает свои места. Тренер предлагает участникам узнать — «кто Я», используя только закрытые вопросы. Но предварительно необходимо продумать алгоритм, используя который можно наиболее эффективно узнать ответ на этот вопрос.

Участники приходят к выводу, что надо выявлять сначала крупные блоки информации, затем все более мелкие, а уже потом выяснять детали.

Пример.

- Этот человек еще жив?
- Нет.
- Этот человек — мужчина?
- Да.
- Он умер в двадцатом веке?
- Нет.
- В девятнадцатом?
- Нет.
- В восемнадцатом?
- Да.
- Он жил в России?
- Да.
- Это политический деятель?
- Нет.
- Это ученый?
- Да.
- Это Ломоносов?
- Да.

Участникам бывает трудно соблюдать алгоритм и задавать вопросы в жесткой последовательности. Собственная логика часто уводит человека в сторону. Например, узнав, что загаданный человек уже умер, участника вдруг может «осенить», что это — Лев Толстой. Эта игра является моделью многих наших бесед. В ней мы допускаем ошибки, которым часто бываем подвержены в профессиональных контактах.

Можно использовать варианты этой игры для отработки навыка последовательного ведения беседы.

### *Упражнение «Открытые вопросы»*

**Цель:**

- развитие навыков активного слушания.

Участникам предлагается определить, какие вопросы они чаще используют в повседневной жизни — открытые или закрытые. Многие не могут сразу ответить на этот вопрос. Ведущий предлагает поэкспериментировать с открытыми вопросами. Участники встают в круг и по очереди задают

друг другу открытые вопросы. В этом упражнении участники имеют возможность больше узнать другого, его личностные особенности, взгляды и предпочтения. Участник, ответив на вопрос, обращенный к нему, сам формулирует вопрос к следующему. И так до тех пор, пока в роли отвечающего и задающего не окажется каждый член группы. Зачастую участники автоматически переходят на закрытые вопросы. Например, задают вопрос: «Ты ко мне хорошо относишься?» вместо вопроса: «Как ты ко мне относишься?»

Упражнение завершается обсуждением преимуществ и недостатков открытых вопросов. Участникам предлагается определить, в каких ситуациях более эффективны открытые вопросы и в каких — закрытые? Каковы побочные неблагоприятные эффекты вопросов того и иного типа? Итак, мы рассмотрели техники ведения беседы, способствующие пониманию партнера, дословное повторение, перефразирование, интерпретации, — и поработали с открытыми и закрытыми вопросами.

Занятие по активному слушанию завершает синтетическое упражнение, в котором проявляются все навыки активного слушания. Обычно таким упражнением является ролевая игра, направленная на выявление скрытого мотива.

### *Упражнение «Уточнение»*

**Цели:**

- обнаружить наиболее типичные ошибки, допускаемые при передаче информации через нескольких оппонентов;
- обучение навыку развития мыслей собеседника.

Участники садятся по кругу.

Инструкция: Я буду зачитывать вам разные высказывания, вы же должны будете написать ответные, используя сначала уточнение, потом пересказ, а потом — дальнейшее развитие мыслей собеседника.

Характер зачитываемых группе высказываний может меняться в зависимости от ее специализации.

Например:

«Вчера наш майор опять сделал мне замечание в присутствии моих сотрудников, будто я первый год работаю и мне надо объяснять, как распределять дежурства в отделе. Надоело мне все это, давно пора покончить с этой невротической...»

«Сколько раз я писала заявления и приходила на прием к нашему участковому и не сосчитать! И что, ничего не меняется! Как ставили машины под окнами, так и ставят, так и травят нас газами. А милиции все равно — она-то не в нашем подъезде сидит. Надо, видимо, обращаться куда повыше. Кто там начальник над вами?»

«Я автобус уже полчаса ждал, поэтому все видел с самого начала. Замерз, как цуцик, а тут вдруг — «бам!» — меня как жаром обдало. Да, еще этот мужик, из красной машины, как попер на того, что была справа, кажется наша, «Москвич» или старая классика, черная такая, как попер, я думаю, ну, блин, все — попал мужик! А он-то, че. В чем виноват? В того-то въехал со всей дури «Опель» серый. Я хотел еще «Дорожный патруль» вызвать! Да посмотрел вокруг: как назло ни одного телефона нет...»

#### *Упражнение «Правила хорошего слушания»*

##### **Цели:**

- развитие навыков эффективного слушания;
- осознание барьеров слушания.

Правила записываются участниками тренинга, или им раздаются карточки, или они пишутся на доске.

##### **Правила хорошего слушания:**

1. Полностью сконцентрируй внимание на собеседнике. Обращай внимание не только на слова, но и на позу, мимику, жестикуляцию.
2. Проверь, правильно ли ты понял слова собеседника.
3. Не перебивай.
4. Не давай советов.
5. Не давай оценок.

Упражнение выполняется в парах. Распределяются роли: «Говорящего» и «Слушающего». «Слушающий» должен руководствоваться «Правилами». «Говорящий» в течение 5 минут рассказывает «Слушающему» о его (т. е. слушающего) проблемах в общении (или т. п.). Особое внимание он при этом обращает на те его качества, которые порождают эти трудности. «Слушающий» соблюдает правила, тем самым помогая «Говорящему» рассказывать о себе.

Через 5 минут беседа останавливается ведущим.

«Говорящему» дается одна минута, в течение которой ему надо будет сказать «Слушающему», что в поведении последнего помогало ему открыто высказываться, расска-

зывать о нем, а что затрудняло этот рассказ. Отнестись к этому надо очень серьезно, потому что именно от вас ваш собеседник может узнать, что в его поведении побуждает других людей высказываться открыто, говорить о себе, а что затрудняет такой рассказ, а знать это каждому (тем более представителей вашей профессии) очень важно.

Через одну минуту дается следующее задание:

Теперь «Говорящий» в течение 5 минут будет рассказывать «Слушающему» о своих сильных сторонах в общении, о том, что ему помогает устанавливать контакты, строить взаимоотношения с людьми. «Слушающий», не забывая соблюдать правила хорошего слушания, должен учесть всю информацию, которую он получил от «Говорящего» в течение предыдущей минуты.

Через 5 минут следующий шаг игры.

«Слушающий» за 5 минут должен повторить «Говорящему», что он понял из двух его рассказов о себе, т. е. о трудностях и проблемах в общении и его сильных сторонах. На протяжении 5 минут «Говорящий» все время молчит и только движением головы показывает, согласен он или нет с тем, что говорит «Слушающий». Если он делает отрицательное движение головой в знак того, что его неправильно поняли, то «Слушающий» должен поправляться до тех пор, пока не получит подтверждения правильности своих слов. После того как «Слушающий» скажет все, что он запомнил из двух рассказов «Говорящего», последний может сказать, что было пропущено или искажено.

Во второй части упражнения участники игры меняются ролями: тот кто был «Слушающим» становится «Говорящим» и наоборот. Все четыре шага упражнения повторяются, при этом ведущий каждый раз сам дает задание на следующий шаг.

В ходе обсуждения упражнения можно задать вопросы: «Как вам удалось выполнять предложенные правила, какие из них было легче выполнять, какие труднее?»; «О чем было легче говорить — о своих трудностях и проблемах в общении или о сильных сторонах?»; «Какое впечатление произвела на вас та часть упражнения, когда вы были «Говорящим», какое влияние на вас оказывали различные действия «Слушающего», как они вами воспринимались?» и т. д.



Данное упражнение, в зависимости от того, как будет организовано, может дать очень разноплановые результаты.

Наиболее простой путь — рефлексия процесса слушания, в результате чего формируется умение слушать, осознаются такие барьеры слушания, как оценивание, желание дать совет, рассказать что-то из своего опыта и т. д. Более сложный путь — анализ возникающих в ходе работы чувств.

### *Упражнение «Цепочка речи»*

#### **Цели:**

- тренировка умения слышать и слушать;
- тренировка умения сконцентрироваться на партнере.

Участники тренинга должны располагаться полукругом или кругом. Во время игры информация будет накапливаться от игрока к игроку. Каждый последующий участник использует сделанное (сказанное), показанное до него и передает эстафету следующему, прибавляя к полученному ранее материалу свою информацию.

Первый участник произносит любое предложение на заданную тренером тему. Второй дословно повторяет услышанное предложение, добавляя к нему свою реакцию. Третий возвращается по смыслу к предыдущим двум предложениям и добавляет свое.

Например: тема — погода.

1-й: По-моему сегодня холодно.

2-й: По-твоему, сегодня холодно, точно — я весь дрожу!

3-й: Игорь сказал, что сегодня холодно. Саша весь дрожит; значит, надо теплее одеваться!

4-й: Наша беседа началась с того, что сегодня холодно и один из моих товарищей весь дрожит от холода, следовательно, сегодня надо одеться теплее, кроме того, я считаю, что необходимо захватить зонт.

В примере видно, что дословно повторяет фразу лишь второй игрок. Далее накопление информации идет с максимальным цитированием предыдущих фраз, но с добавлением новой информации. При этом игроки должны следить за тем, чтобы беседа несла не только информативную, но и эстетическую нагрузку (т. е. была красивой). Цепочка может быть оборвана из-за исчерпанности темы, излишней развернутости. Из-за недостаточной концентрации кого-то из участников. Новая цепочка начинается со следующего по очереди игрока.

### *Упражнение «Главная мысль»*

#### **Цель:**

- тренировка умения выразить главную мысль рассказчика.

Ведущий читает маленькую заметку из газеты. Задача слушателей — дать такое название заметке, которое выражало бы ее суть. После нескольких примеров можно перейти к большей по объему информации. Ее суть можно выразить тремя предложениями.

### *Упражнение «Слепое слушание»*

#### **Цель:**

- продемонстрировать участникам группы неэффективность передачи информации без обратной связи.

Упражнение выполняется в парах. Одна или две пары выполняют упражнение, остальные наблюдают. Пары садятся за стол так, чтобы не видеть рук друг друга (за преградой или спиной друг к другу). Каждому члену пары дается по 7 спичек, одному из них ведущий составляет из 7 спичек фигуру. Задача этого члена пары объяснить другому, как лежат спички, чтобы тот смог выложить из своих спичек точно такую же фигуру. Запрещается смотреть на то, что делает партнер, и задавать друг другу какие-либо вопросы. Затем преграда снимается, сравниваются результат и образец. Участники обсуждают трудности, которые они испытывали в ходе выполнения упражнения.

## **1.5. Формирование навыков риторики (ораторского искусства)**

Древнегреческая муза эпоса и красноречия Калиоппа считалась самой главной из девяти муз-покровительниц различных видов искусств. И это, наверное, потому, что подлинное красноречие, доставляя не меньшее удовольствие, чем, к примеру, театр, способно активно влиять на внимающего ему. Давно стало привычным выражение «сила слова», известны поэтические строки В. Шефнера: «Словом можно убить, словом можно спасти, словом можно полки за собой повести». Вот почему изучение ораторского искусства притягательно во все времена.

Перед людьми, которые хотят совершенствоваться в ораторском искусстве, обычно встает вопрос: а получит-



ся ли? Что нужно для этого? Быть может, необходим особый ораторский талант? Обычно в таких случаях успокаивают известными словами Цицерона: «Поэтами рождаются, ораторами становятся».

Оратору необходимы и специальные способности:

- наблюдательность позволяет правильно и полно воспринимать окружающую действительность, события, факты, выделять в них главное; помогает правильно оценить состояние аудитории и, следовательно, адекватно реагировать на него;
- развитое мышление позволяет оратору логически мыслить, что дает возможность анализировать информацию, проникать в сущность явлений, глубоко, целенаправленно и последовательно излагать тему;
- самостоятельность ума — необходимое качество оратора, которое дает возможность критически относиться к различным источникам информации, выносить свои суждения и оценки на суд аудитории, что всегда вызывает уважение;
- творческое воображение помогает оратору вжиться в ситуацию, о которой он повествует, наглядно и образно рассказать о ней;
- способность к сильным эмоциональным переживаниям проявляется в увлеченности темой, экспрессивности изложения, что положительно воздействует на слушателей;
- речевые способности определяют культуру речи оратора, его умение доносить свои мысли ясно, живо, впечатляюще.

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

Выступлению оратора предшествует большая предварительная работа. Кроме непосредственной подготовки к выступлению нужна общая подготовленность, широта кругозора, эрудиция. При подготовке к выступлению оратору необходимо знание основ диалектической и формальной логики, чтобы выступление было глубоким по содержанию, логически выстроенным и обоснованным.

Существуют и общериторические законы, следование которым является непременным условием успеха любого выступления:

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

Хорошая подготовка к выступлению избавляет оратора от многих проблем. Подготовка к выступлению начинается с определения и уточнения *темы*. Любая тема является частью большей проблемы и представляет собой одну из ее сторон. Выбирая тему выступления, следует руководствоваться критериями:

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

Удачный выбор темы во многом предопределяет успех выступления.

Чтобы выступление достигло цели, задайте себе три вопроса:

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

Предварительная **информация о слушателях** — одна из гарантий успеха. Найти то, что нужно данным слушателям, — непросто. Назначение выступления в том, чтобы удовлетворить актуальные потребности слушателей и доставить им удовольствие.

В зависимости от отношения слушателей к вопросу определяем **цель** выступления:

- проинформировать;
- объяснить;
- заинтересовать;
- убедить;
- переубедить;

- побудить к действию;
- воодушевить и т. д.

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

### *Секреты успешного выступления*

Хорошая подготовка к выступлению в значительной мере определяет его успех. Она включает в себя помимо основного момента работы над текстом (подбор материала, создание композиции выступления (вступление, основная часть, завершение)) еще и следующее:

#### 1. Организационная подготовка к выступлению.

Важны и размеры зала. Реакция эмоционального заражения быстрее происходит, если слушатели сидят ближе друг к другу. В большом зале связь между сидящими то тут, то там людьми вообще не образуется. Размеры помещения должны соответствовать численности слушателей. А если это не получается, лучше выбрать аудиторию (зал) поменьше.

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

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

Выступать за трибуной с речью информационного плана уместно в официальной обстановке. Да и то она удобна только для людей среднего роста. Слишком высокие или низкие выглядят за ней комично.

Несколько слов о костюме для выступления. Главное требование — он должен быть уместен, т. е. соответствовать речевой ситуации, не привлекать особого внимания

слушателей, но отличаться некоторой торжественностью, что подчеркнет уважение к аудитории и самому событию.

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

Успех речи во многом зависит от того, удастся ли сразу же найти подход к слушателям, установить с ними контакт. Что может мешать установлению контакта? Чаше всего — возникновение барьеров восприятия.

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

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

#### 2. Установление контакта с аудиторией.

Чтобы слушатели воспринимали сказанное, оратор должен установить с ними *личностный контакт*. Понимая, что это не исключено, нужно заранее узнать обстановку и продумать форму установления *эмоционального контакта* со слушателями. Возможно, вначале придется посвятить несколько слов произошедшему накануне событию, которое произвело такое впечатление,

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

Теперь уже от предварительной подготовки оратора будет зависеть, не появятся ли *познавательные барьеры*, возникнет ли *познавательный контакт*, при котором только и возможно интеллектуальное взаимодействие. Одна из причин появления познавательного барьера — несоответствие уровня подачи материала уровню подготовленности слушателей.

Первая фраза выступления всегда содержит приветствие. Оно не должно быть формальным.

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

Для привлечения внимания аудитории можно *использовать предмет или наглядное пособие*.

Зачином может служить *шутка* или *остроумное замечание*. Беспроеигрышный вариант зачина — *обращение к непосредственным интересам* слушателей.

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

Выбор варианта зачина — увлекательная творческая задача.

Другой беспроигрышный вариант — заговорить о своих чувствах по поводу сегодняшней встречи, этой темы или сказать что-либо приятное людям.

Здесь, однако, следует избегать банальностей и трафаретов.

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

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

1. Сообщение о задаче выступления.
2. Разъяснение актуальности и значимости проблемы, которой посвящено выступление.
3. История вопроса.

4. Разъяснение основных терминов предстоящего выступления.
5. Краткий обзор предстоящего выступления или его план.

### 3. Способы удержания внимания.

Вступление способно захватить слушателей. Но как же сохранить и поддержать их внимание в течение всего выступления.

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

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

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

Способна заворочить слушателей *выразительность* речи оратора — меняющаяся интонация, красочные словесные образы, оригинальные сравнения, меткие выражения.

Кроме того, поддерживают внимание разнообразные *приемы изложения*. Диалогизация речи, вопросно-ответ-

ный ход, обращение к слушателям настолько эффективно, что способны спасти положение, когда аудитория начинает засыпать.

О. Эрнст советует применять и **драматизацию** речи: эмоциональное и наглядное изображение относящихся к теме событий.

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

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

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

Разговорная речь обычно сочетается с естественной, **непринужденной манерой изложения**, которая хорошо действует на слушателей, приглашает к совместному размышлению и разговору. Манера изложения проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса.

**Экспрессия** привлекает внимание, делает выступление зрелищным, доставляет эстетическое удовольствие. Жесты хороши, когда они естественны.

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

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

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

Оратору, обладающему чувством **юмора**, не приходится прибегать к специальным приемам для поддержания внимания.

Постоянный **зрительный контакт** позволяет следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием. Если оратор смотрит куда-то вдаль, разглядывает носки своих ботинок или уткнулся в свои записи — он и не заметит, что слушатели «отключились» и его выступлению грозит провал.

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

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

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

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

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

Ораторским жестом называют любое телодвижение с целью подчеркнуть значение произносимых слов, сделать более ясным их смысл, воздействовать на аудиторию.

В повествовательных, описательных и объяснительных выступлениях допускается использовать иллюстративные жесты: подражательные, описательные и указательные. К ним прибегают только для того, чтобы сделать иллюстрацию ярче. Особо следует сказать о жестах, помогающих выразить смысл слов. Порой без них просто не обойтись.

## 4. Завершение выступления.

Опытные лекторы считают, что лучше закончить выступление на минуту раньше, чем позже. Если лектор затягивает выступление, слушатели в Италии поглаживают подбородок (выросла борода, пока ты говорил). В Японии есть залы, оборудованные так, что лектора, превысившего регламент, «увозят» на транспорте вместе с трибуной или опускают под сцену.

Умелый оратор не только хорошо, убедительно говорит, но и в случае необходимости может дать отпор словесной агрессии своих слушателей, оппонентов или противников. Для этого тоже существуют свои определенные приемы. Конечно, предусмотреть все случаи агрессии просто невозможно, но знание приемов очень часто оказывается полезным и вполне срабатывает.

Словесную агрессию условно можно подразделить на три типа:

1. Каверзные вопросы.
2. Предвзятая критика идеи, предложения, решения, предложенных оратором.
3. Личные нападки на выступающего.

**Упражнения***Упражнение «Хамелеон»***Цели:**

- использование образной и эмоционально окрашенной лексики, развитие навыков полемики;
- развитие стрессоустойчивости.

Студентам предлагается подготовить дома любой текст (каждый — свой), чтобы затем в течение 2–3 минут изложить его исключительно в «хвалебном», «положительном» ключе, широко используя образную и эмоционально окрашенную лексику. Группа разбивается на пары, и одновременно начните «убеждать» своего напарника, который заранее не знал, о чем будет идти речь. Все в группе работают одновременно, не обращая внимания на разговоры окружающих. После окончания речи напарник тут же начинает излагать вам то, что только что услышал от вас, но исключительно в «отрицательном», «опровергательском» ключе, пытаясь убедить вас в совершенно обратном. Затем вы меняетесь ролями, и ваш напарник начинает излагать вам тот материал,

который он приготовил дома, а вы — опровергать его. Все упражнение занимает максимум десять минут.

*Упражнение «Мой голос»***Цель:**

- привлечение внимания слушателей только голосом.
- Ведущий предлагает некий текст, который надо произнести перед слушателями, привлекая их внимание только голосовыми средствами.

*Упражнение «Выдумщик»***Цель:**

- тренировка красноречия, находчивости, воображения.

Ведущий предлагает для данных ниже вставок нарастить текст, который составит со вставкой одно органическое целое. Убедительно произнесите этот текст, не затягивая своего выступления более чем на три минуты.

А. — Доктор, помогите мне, пожалуйста, у меня так болит правое колено!

— А сколько вам лет?

— Восемьдесят.

— Так чего же вы хотите, дорогой?

— Да ведь левому колену тоже восемьдесят лет, но оно не болит!

Б. Ты все пела, это дело, так поди же, попляши!

В. Рожденный ползать летать не может.

Г. Папа, моя девушка сказала, что она не выйдет за меня замуж, если у меня не будет Фольксвагена и двухэтажной дачи!

— Ну ладно, ты можешь продать свой роллс-ройс и купить парочку Фольксвагенов, но неужели мы должны сносить третий этаж нашей виллы из-за какой-то вертихвостки?

Д. Ум хорошо, а два лучше.

Е. У соседа корова сдохла — пустячок, а приятно!

Ж. У соседки в авоське картошка всегда крупнее!

*Упражнение «Обобщаем тему»***Цель:**

- развитие навыков обобщения.

Ведущий предлагает прочитать следующие анекдоты и одним-двумя словами определить обобщенную тему

каждого из них. Ответы записываются в тетради, обсуждаются в группе и лишь затем сравниваются с данными ответами.

- 1) — Когда ваша дочь собирается выйти замуж?  
— Всегда!
  - 2) Встретились два приятеля.  
— Слушай, у меня для тебя две новости — хорошая и плохая.  
— Какая же плохая?  
— Представляешь, наши жены стали лесбиянками!  
— Какой кошмар. А какая хорошая?  
— Знаешь, ты мне начинаешь нравиться!
  - 3) — Слушай, как ты мог жениться на такой уродине?  
— Зато она такая красивая внутри!  
— Так выверни ее наизнанку!
  - 4) — Официант, у меня в пиве муха, что это значит?  
— Откуда я знаю, я же официант, а не гадалка!
  - 5) Жена говорит мужу:  
— Знаешь, наш сын совсем отбился от рук, слушает только советы каких-то идиотов. Придется тебе поговорить с ним!
  - 6) Мать купила новую шубу, стоит, примеряет перед зеркалом. Сын ей говорит:  
— Мама, неужели ты не понимаешь, что твоя шуба — результат ужасных страданий бедного, безответного животного?!
  - Замолчи, бесстыдник, не смей так говорить об отце!
  - 7) — Больной, вы страдаете половыми извращениями?  
— Что вы, доктор, я ими наслаждаюсь!
  - 8) — Товарищ милиционер, за что?! Я же ничего не нарушил!  
— А что, по-твоему, моя семья должна ждать, пока ты нарушишь?!
- Ответы: а) неостребованность; б) необъективность, «мужская логика»; в) продажность, беспринципность, вседозволенность, «ох уж эта молодежь!»; г) безответственность, взаимонепонимание, «наш сервис»; д) нелогичность, «женская логика»; е) «отцы и дети», «каждый судит по себе», «женская логика»; ж) «их нравы», взаимонепонимание; з) продажность, коррумпированность, беззаконие, бесправие.

### Упражнение «Эстрада»

#### Цель:

- развитие навыков обобщения.
- Каждый из слушателей группы выходит на «эстраду» и рассказывает свой анекдот. Остальные записывают на листке «тему» анекдота. Затем все сравнивают свои записи и узнают то обобщение, которое имел в виду сам рассказчик. Коллективно отбирается наиболее удачное обобщение.

### Упражнение «Клише»

#### Цель:

- развитие умения отпора словесной агрессии.
- Ведущий просит просмотреть нижеприведенные клише и определить, к отражению какого типа нападков и в какой ситуации они применимы.
- На самом деле все не так просто, как вы думаете.
  - Что вы имеете в виду? Мне бы очень хотелось ответить на ваш вопрос, но мне он пока не совсем ясен.
  - Я думаю, что в этом случае лекарство окажется хуже самой болезни.
  - Я пока не готов ответить конкретно на заданный вопрос.
  - Давайте лучше не будем спешить с выводами!
  - Эта тактика вряд ли принесет нам успех.
  - Нам стоит рассмотреть альтернативный вариант.
  - Что вы хотите этим сказать?
  - У моего оппонента просто какой-то избирательный слух!
  - Пока еще рано (невозможно) давать исчерпывающий ответ на этот вопрос.
  - Я только что выслушал возражения товарища Семенова, Что я могу сказать? У меня просто нет слов!
  - Я просто не знаю, что на это сказать! Я не могу позволить себе отвечать на этом же уровне.
  - Но ведь существует и другой способ (несколько способов) решения этой проблемы!
  - По-видимому, вы меня просто не поняли. Ведь я говорил совсем о другом, а именно — ...
  - Давайте не будем суетиться!
  - Не надо все сводить к спору о словах (терминах, к навешиванию ярлыков), надо говорить о деле (фактах).
  - Разрешите оставить этот вопрос открытым.
  - Я и сам бы хотел знать однозначный ответ на такой сложный вопрос!

- Ответ на такой сложный вопрос не может быть однозначным.
- Да ведь и вы сами знаете: на самом деле (в жизни всегда так). На каждый плюс есть свой минус и наоборот — на каждый минус свой плюс.

#### *Упражнение «Минутка»*

##### **Цель:**

- развитие чувства времени.
- Группа садится в круг, закрыв глаза руками. Дается задание: после сигнала преподавателя подождать одну минуту (две минуты) и открыть глаза. Каждый ведет свой отсчет самостоятельно. Побеждает тот, кто угадал самое точное время. Первое время можно вести мысленный счет, но главная задача — научиться чувствовать время без внутреннего счета. Контрольное время можно варьировать — 3, 4, 5 минут и так далее.

#### *Упражнение «Оратор»*

##### **Цель:**

- развитие чувства времени.
- Каждый студент выходит к столу и делает устное сообщение на любую тему, можно, например, рассказать о себе, своем ребенке, городе, в котором вы живете, и т. п. Главная задача при этом — уложиться как можно точнее в заданное время, разумеется, не глядя на часы. Можно задавать любое время от трех до шести минут, а если группа маленькая — то и больше.

#### *Упражнение «Стишок»*

##### **Цель:**

- развитие чувства времени.
- Ведущий предлагает студентам найти «свое» стихотворение, чтение которого они смогли бы уложить в определенное время, например, две (четыре) строфы — за 5 секунд.

#### *Упражнение «Техника интонирования»*

##### **Цели:**

- развитие навыков риторики;
- предоставить возможность участникам продемонстрировать и оценить свои интонационные возможности в общении.

Ведущий дает различные фразы и ставит задачу произнести их с различными оттенками в зависимости от ситуации (фразы типа «Как лучше сделать это?», «Все идите сюда», «Выполнили вы мою просьбу?», «Прошу внимательно отнестись к моей просьбе», «Да», «Будьте добры», и т. п.).

Затем участники должны по-разному прочитать часть какого-нибудь рассказа из художественной литературы или составленного самостоятельно. Необходимо найти не только нужные интонации, но и пластику мимики — пантомимического интонирования, правильное положение тела (необходимо следить за мышечной свободой и снимать излишнее мышечное напряжение). Важно найти пути приспособления в самых неожиданных ситуациях (вы входите в комнату, где много людей, — раздается смех).

#### *Упражнение «Мысль одна, а слов много»*

##### **Цель:**

- формирование умения оперировать словами, точно выражать свои мысли.

Ведущий предлагает участникам несложную фразу, например: «Нынешнее лето будет очень теплым». Надо предложить несколько вариантов передачи этой же мысли другими словами. При этом ни одно из слов данного предложения не должно употребляться в других предложениях. Важно следить, чтобы не искажался смысл высказывания. Побеждает тот, у кого больше таких вариантов.

#### *Упражнение «Фраза по кругу»*

##### **Цель:**

- развитие навыков эффективного общения.
- Ведущий предлагает выбрать какую-нибудь простую фразу, например: «В саду падали яблоки». Участники, начиная с первого игрока, произносят эту фразу по очереди. Каждый участник игры должен произнести фразу с новой интонацией: вопросительной, восклицательной, удивленной, безразличной и т. д.) если участник не может придумать ничего нового, он выбывает из игры, и так продолжается, пока не останется несколько (3–4) победителей. Может быть, игра закончится раньше. Если никто из участников не может придумать ничего нового.



*Упражнение «Мое»***Цель:**

- концентрация, развитие красноречия.
- Студенты выступают с темами, в названии которых содержится слово «мое». После каждого выступления группа должна определить его основную цель и тип речи.

*Упражнение «Понятия»***Цель:**

- развитие логики.
- Студентам предлагается определить способ определения понятия, найти ошибку в определениях или прокомментировать их.
1. Акция — это ценная бумага.
  2. Медицина — наука, которая изучает человеческие болезни.
  3. Оligocen — третья эпоха палеогена.
  4. Маркетинг — система организации производственной и сбытовой деятельности и управления ею, ориентированная на требования рынка, максимальное удовлетворение запросов потребителя.
  5. Маркетинг — система мероприятий для изучения спроса и предложения на потребительском рынке с целью лучшего удовлетворения покупательского спроса.
  6. Внимание — резец памяти. Чем острее резец, тем глубже след.
  7. Конфронтация — противоборство, противопоставление.
  8. Соединительная ткань служит депо (складом) питательных веществ.
  9. Наука — способ удовлетворения любознательности отдельных лиц за счет государства (академик Л.А. Арцимович).
  10. Революционная ситуация возникает тогда, когда низы не хотят жить по-старому, а верхи не могут управлять по-старому.
  11. Предприниматель — предприимчивый человек.
  12. Предприниматель — человек, который хочет, умеет и успешно занимается бизнесом.
  13. Рынок — это то, к чему мы стремимся, а дойти никак не можем.
  14. Свобода предпринимательства — гарантированная возможность организовать свое дело на негосударственной основе.

15. Свобода предпринимательства — узаконенная спекуляция.
16. Деловой человек — тот, кто не теряет времени, у которого все по плану.
17. Деловой человек — предприниматель, бизнесмен.
18. Демократия — власть народа.
19. Демократия — это когда нет порядка.
20. Человек — существо, принадлежащее двум различным мирам: природной необходимости и нравственной свободе (Кант).
21. Человек — продукт и субъект общественно-трудовой деятельности (по Марксу).

*Упражнение «Продавец»***Цель:**

- развитие навыков убеждения.
- Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:
- а) ласты;
  - б) самовар;
  - в) белую ручную мышку;
  - г) учебник по культуре делового общения;
  - д) большой оранжевый зонт.

*Упражнение «Ошибка»***Цель:**

- развитие культуры речи.
- Студентам предлагается отредактировать фразы, объяснить ошибку в построении предложения.
1. Встреча прошла с большим интересом.
  2. Я заметил характерную ему ошибку.
  3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.
  4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.
  5. На встрече присутствовал и представитель с завода.
  6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.
  7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.
  8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.
  9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.

10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Многие поддались на уловку квартир, работы, дач.
16. Приведенные сведения в последнем статотчете говорят о том, что проблема еще не решена.
17. Николай ждал меня на коридоре.
18. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.
19. Все это сказывается на работе.
20. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

*Ответы:*

1. Встреча вызвала большой интерес.
2. Я заметил характерную для него ошибку.
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее уделили внимание нашей организации.
4. Он попытался предостеречь директора от неверного шага.
5. На встрече присутствовал и представитель завода.
6. Обработав эти данные, мы выяснили полную картину состояния дел.
7. Мое мнение о нем как о человеке неплохое.
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студенты поняли многие сложные вопросы. Или: Когда студенты прочли рекомендованную преподавателем литературу, им стали ясны многие сложные вопросы.
9. В повестку дня был включен вопрос о ресурсах.
10. Когда я поднимался по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить здоровье на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне сделали.
13. У нас самая низкая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать атмосферу. Или: Я не хочу усугублять обстановку.
15. Для многих стали приманкой квартиры, престижная работа, дачи.

16. Сведения, приведенные в последнем статотчете, говорят о том, что проблема еще не решена.
17. Николай ждал меня в коридоре.
18. Я не раз отмечал, что необходимо соблюдать инструкцию.
19. Все это сказывается на работе.
20. Разрешите поднять бокал за наши успехи. Или: разрешите произнести тост в честь наших успехов.

### **1.6. Развитие навыка аргументации**

Цивилизованное психологическое влияние (аргументированное воздействие) — это влияние прежде всего словом, причем влияние открытое и открыто адресованное к интеллектуальным возможностям человека. Оно способствует развитию и сохранению: 1) дела; 2) деловых отношений; 3) личностной целостности участников. Цивилизованное психологическое влияние свободно от силовых и обманных приемов.

**Аргументация** — это высказывание и обсуждение доводов в пользу предлагаемого решения или позиции с целью формирования или изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.

#### **Необходимые условия аргументации:**

- Цель аргументации должна быть отчетливо осознана самим инициатором влияния и открыто сформулирована адресату.
- Согласие партнеров слушать друг друга.
- Эмоциональный «штиль».

#### **Общие правила аргументации:**

1. Вежливость и корректность.
2. Простота.
3. Общий язык.
4. Краткость.
5. Наглядность.
6. Избегание чрезмерной убедительности.

#### **Техники аргументации:**

1. Метод положительных ответов Сократа

Последовательное доказательство предлагаемого инициатором решения проблемы или задачи.

Каждый шаг доказательства начинается со слов: «Согласны ли вы с тем, что...»

Если адресат отвечает утвердительно, данный шаг можно считать пройденным и переходить к следующему. Если партнер отвечает отрицательно, инициатор продолжает словами: «Простите, я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы с тем, что...» и т. д. до тех пор, пока адресат не согласится со всеми шагами доказательства и с предлагаемым решением в целом.

**Примечание.** Задавать иные вопросы, кроме вопроса «Согласны ли вы...», не рекомендуется. Особенно опасны вопросы: «А почему вы не согласны?» или «Почему вы возражаете против очевидных вещей?»

## 2. Метод двусторонней аргументации

Открытое предъявление как сильных, так и слабых сторон предлагаемого решения, дающего адресату понять, что инициатор влияния сам видит ограничения этого решения.

Предоставление адресату возможности самому взвесить аргументы «за» и «против».

**Примечание.** Рекомендуется применять лишь по отношению к высокоинтеллектуальным партнерам.

**II. Контраргументация** — это высказывание и обсуждение доводов *не* в пользу предлагаемого решения или позиции с целью изменения отношения собеседника к данному решению или позиции.

Фактически контраргументация — это более частое явление, чем аргументация, особенно если обсуждение темы занимает не 15 минут, а более длительное время.

*Техники контраргументации:*

### 1. Метод перелицовки аргументов партнера

Прослеживание хода решения проблемы или задачи, предложенного партнером, вместе с ним до тех пор, пока не будет найдено противоречие, свидетельствующее о справедливости противоположных выводов.

Рекомендуется тщательно придерживаться логики чужого решения, вместо того чтобы предлагать свою.

*Шаги решения:*

1. Выслушивание доказательства партнера.
2. Воспроизведение вслух того доказательства, которое предложил партнер.
3. Прослеживание логики доказательства партнера с использованием наглядных средств.

## Цель:

- помочь партнеру прийти к открытию «Мы оба ошиблись» или «Ну вот видишь, я все же нашел правильное решение, а ты говорил...»

**Примечание.** Не рекомендуется быть «убийственно» убедительным и подчеркивать, что партнер допустил ошибку или противоречие.

## 2. Метод развертывания аргументации

Предъявление партнеру новых, ранее не известных ему аргументов.

**Примечание.** Можно использовать только после того, как проведена работа с уже предъявленными аргументами партнера, иначе новые аргументы просто не будут услышаны.

## 3. Метод разделения аргументов

Разделение аргументов инициатора на верные, сомнительные и ошибочные и обсуждение их по формуле:

1) «Я согласен с вами в том, что...» (далее воспроизводится соответствующий аргумент).

2) «Правда, я уже менее уверен, что...» или «Не могу избавиться от некоторого сомнения в том, что...» или «Хотелось бы, чтобы это было так, однако мой опыт говорит, что не всегда...» (далее воспроизводится сомнительный аргумент).

**Примечание.** Такое начало помогает партнеру почувствовать, что в принципе вы готовы и согласиться с ним. Выражение сомнения помогает партнеру почувствовать, что вы готовы трезво и честно взвешивать все аргументы.

3) «Ну, а что касается (далее следует ошибочный аргумент), то увы...» (далее следует опровержение с помощью метода положительных ответов, перелицовки или развертывания аргументации).

**Примечание.** Работа, проведенная на этапах 1 и 2, помогает партнеру эмоционально смириться с вашим несогласием на этапе 3 и рационально оценить ваши встречные аргументы и доказательства.

## III. Общая схема работы с возражениями (техника извлечения корня):

1. Выслушайте возражение до конца (дайте человеку выговориться и растратить энергию).

2. Согласитесь с правом человека иметь свое мнение и думать определенным образом: «Да, я вас понимаю...» («нет» и «но» употреблять нельзя).

3. Задайте ряд уточняющих вопросов, чтобы найти корень возражения, понять его источник, точку опоры оппонента.

4. Бейте в точку опоры (вырывайте корень). Работайте внутренними убеждениями. Подвергайте их сомнению с помощью формирующих вопросов, контрпримеров, утрирования, создания метафор и другими путями.

5. Подкрепите вашу мысль и доводы фактами.

6. Расскажите историю, начало которой похоже на начало истории оппонента: «Кстати, у одного моего знакомого (клиента, сотрудника и т. д.)...»

Три основных правила работы с возражениями:

**Правило 1.** Никогда не спорьте с клиентом. Подстраивайтесь и ведите.

**Правило 2.** Никогда не нападайте на клиента. Любой человек имеет право иметь свое мнение.

**Правило 3.** Всегда старайтесь сделать так, чтобы человек сам возражал на свои собственные возражения.

Важное замечание: При работе с возражениями люди, как правило, делают одну, но, к сожалению, частую решающую ошибку. Они выслушивают возражение и... сразу же начинают отвечать на него, высывая на клиента кучу доводов и выливая на него море фактов.

Важная информация: Существует два типа людей — внутриреферентные люди и внешнереферентные люди. Не погружаясь глубоко в определение этих типов, отметим следующую вещь.

*Внутриреферентные люди* собирают информацию из разных источников, проверяют ее и в итоге принимают окончательное решение только сами так, как считают правильным. Для них советы не работают. Они сами знают, что им надо. Чужой опыт или чужой выбор их убеждает слабо. Для них истории о людях, которые не являются для них авторитетом, неинтересны и не работают. Эти истории их только раздражают.

*Внешнереферентные люди принимают решение на основании чужого авторитетного мнения.* Чем больше людей вокруг считают что-то правильным, тем более убедительно это для них. Именно они приводят с собой друзей для того, чтобы получить совет, «брать или нет». Именно для них надо рассказывать истории о том, как кто-то что-то купил и остался очень доволен. Это их убеждает.

Техники работы с возражениями:

1. Метод формирующих вопросов

Формируемыми будем называть вопросы, в которых уже содержатся определенные ответы или подсказки.

Например:

Вы ведь знаете, что изображение на плоском экране лучше? (Здесь фактически идет прямая реклама качества телевизора. Попутно мы создаем ассоциацию с рекламным роликом, где говорят о преимуществах телевизоров с плоским экраном.)

2. Метод контрпримеров

Если человек категорически на чем-то настаивает, то единственное, что может поколебать его веру в собственное мнение и свою информацию, — это контрпример. То есть вам необходимо найти ситуацию, в которой его высказывание неверно.

Например:

— Эти приборы недолговечны.

— А сколько они должны служить?

— Ну, минимум 2–3 года.

— Так у Сашки точно такой же прибор вот уже 4 года безотказно служит. И Игорь вместе с Сашей покупал — не жалуется.

3. Метод утрирования

В данном контексте под утрированием подразумевается доведение идеи оппонента до абсурда.

Утрировать необходимо осторожно. Желательно даже перевести это в шутку. Это редкий случай работы с возражениями. Но он очень полезен при общении с агрессивными клиентами или очень самоуверенными и непоколебимыми в своей правоте людьми.

Пример:

— Все вы говорите одно и то же. Знаю я вас. А потом приедешь по вашей путевке, а там не отель, а сарай.

— Простите, как вы можете так говорить?

— Ой, бросьте. Всем вам нужны только деньги, а что дальше, вас не интересует.

— Вы совершенно правы. Верить никому нельзя. Все врут. Ни одно туристическое агентство не исполняет своих обещаний. Все туристы сразу попадают в лачуги, и их обманывают на каждом шагу. И зачем они приходят к нам еще и еще раз? И на что живут отличные отели, если все живут в лачугах? И почему люди врут, что им понравился отдых?

## VI. Убеждающее воздействие на партнера

Вступая во взаимодействие, люди оказывают влияние друг на друга. Механизмами этого влияния обычно считают заражение, внушение, подражание, принуждение, убеждение.

Заражение — процесс передачи эмоционального состояния от одного индивида к другому, который может совершаться и бессознательно, и вполне осознанно. Результатом бывает эффект многократного взаимного усиления эмоциональных состояний общающихся людей, что наиболее интенсивно проявляется в толпе, но может происходить и в небольших группах.

В русском языке этот механизм зафиксирован в выражении «заразительный смех», «заразить примером», «заразиться страхом», «заразительная амнезия» и т. п.

Внушение — целенаправленное неаргументированное воздействие на другого человека или на группу. По определению В.М. Бехтерева, это «непосредственное прививание психических состояний, не нуждающееся в доказательствах и логике». Внушение отличается от заражения тем, что внушающий (суггестор) сам не находится в том состоянии, которое он пытается привить воспринимающему внушение (суггеренду). Этот процесс сопровождается снижением сознательности и критичности восприятия, отсутствием активного понимания и развернутого логического анализа.

Подражание — следование какому-либо примеру, образцу; воспроизведение индивидом черт и образцов демонстрируемого поведения.

Принуждение — неаргументированное силовое воздействие.

Убеждение — целенаправленное аргументированное воздействие на другого человека или группу людей, представляющее собой словесное доказательство идей, обоснование решений, планов и поступков.

Психологическое воздействие на человека окажется наиболее эффективным, если оно опирается на различные механизмы воздействия: и на убеждение, и на внушение, и на заражение, и т. д.

На занятиях тренинга делового общения отрабатываются различные методы аргументации, являющиеся элементами убеждения.

## Упражнения

### Упражнение «Индеец Джо»

#### Цели:

- развитие навыков аргументации;
- стремиться к устранению психологических барьеров, ограничивающих эффективность общения, совершенствовать коммуникативные навыки путем активного игрового взаимодействия.

Ведущий диктует участникам математическую задачу, в которой есть некоторые логические сложности. «Индеец Джо купил лошадь за \$6, на следующий день продал ее за \$7. Занял один доллар у соседа и купил лошадь за \$8, после чего продал ее за \$9. Вопрос: каков доход индейца Джо?»

Каждый участник самостоятельно пытается решить задачу. По истечении 3 минут ведущий предлагает участникам вслух сообщить свой ответ и степень уверенности в ответе, выраженную в процентах. Например: «Мой ответ — один доллар, и я уверен в этом на сто процентов»; «Мой ответ — три доллара, но я уверен в этом только на пятьдесят процентов».

Ведущий предлагает кому-либо из участников, уверенных в своем ответе, попробовать доказать свое решение методом положительных ответов Сократа. Ход решения проблемы или задачи прослеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос. Например, «Согласны ли вы с тем, что по условию задачи у индейца

Джо начальный капитал составлял шесть долларов?» Задача доказывающего не просто изложить ход своих рассуждений, а на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров. Соглашаясь с каждым шагом доказательства, оппоненты постепенно приходят вместе с доказывающим к тем же выводам.

Каждый новый шаг он должен начинать словами: «Согласны ли вы с тем, что...» Если кто-то из членов группы окажется не согласен, доказывающий должен изменить величину своего логического шага, вернувшись несколько назад, но не спорить и не критиковать несогласного.

Пример

— Согласны ли вы с тем, что индеец Джо вложил шесть долларов, а в конечном итоге получил девять долларов?

— Нет, не согласен. Один доллар ему пришлось отдать, потому что он его занимал. И вообще я не понимаю...

— Простите, что я не совсем удачно сформулировал вопрос. Согласны ли вы рассмотреть каждую отдельную операцию индейца Джо?

— Согласен.

— Согласны ли вы с тем, что в первой операции он истратил шесть долларов?

— Согласен.

— Согласны ли вы...? (и т. п.)

В процессе доказательства у некоторых участников могут изменяться ответы. Эти изменения фиксируются ведущим. Как правило, сразу ни одному из участников не удается доказать свою точку зрения всем членам группы. Часто остаются несогласные с чужим ответом, даже если в процессе доказательства у них не было возражений.

Это упражнение очень хорошо демонстрирует все плюсы и минусы данного метода аргументации: те участники, у кого не было своего решения, испытывают облегчение, получив его, те же, у кого было подготовлено собственное решение, остаются неудовлетворенными, так как они так и не поняли, в чем ошибка их решения.

### *Упражнение «Двойная аргументация»*

**Цели:**

- отработка метода двусторонней аргументации;
- освоение активного стиля общения и развитие в группе отношений партнерства.

Метод двусторонней аргументации предполагает указание как преимуществ, так и слабых сторон предлагаемого вами решения. Этот метод рассчитан на интеллектуального собеседника.

Ведущий предлагает всем участникам по очереди методом двусторонней аргументации обосновать правильность или неправильность выдвигаемого ими положения.

Например, убедите, пожалуйста, своего партнера в том, что студенты сами могут выбирать себе предметы, которые они собираются изучать, не считаясь с учебным планом, а преподаватели могут сами выбирать себе студентов, не считаясь с их пожеланиями.

Вариант для самостоятельной работы

Попробуйте поработать методом расчленения с собственными аргументами в пользу того или иного решения. Например, убедите себя, что профессиональная деформация психолога — это его личностный рост.

Кроме названных и отработанных методов ведущий дает описание и других методов аргументации, которые в групповых занятиях не отработываются, но могут дать материал для самостоятельной работы.

### *Упражнение «Попробуй, убедил!»*

**Цель:**

- отработка всех полученных навыков аргументации в парах.

Участники садятся друг против друга в два круга — внутренний и внешний. Ведущий предлагает различные ситуации, в которых сидящие во внутреннем кругу должны убеждать тех, кто сидит в наружном. Ситуаций задается, как правило, три.

Например, необходимо убедить коллегу отказаться от участия в тренинге, которого он давно ждет; убедить директора школы в необходимости создания комнаты психологической разгрузки для учителей; убедить коллегу по курсу отказаться от валютной стипендии в пользу товарища по курсу. Чем труднее предлагаемые задания, тем жестче тренинг.

Убеждаемые должны фиксировать, какие методы аргументации были использованы и насколько удачно.

Во время обсуждения результатов участники отмечают сильные и слабые стороны каждого из методов, благо-



приятные и неблагоприятные обстоятельства их использования, а также вспоминают, какими другими механизмами воздействия они пользовались для более эффективного убеждения партнера в своей правоте.

### **1.7. Развитие навыка коррекции эмоционального состояния партнера**

**Положительные эмоциональные состояния** — радость, ликование, восторг, восхищение, упоение, удовольствие, удовлетворение, умиление, благоговение, воодушевление, вдохновение, блаженство, самозабвение, очарованность, гордость, самолюбование, счастье, наслаждение, безмятежность, надежда, предвкушение, энтузиазм, торжество и т. п.

**Отрицательные эмоциональные состояния** — досада, разочарование, огорчение, уныние, тоска, депрессия, подавленность, скорбь, тревожность, страх, ужас, дискомфорт, смятение, отчаяние, шок, обида, зависимость, униженность, гнев, негодование, мстительное чувство, зависть и т. д.

**«Нейтральные» или амбивалентные состояния** — любопытство, интерес, удивление, внимание, скука, равнодушие, спокойствие, смущение, грусть (от «горькой» до «сладкой»), веселость, облегчение, возбуждение, ожидание, нетерпение, напряжение, «спортивная» злость, азарт, влечение, ревность, порыв, бунтарство, сосредоточенность, расслабленность, созерцательность, отстраненность, умиротворенность, смирение, примирение и т. д.

**Снижает напряжение:**

1. Подчеркивание общности с партнером (сходство целей, интересов, мнений, личностных черт и т. д.).
2. Подчеркивание значимости партнера и его мнения в ваших глазах.
3. Вербализация эмоционального состояния (своего или партнера).
4. Проявление интереса к проблемам партнера.
5. Предоставление партнеру возможности выговориться.
6. В случае вашей неправоты, немедленное признание ее.
7. Предложение конкретного выхода из сложившейся ситуации.
8. Обращение к фактам.

9. Спокойный, уверенный темп речи.
10. Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела.  
Повышает напряжение:
  1. Перебивание партнера.
  2. Игнорирование эмоционального состояния:
    - а) своего; б) партнера.
  3. Подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
  4. Демонстрация незаинтересованности в проблеме партнера.
  5. Приношение партнера, негативная оценка личности партнера.
  6. Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее.
  7. Поиск виноватых и обвинение партнера.
  8. Переход на «личности».
  9. Резкое убыстрение темпа речи.
  10. Избегание пространственной близости и наклона тела.

### **Упражнения**

*Упражнение «Подчеркивание общности с мячом»*

**Цель:**

- отработка умения находить общее между собой и другим человеком и сообщать ему об этом.
- Один из наиболее ощутимых эффектов дает упражнение с несколько забавным названием «подчеркивание общности с мячом». Один из участников получает от тренера мяч. Он должен передать его кому-нибудь из участников группы со словами: «Мне кажется, Игорь, нас объединяет такое качество, как...» (и здесь он называет качество). Иногда я считаю важным, чтобы это были личностные качества, потому что найти общие личностные качества гораздо труднее, чем с радостью обнаружить, что вы оба одно время жили на Камчатке, предпочитаете одну марку сигарет (авторучек, автомашин и т. п.) или закончили одну и ту же школу, но в разные годы. Однако для практических целей такие «внешние» критерии общности могут оказаться более полезными. Осознание общности с партнером по «хитрости» или «вспыльчивости» может даже повысить напряжение.

Участник, которому передали мяч, отвечает на обращенное к нему высказывание либо «Согласен!», либо «Я подумаю над этим». В этом проявляются партнерские отношения — уважение к мнению другого человека и готовность принять к сведению то, что он сказал, даже если ты вначале с этим не согласен.

### Упражнение «Комплименты»

#### Цели:

- проверить уровень открытости участников тренинга и степень их личной соотнесенности с группой;
- повысить самооценку и уровень доверия к товарищам у членов группы.

Мы все чувствительны к комплиментам. На прошлом занятии вы сказали много добрых слов о своих близких и просто знакомых. Люди действительно заслуживают того, чтобы о них говорили с добром в сердце. А те, кто присутствует сегодня на занятии нашей группы? Давайте начнем наше общение именно с доброго слова. Постарайтесь найти для каждого человека нужные слова. Это будет еще одной небольшой проверкой того, насколько доброжелательно вы относитесь друг к другу, умеете ли видеть хорошее в других и говорить об этом. Не забывайте о приятной и доброжелательной улыбке при общении с каждым членом группы. Обращайте внимание на свои ощущения, запоминайте их, чтобы потом обсудить это со всей группой.

Группа делится на две подгруппы.

Инструкция: Одной подгруппе надо придумать и записать как можно больше комплиментов, которые можно обратиться к женщине, другой — к мужчине. Задача каждой подгруппы придумать как можно больше вариантов комплиментов, но с учетом условия, что все они могут быть использованы в деловом общении для достижения поставленных задач.

### Ролевая игра «Разделение по признаку»

#### Цель:

- отработка техник регуляции эмоционального напряжения.

Сейчас нам понадобятся два ведущих. Они будут тренировать свою способность по наблюдаемым признакам определить личностные свойства других людей. Ведущие вый-

дут из комнаты на несколько минут. Когда они вернутся, здесь будут две группы людей, представляющих собой два полюса, два полярных качества, например: чрезмерно осторожные — опрометчивые или агрессивные — податливые и т. п.

Полюса будут либо оба положительными, либо оба отрицательными. Например, у нас не может быть полюсов «аккуратность — неаккуратность» или «доброта — злобность», так как здесь один полюс слишком явно положителен, а второй — отрицателен. Вместо этого у нас могут быть полюса: чрезмерная агрессивность — чрезмерная податливость. Быть агрессивным — плохо, но иногда оправданно. Быть податливым — тоже плохо, но иногда оправданно. И все же эти полюса представляют собой противоположности. Задача ведущих — дать обеим группам какие-то задания, например, попросить их придумать себе девиз, спеть свой гимн, а затем продемонстрировать вам, как они ведут себя в ситуациях эмоционального напряжения... Лучше использовать задания, в которых не подразумевается индивидуальных ответов или реакций. В ответах на вопросы проявятся индивидуальные особенности, и это может увести далеко в сторону. Вам нужно определить **групповые** различия. Постарайтесь придумать такие задания, чтобы их выполняли всей командой. По тому, как будут выполнять задания две команды, вы сможете определить, в чем различие между этими двумя командами. Итак, кто хочет быть ведущим?.. Наши ведущие — Игорь и Маша. Вы выходите из комнаты на несколько минут. Там вы должны подготовить задания для команд. Когда вы вернетесь, то должны будете предложить командам выполнить ваши задания. По тому, как команды выполнят задания, вы должны будете определить, какие два противоположных качества разделяют эти команды. Пока вы будете готовиться за дверью, мы здесь немного порепетируем... Есть ли у вас какие-нибудь вопросы?

После того как оба ведущих выйдут за дверь, тренер предлагает выбрать два полюса. Игра проходит острее, если оба полюса — «негативные», например: «твердолобые» — «мякотелые»; «педантизм, доходящий до абсурда» — «полное разгильдяйство»; «упрямство» — «конформизм»; «оголтелые консерваторы» — «оголтелые радикалы»; «нахальные» и «занудные»; «циники» и «наивные»; «муравьи» и «стрекозы»; «волки» и «лисы»; «волки» и «овцы» и т. п.

Некоторые из этих вариантов разделения могут быть не только острыми, но даже опасными. Например, в группу «волков» наверняка попадут более активные и агрессивные участники группы. Разделение на две группы почти автоматически порождает их противостояние. Команда «овец» фактически обречена на то, что ее будут подавлять. Однажды такая ситуация произошла у меня на тренинге. К сожалению, я не сразу сообразила, что тренеру необходимо присоединиться к группе «овец», даже если он чувствует себя «волком». Необходимо помнить, что при любом разделении тренер должен присоединиться к более слабой команде — по составу или по численности.

Менее острым, но в то же время эффективным, будет использование двух «позитивных» полюсов, например:

- «телики» и «парателики» (получающие удовольствие от результата и получающие удовольствие от процесса);
- «мастера» и «творцы» (т. е. стремящиеся к совершенству в следовании уже существующим образцам, с одной стороны, и стремящиеся к созданию чего-то нового, пока не существующего — с другой);
- «покоряющие людей своей красотой» — «покоряющие людей своим умом» и т. п.

Тренер должен помочь группе выбрать полюса, которые отвечают текущей задаче. В данном случае это отработка техник регуляции эмоционального напряжения, поэтому если оба полюса будут «негативными», участники, скорее всего, будут использовать техники, повышающие эмоциональное напряжение. Например, «волки» будут игнорировать эмоциональное состояние партнера, «принимать личность» и т. п., а «овцы» могут оказаться слишком «сладкими» в подчеркивании значимости партнера и т. п. Игра может пойти по принципу «сделай это неправильно». В этом случае «сухим остатком» будут выявленные в процессе игры типичные ошибки и перефразы в использовании техник.

Однако если тренер хочет закрепить использование техник, ему лучше использовать два одинаково (или почти одинаково) положительных полюса.

В этой игре полезно назначить независимого наблюдателя. Его задачей будет записывать формулировки техник регуляции напряжения, которые будет использовать каждая из команд.

При подведении итогов упражнения можно обсудить следующие вопросы:

1) с какими качествами оказываются связанными доброта и ум?

2) какие техники использовали те, у кого преобладает «ум», и те, у кого преобладает «доброта»? Если в игре был независимый наблюдатель, он должен прочитать свои записи для прояснения вопроса 2.

Как правило, для многих участников становится инсайтом, что то качество, которое они проявляли, оказалось связанным с другими качествами. В приведенном примере преобладание ума над добротой оказалось связанным с интриганством, а преобладание доброты — со слащавостью и дурашливостью.

Команда «преобладания ума» продемонстрировала техники обращения к фактам, вербализации чувств, подчеркивания общности и подчеркивания значимости. Команда «преобладания доброты» продемонстрировала техники предложения конкретного выхода из создавшейся ситуации и проявления интереса к проблемам партнера.

«Сухой остаток» игры. Использование техник должно быть искренним и органичным. Лучше использовать те техники, которые гармонично сочетаются с твоими личностными особенностями.

### *Упражнение «Словарь эмоций»*

#### **Цель:**

- развитие возможностей в вербализации эмоциональных состояний.

Сейчас мы объединимся в команды: первую, вторую и третью. (Тренер формирует команды по номерам.) В деловом взаимодействии зачастую возникают эмоциональные состояния, которые бывает трудно определить. Часто партнер или мы сами оказываемся в неопределенном состоянии: эмоция возникла, но понять, что происходит с нами (или с партнером), мы не можем. Что-то неопределенное, какая-то тревога, смятение чувств, неясный отзвук какого-то чувства... Между тем эти эмоции нарушают ясность коммуникации, вносят «эмоциональный шум».

Необходимо не игнорировать возникшее эмоциональное состояние, а квалифицировать и признать его — по двум причинам:

1) для того чтобы это эмоциональное состояние стало менее интенсивным и благодаря этому перестало быть помехой пониманию;

2) для того чтобы это эмоциональное состояние, будучи названным и понятным, стало важным сигналом, способствующим более точному пониманию партнера и самого себя.

Каждая команда в течение 10 минут должна составить как можно более длинный список эмоциональных состояний. Это будут и не отрицательные, и не положительные эмоции, а промежуточные — например, заинтересованность, нетерпение, взволнованность. Эти состояния содержат в себе элементы и положительных, и отрицательных эмоций. Например, взволнованность может сочетать в себе воодушевление и нервозность, нетерпение — это и предвкушение радостного события, и тревожное ожидание чего-то неприятного. Интерес может быть «сладким» и мучительным... Итак, каждая команда придумывает список из эмоций, сочетающих в себе элементы позитивных и негативных переживаний. Допустимо, если какой-то из этих элементов будет перевешивать. Главное, чтобы присутствовали и те, и другие элементы. Есть ли какие-нибудь вопросы? На эту работу дается 10 минут. Побеждает команда, обнаружившая большее количество таких амбивалентных эмоциональных состояний.

По истечении 10 минут тренер предлагает командам начать турнир. Каждая команда называет одно состояние. Если это состояние уже было названо другой командой, повторять его нельзя. Вы просто должны будете вычеркнуть его из своего списка. Если ваш список исчерпан, вы выбываете из игры. Победит та команда, которая останется последней после того, как из игры выйдут две остальные команды.

Турнир должен протекать динамично; приз должен быть чем-то ценным для команды — это могут быть книги, коробка конфет, «жетон» на выполнение желания команды другой командой или тренером и т. п.

При обсуждении итогов упражнения тренер может задать вопрос: «Какие новые состояния вы для себя открыли?» Как правило, участники обращают внимание на то, как беден их повседневный язык, в котором для описания состояний редко используются иные слова, кроме «нор-

мально» или «неважно». Участники вновь открывают для себя такие слова, как *смятение, сумбур, азарт, наслаждение опасностью, сосредоточенность, озабоченность, озадаченность, удивление, напряженное ожидание, неудобно, дискомфортно*.

В процессе обсуждения тренер может коснуться также вопроса о том, что вербализация чувств может совершаться с разной степенью почтительности по отношению к партнеру.

Использование более богатого словаря эмоций передает партнеру сигнал о том, что его эмоциональное состояние действительно имеет значение для его собеседника. Будучи названным, эмоциональное состояние утрачивает свою интенсивность и власть над человеком.

### 1.8. Принятие решения и завершение общения

Для перехода к принятию решения используются моменты, когда атмосфера беседы наиболее благоприятна, например, при достижении хорошего контакта или согласия собеседника по ряду важных вопросов.

Надо внимательно наблюдать за собеседником и уловить момент, удобный для завершения беседы. Иногда признаком его наступления являются замечания партнера, свидетельствующие о том, что решение им уже принято.

Например:

«Как обстоит дело со сроками...», «Выиграю ли я в этом случае...»

Об окончании общения говорят такие виды поведения:

1. Пребывавший в расслабленном состоянии собеседник наклоняется вперед с выражением либо заинтересованности, либо незаинтересованности, разводит или сжимает руки.
2. Проявляет знаки общей дружеской реакции, одобрения.
3. Собеседник снова просматривает документы по обсуждаемому вопросу или переспрашивает о фактах.
4. Изменяется темп высказывания собеседника и степень участия в разговоре.

Если замечаете, что собеседник демонстрирует неуверенность и колебания (например, морщит лоб и т. п.), постарайтесь «вытянуть» из него оставшиеся сомнения и возражения с помощью различных приемов-техник. На

этот случай всегда держите про запас сильный аргумент, который может в решительный момент склонить чашу весов в вашу пользу, попробуйте еще раз обратиться к фактам.

Не отступайте, пока собеседник несколько раз отчетливо не повторит «Нет», испытайте все возможности. На случай «отступления» обдумайте запасные варианты, постарайтесь «навести мосты» для следующей встречи.

Не держитесь напряженно, а главное, не демонстрируйте собственной неуверенности, иначе собеседник непременно начнет колебаться. Избегайте преждевременных выводов, основанных на поверхностном впечатлении об одной-двух чертах личности.

Оцените «плюсы», сопоставьте их с «минусами» и определите возможность устранения недостатков или компенсации. В конце беседы необходимо сделать резюме, сформулировать основные выводы, итоги. В заключение обобщите ваши важнейшие соглашения. Достигнув цели, попрощайтесь с собеседником, скажите ему, что он будет доволен своим выбором. В любом случае будьте вежливы, постарайтесь остаться в добрых отношениях со своим партнером.

Итак, общение завершено и решение принято. Но нередко случается так, что даже хорошие решения не реализуются полностью и с ожидаемым эффектом. Чаше всего это происходит по той причине, что, принимая соответствующее решение, оппоненты не продумывают до конца условия наиболее успешной его реализации.

Поэтому, принимая **деловые** решения одновременно, необходимо обговорить (прийти к решению) по ряду важных вопросов:

- В какие сроки должно быть реализовано принятое решение?
- Каковы основные условия успешного выполнения данного решения?
- Кто персонально отвечает за выполнение данного решения?
- По каким критериям и признакам можно будет судить о том, что данное решение действительно полностью выполнено?
- Кто, когда и как должен будет дать оценку реализации принятого решения?
- Какие конкретные шаги могут быть предприняты в том

случае, если решение по каким-либо причинам не будет выполнено в нужные сроки и с заданным качеством? (В последнем случае имеются в виду шаги, направленные на коррекцию самого решения, процедуры или условий его выполнения таким образом, чтобы добиться в конечном счете желаемого результата).

### Упражнения

#### Игра «Принятие решений»

##### Цель:

- сравнить способы, которые используются при индивидуальном и групповом принятии решений.

В ходе данной игры участникам придется принимать как индивидуальные решения, т. е. самостоятельно, так и групповые, т. е. как член группы.

Группа делится на несколько подгрупп (по 3–4 человека).

Решения касаются трех разных личных проблем героев ситуации. Главный персонаж в каждой ситуации стоит перед выбором одного из двух возможных способов действия. Один из вариантов предпочтительнее, но он всегда связан с большим риском.

1. Прочитайте описание каждой ситуации и определите минимальную вероятность успеха, которую вы считаете приемлемой для того, чтобы главный персонаж воспользовался более желательным вариантом. Например, если вы считаете, что вариант следует использовать только в том случае, когда он точно приведет к успеху, то выберите ответ «10 шансов из 10, что этот вариант приведет к успеху». А если вы считаете, что вариант следует пробовать при равных шансах, то выберите ответ «5 шансов из 10». Прочитайте описание каждой ситуации и примите решение.

#### СИТУАЦИЯ 1

Опытный шахматист С. участвует в национальном шахматном турнире. В одной из первых партий его соперником оказывается фаворит турнира. С. получил довольно низкий рейтинг по результатам своих выступлений в предыдущих турнирах. Во время игры с фаворитом С. замечает, что можно провести рискованную комбинацию, которая может принести ему быструю победу. В то же время, если эта комбинация не удастся, С. останется в незащищенной позиции, за которой почти неминуемо последует поражение.

Представьте себе, что вы даете советы С. Ниже приводятся вероятности или шансы в пользу того, что обманный маневр С. завершится успешно. Отметьте минимальную вероятность успеха, которую вы считаете приемлемой для того, чтобы попытаться провести указанную рискованную комбинацию.

- 0 шансов из 10, что игра будет успешной (т. е. С. точно проигрывает).
- 1 шанс из 10.
- 2 шанса из 10.
- 3 шанса из 10.
- 4 шанса из 10.
- 5 шансов из 10.
- 6 шансов из 10.
- 7 шансов из 10.
- 8 шансов из 10.
- 9 шансов из 10.
- 10 шансов из 10, что игра будет успешной (т. е. С. обязательно выиграет).

### СИТУАЦИЯ 2

Г. сейчас заканчивает колледж и очень хочет заниматься химией в аспирантуре, чтобы получить степень доктора философии. Она принята в аспирантуру университетом Х и университетом У. Университет Х имеет во всем мире отличную репутацию в области химии. В то время как степень, полученная в университете Х означала бы прекрасную подготовку в этой области, требования в этом университете столь высоки, что только часть претендентов на степень получает ее на самом деле. С другой стороны, престиж университета У в области химии значительно ниже, но почти все поступившие в аспирантуру получают степень доктора философии, поэтому эта степень ценится гораздо ниже, чем такая же степень, полученная в университете Х.

Представьте себе, что вам надо дать совет Г. Ниже приводятся вероятности или шансы в пользу того, что Г. будет удостоена более престижной степени доктора в университете Х. Отметьте, пожалуйста, минимальную вероятность, которую вы считаете приемлемой для того, чтобы Г. стоило поступить в аспирантуру университета Х, а не университета У.

- 0 шансов из 10, что Г. получит степень в университете Х.
- 1 шанс из 10.

- 2 шанса из 10.
- 3 шанса из 10.
- 4 шанса из 10.
- 5 шансов из 10.
- 6 шансов из 10.
- 7 шансов из 10.
- 8 шансов из 10.
- 9 шансов из 10.
- 10 шансов из 10.

### СИТУАЦИЯ 3

И. — капитан футбольной команды колледжа Х. Колледж Х играет против своего традиционного соперника, колледжа У в последней игре сезона. Идут последние секунды игры, и команда И., то есть колледж Х, отстает на три очка. У команды колледжа Х остается время, чтобы разыграть только одну комбинацию. Капитан И. должен решить, что лучше — свести игру к ничьей, разыграв почти абсолютно надежную комбинацию, или попробовать более сложную и рискованную комбинацию, которая принесет победу в случае успеха, но в случае неудачи закончится поражением.

Представьте, что вы должны дать совет И. Ниже приводятся вероятности или шансы в пользу того, что рискованная комбинация будет успешной. Отметьте, пожалуйста, минимальную вероятность, которую вы считаете приемлемой для того, чтобы использовать эту комбинацию.

- 0 шансов из 10, что рискованная комбинация будет успешной.
- 1 шанс из 10.
- 2 шанса из 10.
- 3 шанса из 10.
- 4 шанса из 10.
- 5 шансов из 10.
- 6 шансов из 10.
- 7 шансов из 10.
- 8 шансов из 10.
- 9 шансов из 10.
- 10 шансов из 10.

2. После коллективного обсуждения проблем и принятия групповых решений внесите эти решения в таблицу по образцу. Затем внесите в нее свои индивидуальные решения.



Ситуация	Групповое решение	Индивидуальное решение	Наиболее рискованное решение
1			
2			
3			

3. В третьем столбце таблицы для каждой из ситуаций укажите, чье решение было более рискованным (т. е. имело более низкую вероятность успешного исхода): групповое, индивидуальное или они не отличались друг от друга. Есть ли в этих результатах какая-нибудь закономерность? Например, есть ли в таблице строка или столбец решений, которые более рискованны по сравнению с другими? Сравните свои результаты с результатами других студентов группы. Можно ли на основе обоих результатов сделать вывод о наличии различий в рискованности индивидуальных и групповых решений?

4. Если между групповыми и индивидуальными решениями существуют очевидные различия, как вы можете их объяснить? Что произошло во время группового обсуждения, что могло заставить вас поддержать решение, отличавшееся от вашего самостоятельного решения?

#### Упражнение «Непрошенный гость»

##### Цели:

- развитие навыков завершения контакта;
- через постановку творческой задачи стимулировать взаимодействие интеллектуальных, волевых и эмоциональных функций всех участников группы.

Группа делится на пары или небольшие подгруппы. Перед всеми стоит одна задача — успешно выйти из сложившейся довольно сложной ситуации. Ситуация такова: Представьте себе, что вы опаздываете на очень важную встречу, а к вам неожиданно приходит очень значимый для вас человек, которого вы никак не ожидали увидеть сейчас. Причем от этого человека зависит решение очень важного вопроса (проблемы), и вы собирались вскоре обратиться к нему. Что делать... Вам необходимо быть на встрече, а отменить ее нет никаких возможностей. Потерять расположение непрошеного гостя вы также не можете.

Ваша задача: найти способы корректного завершения встречи в кратчайшие сроки, при этом, чтобы «И волки были сыты, и овцы целы».

В процессе обсуждения необходимо обратить внимание на чувства и ощущения которые возникли у обоих участников прерванного общения. Выяснить, удалось ли создать предпосылки следующим конструктивным и продуктивным встречам? Удалось ли сохранить хорошие взаимоотношения? Может ли дать какие-либо советы, высказать пожелания нежданный гость к своему оппоненту?

#### Упражнение «Завершить общение»

##### Цели:

- развитие навыков эффективного общения;
- отработка приемов завершения беседы.

Группа делится на подгруппы (по 3–4 человека). Перед каждой подгруппой стоит задача: закончить общение в следующих ситуациях:

- Разговор зашел в тупик, решение так и не принято, лимит времени, отведенный на беседу, исчерпан (варианты: к данному вопросу придется вернуться; эта встреча может быть последней).
- Уже все решено, сказано, но никак не удается расстаться с собеседником.
- Решить проблему собеседника нет никакой возможности, но он продолжает настаивать и упрашивать вас «Давайте еще подумаем...».

Данные ситуации можно инсценировать. Ситуации могут быть предложены самими участниками тренинга. Данное упражнение можно провести в виде соревнования между подгруппами: одна задает ситуацию, другая ее решает.

## ГЛАВА 2

### ОСОБЕННОСТИ ВИДОВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Виды делового общения: сообщение, выступление (на совещании), общение по телефону, переговоры.

#### 2.1. Составление сообщения

Шесть ловушек, которых следует избегать при составлении сообщения.

##### **Ловушка 1: Многословность**

Как сказал Полоний в шекспировском «Гамлете», «краткость есть душа ума». Кроме того, важно изложить свои мысли наиболее эффективным образом. Наиболее распространенная ловушка, в которую попадают неопытные ораторы, состоит в том, что они стараются рассмотреть проблему как можно шире. Гораздо лучше ограничиться максимум тремя ключевыми положениями, но изложить их ясно и точно, чем пытаться завалить аудиторию десятками идей, ни одну из которых слушатели не смогут должным образом воспринять. Одним из мастеров лаконично выражаться был сэр Уинстон Черчилль. Когда его попросили произнести импровизированную речь на тему секса, он встал и объявил: «Секс доставляет мне огромное наслаждение», — а затем сел — под смех и аплодисменты зала.

Нужно сделать свое сообщение простым и понятным, а также знать, в какой момент следует умолкнуть и вернуться на свое место.

##### **Ловушка 2: Хождение вокруг да около**

Причиной этого служит отсутствие четкой структуры и связности сообщения. Чаще всего такое происходит в том случае, когда человек либо выступает экспромтом, либо отклоняется от заранее подготовленного текста. Избежать этой ловушки поможет тщательная подготовка, а также четкое понимание главной цели вашего сообщения. Не забывайте о совете Короля Червей из «Алисы в Стране Чудес»: «Начни с начала и продолжай, пока не дойдешь до конца. Как дойдешь, кончай».

##### **Ловушка 3: Текст для глаз, а не для ушей**

Эта ловушка подстерегает вас тогда, когда вы готовите материал для публичного выступления.

Текст для чтения существенно отличается от текста, который будет произноситься вслух. Предложения, легко воспринимающиеся с отпечатанной страницы, когда вы читаете текст про себя, звучат неестественно, произнесенные вслух. Формула «легкого восприятия», изобретенная опытным диктором Е. Фангом, гласит: «Если в предложении разница между количеством звуков и количеством слов превышает 20, его трудно воспринимать». Опыт показывает, что правило это, возможно, слишком мягкое. Прочтите вслух следующее предложение, сравните его с предложенной формулой и оцените свои ощущения: «Многосложные выражения и придаточные предложения существенно и резко снижают уровень слухового восприятия».

Избегайте текста, предназначенного для глаз, и всегда репетируйте, записывая свою речь на магнитофон, а затем внимательно прослушивая запись.

Вы быстрее освоите непринужденный и свободный стиль, если представите себе, что беседуете с приятелем, а не пишете доклад для незнакомых людей.

##### **Ловушка 4: Отклонение от темы**

Сообщение, сначала привлекающее внимание аудитории, но затем съезжающее на совершенно необязательные предметы, выдает оратора, который просто «отбывает номер» или пытается убить время. Точно так же, как и в случае с плохой структурой, это вызвано отсутствием необходимого планирования и свидетельствует о неуважении к слушателям. Избегайте этого, приучая себя сосредотачиваться на своем выступлении.

Одно из полезных упражнений — делать обзор основных положений своего сообщения не более чем в 50 словах. Такое количество слов мы можем произнести за 20 секунд в приемлемом и понятном для слушателя темпе. В качестве примера можно привести этот короткий абзац — в нем 46 слов.

##### **Ловушка 5: Недостаток времени**

Недостаток времени бывает двух типов — на подготовку и на изложение сообщения.

**Время на подготовку**

Никогда не пытайтесь подготовить сложный доклад в самый последний момент. Отведите себе время на необходимые исследования, на формулирование основных моментов того, что вы хотите сообщить слушателям, а также на разработку логической структуры, необходимой для изложения и поддержки этих идей. Основная часть вашего сообщения всегда должна быть спланирована и тщательно обдумана, прежде чем первое слово вылетит из ваших уст. Для большинства из нас говорить, не думая, это все равно, что стрелять, не прицелившись. Шансы поразить цель крайне невелики.

**Время на изложение своих мыслей**

Убедитесь, что вашу речь можно изложить за отведенное время, не сбиваясь на скороговорку в заключительной части.

Сложные сообщения требуют примерно на 25 процентов больше времени, чем получалось на репетиции. Это значит, что для произнесения речи, репетиция которой заняла 12 минут, на самом деле потребуется 15 минут.

**Ловушка 6: Недостаточное количество вспомогательного материала.**

Эффективное сообщение должно быть подобно айсбергу, когда большая часть информации скрыта и не видна вооруженным глазом. По возможности собирайте в три или четыре раза больше информации, чем действительно необходимо для обоснования ваших ключевых положений. Глубокое знание предмета поможет вам тремя способами:

- Укрепит уверенность в себе и снимет волнение.
- Облегчит выступление без подготовки и снизит шансы столкнуться с аспектом, выходящим за границы ваших знаний.
- Снизит вероятность того, что вы забудете ключевые положения своего сообщения.

Знание аудитории, полученное в результате исследований, играет важную роль в выборе типа и объема требуемого вспомогательного материала. Прежде чем принимать решение о включении в сообщение подобной информации, спросите себя:

- Имеет ли она отношение к теме? Точна ли она?
- Надежна ли она?

- Нова ли она?
- Беспристрастна ли она?
- Типична ли она?
- Приемлема и значима ли она для аудитории?

Вспомогательный материал следует использовать только тогда, когда он отвечает всем этим условиям.

**Последняя проверка**

Прежде чем излагать свое сообщение, проверьте ответы на следующие вопросы.

**ЧТО я собираюсь сказать?**

Убедитесь, что вы в полной мере понимаете материал и тщательно обдумали выводы, которые должны быть логичны и подтверждены фактами.

**ЗАЧЕМ я собираюсь это сказать?**

Каковы ваши намерения и цель? Как вы узнаете, добились ли вы своего?

Является ли ваше сообщение достаточно важным и интересным, чтобы отвлекать людей от работы?

**КТО будет меня слушать?**

Оцените предполагаемую аудиторию независимо от того, будет это один человек или тысяча. Проверьте, отвечает ли ваш выбор стиля их ожиданиям и опыту.

**СКОЛЬКО людей будет меня слушать?**

Размер аудитории повлияет на стиль общения. В случае маленькой группы подход может быть более интерактивным и менее официальным, чем при большой аудитории.

А теперь ответьте на шесть контрольных вопросов.

1. Логична ли структура моего сообщения? Есть ли у него начало, середина и конец?
2. Составлено ли оно таким образом, что мне будет легко и удобно его излагать? Избежал ли я слов и фраз, которые будет трудно произнести (особенно при эмоциональных нагрузках, возникающих во время общения с большой аудиторией) или сложно понять?
3. Подкрепляются ли мои предложения точными фактами и цифрами?
4. Поймет ли моя аудитория используемые термины? С особой осторожностью нужно подходить к акронимам, специальным терминам, жаргону и иностранным выражениям.
5. Является ли каждое слово в моем сообщении правильным и точным?

6. Приводит ли мое сообщение к четкому и запоминающемуся выводу?

### Мысленная репетиция

Помимо настоящей репетиции вашего выступления полезной может оказаться и мысленная репетиция.

Начните со снятия физического и умственного напряжения, используя описанную ниже процедуру.

Вообразив на несколько секунд, что вы лежите на теплом, солнечном пляже (или в любом другом благотворно действующем на нервы месте), переключитесь на ситуацию, в которой вам придется излагать свои мысли.

Постарайтесь, как можно ярче нарисовать в воображении эту картину. Представьте, как вы спокойно и уверенно беседуете с будущей аудиторией, четко и убедительно излагаете все ключевые положения своей речи, уверенно и эффективно преодолеваете возражения и отвечаете на вопросы.

Попытайтесь, как можно живее представить себе эти сцены, формируя не только визуальные, но и звуковые образы. Не расстраивайтесь, если поначалу у вас не все будет получаться.

Около 10 процентов людей испытывают трудности с формированием зрительных образов, и вы можете обнаружить, что вам не обязательно иметь в голове картинку, если мысли ваши ясны.

Подумайте о стоящей перед вами задаче в настоящем времени — как будто вы с ней уже справились. Тренируйтесь перед сном, а также утром, как только проснетесь. Делайте позитивные и подбадривающие заявления в отношении себя.

## 2.2. Выступление (на совещании)

Для подготовки устного выступления мало поработать над письменным текстом. В своей речи надо еще уметь пользоваться двумя очень важными вещами: **правилом рамки и правилом цепи**. Что же это такое?

Дело в том, что ваше устное выступление должно быть хорошо структурировано. Так вам будет удобней его излагать, оно станет выглядеть логичнее, убедительнее, а ваши слушатели легче его воспримут и запомнят. Для этого

придется заключить его в «рамку». Понятно, что, начиная свое выступление, вы как вежливый человек сначала обратитесь к слушателям. Вы их поприветствуете, представитесь сами (если вас еще не представили раньше). Все это уже можно считать началом «рамки». Вторая часть «рамки» — это самое краткое подведение итогов (просто завершающая фраза), прощание со слушателями, выражение благодарности им за терпение (понимание, поддержку и т. п.).

Свой материал вы излагаете отдельными блоками, которые, однако, все вместе должны выглядеть и восприниматься как единый, логичный, связный текст, а отнюдь не как отдельные куски, мало связанные между собой. Как это достигается? Очень просто: с помощью **слов или фраз-переходников**, которыми чаще всего служат вводные слова или прямые обращения к слушателям. Благодаря этим «переходникам» текст воспринимается как единое целое, выглядит убедительней и логичнее, а обращения к слушателям помогают удержать их внимание и интерес к вашему выступлению. Разумеется, не забывайте при этом пользоваться и другими приемами, о которых мы уже говорили ранее, такими, как моделирование голоса, использование пауз, изменение амплитуды, громкости голоса и т. д.

Ниже приводятся примеры некоторых слов и фраз-переходников:

*итак, таким образом, а теперь мы можем перейти к..., понятно, что..., вы, наверное, уже поняли, что..., теперь нам стоит обсудить..., но разве можем мы не сказать о..., но это еще не все, ведь..., кстати, при этом..., само собой разумеется, что надо еще напомнить и о..., и т. д.* При желании вы и сами можете составить целую коллекцию подобных слов. Благодаря использованию этих слов, ваше выступление хотя как бы и состоит из отдельных звеньев, но составляет единую цепь, вот почему этот прием и получил название **«правило цепи»**.

Слушатели вряд ли запомнят более трех тезисов (тем), затронутых в вашем сообщении. Поэтому не гонитесь за количеством, как это делают неопытные ораторы, умеите вовремя остановиться.

Лучше дать слушателям **три, максимум четыре** тезиса (темы, утверждения), которые они все-таки запомнят, чем десять, которые будут забыты сразу после вашего выступления.

**Самые важные вещи следует говорить в начале и в конце выступления**, так как в силу психических особенностей человека лучше всего запоминается именно то, что происходит в конце и в начале.

Ваши самые главные идеи (тезисы, выводы, требования, призывы) **повторите два раза, но разными словами — в начале и в конце выступления**. Если в начале речи вы употребляете какие-то термины, **нейтрально окрашенную лексику**, то в конце скажите фактически то же самое, употребив **образные, эмоционально окрашенные слова**. Например:

Мы совершенно не согласны с политикой нашего Президента, который...

Далее, в основной части выступления, вы приводите свои доводы, доказательства ваших утверждений. И в конце говорите:

*За последний год наш Президент сделал больше поворотов на 180 градусов, чем берлинский таксист за всю свою жизнь.*

Понятно, что логические и эмоциональные доводы, подкрепляя друг друга, к тому же еще по-разному действуют на людей разного психологического склада: логические доводы лучше запоминаются мужчинами, а эмоциональные — женщинами.

### Упражнения

#### Упражнение «Публичное выступление»

##### Цель:

- развитие навыков выступления.

Перескажите в группе содержание прочитанного и обработанного вами материала в соответствии с общим планом всей группы. Вместе проанализируйте и дайте оценку вашего выступления — насколько были оправданы все ваши трансформации, помогли ли они лучшей подаче материала в устном изложении? Зафиксируйте время, которое заняло ваше выступление.

#### Упражнение «Расширение»

##### Цель:

- развитие навыков публичного выступления и управление временем.

После того, как вы зафиксировали время, потребовавшееся вам для устного выступления по заданной теме, попробуйте, минимально пользуясь дополнительными материалами, выступить снова, но удлинив ваше выступление на 2–3 минуты. За счет чего вы смогли это сделать?

#### Упражнение «Рамка»

##### Цель:

- развитие навыков публичного выступления.
- Текст, предложенный ведущим участнику тренинга должны заключить в рамку и представить его слушателям.
- Прослушав «рамки» товарищей по группе, студенты делают замечания, говорят, что понравилось, что нет и как можно улучшить.

#### Упражнение «Конкурс»

##### Цель:

- развитие навыков публичного выступления.
- В группе проводится конкурс. Для этого участники тренинга готовят заранее выступление на 4–5 минут по любой теме. Коллективно определяется лучшее выступление и приводятся убедительные, аргументированные доводы почему именно понравившееся выступление лучшее.

#### Упражнение «Паузы»

##### Цели:

- научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи;
  - тренировка умения приветствовать аудиторию.
- Студенты по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом.

Ведущий следит за тем, чтобы походка оратора была уверенной, голова приподнята. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся, а оратор — всем. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом. Жест должен быть широким, помогающим последовательно охватить взглядом всех собравшихся.

Во время второго выхода после начальной паузы нужно произнести: «Рад вас видеть». Можно при этом помогать себе жестом.

Ведущий следит за тем, чтобы был зрительный контакт со всеми, а интонация приветствия соответствовала смыслу слов.

Студентам предлагается по очереди выйти третий раз к аудитории и приветствовать всех словом «Здравствуйте!» с интонацией, выражающей радость от встречи.

Задание считается выполненным, если оратор вышел уверенной походкой, была выдержана начальная пауза, в приветствии звучала радость от встречи с аудиторией, а взгляд оратора охватил всех слушателей.

#### *Упражнение «Выступление»*

##### **Цель:**

- тренировка умения начинать и заканчивать выступление.

Студентам раздают карточки с названиями тем. Им нужно предложить вступление и заключение к этим темам (импровизация) и постараться, чтобы они переключались. Примеры тем:

1. Сотвори себя сам.
2. Дружба помогает жить.
3. Берегите любовь.
4. Как жить, не старея.
5. Резервы психики человека.
6. Как научиться владеть собой.
7. Космическое будущее человечества.
8. Лучше гор могут быть только горы.
9. Море — мир красоты и чудес.
10. Музыка в нашей жизни.
11. Когда приходит успех.

#### *Упражнение «Подход»*

##### **Цель:**

- тренировка умения найти подход к профессиональной или специальной теме в любой аудитории.

Студентам дается задание рассказать об искусстве косметики в мужской аудитории; рассказать о коллекционировании бабочек сотрудникам библиотеки и т. д.

#### *Упражнение «Снятие напряжение»*

##### **Цель:**

- быстро снять напряжение перед началом выступления.

60-секундная процедура снятия физического и умственного напряжения до начала выступления. Ее можно выполнять за письменным столом, в автомобиле или в каком-нибудь укромном месте на территории клиента, например, в туалете.

- Сядьте как можно удобнее и ослабьте любую тугую одежду, обувь, галстук, ремень и т. п.
- Теперь напрягите мускулы, сжав кулаки и стараясь прикоснуться тыльной стороной запястий к плечам, а также нахмурьтесь и прижмите кончик языка к верхнему небу. Одновременно выпрямите ноги, потяните носки, втяните живот и сделайте глубокий вдох.
- Задержитесь в таком положении, медленно считая до пяти. Почувствуйте, как растет напряжение в мышцах.
- Затем сделайте медленный выдох и расслабьте все тело. Представьте себе, что вы марионетка с обрезанными ниточками. Опустите плечи, разожмите пальцы и откиньтесь на стуле. Разгладьте лоб и разожмите зубы, позволив подбородку свободно опуститься.
- Теперь сделайте второй вдох и задержите дыхание, медленно считая до пяти.
- Следующие 15 секунд дышите медленно и глубоко. Во время каждого выдоха повторяйте про себя слово «спокойствие», стараясь почувствовать, как расслабляется каждая клеточка вашего тела.
- И наконец, успокойте свои нервы, представив, что вы лежите на золотистом прогретом на солнце песке на берегу чистого синего океана. Постарайтесь сделать этот образ как можно ярче и удерживайте его в своем сознании в течение 30 секунд.

### **2.3. Общение по телефону**

К разговору по телефону накануне встречи следует относиться очень серьезно, так как слишком настойчивая просьба о приеме или, наоборот, заискивающая интонация могут иметь обратный эффект — оттолкнуть собеседника. Начинающие деловые люди нередко жалуются, что договориться о встрече с работодателем или потенциальным заказчиком — самое трудное в деловом общении: секретарь допытывается, кто звонит, а потом сообщает: «Его нет» или «Идет совещание», «Он занят», а если и удастся застать шефа, он отвечает: «Нам это не нужно», даже не выслушав до конца.



Прежде чем снять телефонную трубку, нелишне взвесить: а обязательно ли звонить по данному вопросу этому человеку? Может быть, лучше сначала послать письмо или факс, а позвонить потом, когда он познакомится с информацией? Не исключено также, что информация заинтересует партнера настолько, что он позвонит сам, а это позволит чувствовать себя хозяином положения.

Если же необходим именно телефонный разговор, нужно сделать все для того, чтобы он был успешным. И прежде всего позвонить в то время, когда есть вероятность застать нужного человека. Кроме того, желательно предварительно выяснить, в какое время у него больше всего посетителей, проводятся совещания и т. п.

К телефонному разговору нужно так же тщательно готовиться, как и к непосредственной деловой беседе. Прежде всего следует определить:

1. Фамилию, имя и отчество человека, с которым необходимо поговорить.
2. Наиболее удобное для звонков время.
3. Цель звонка.
4. О чем конкретно вы хотите договориться.

Деловой разговор по телефону должен быть предельно кратким, иначе он теряет свою эффективность. Специалисты называют оптимальное время до четырех минут.

Для любого телефонного разговора подходит следующая схема. Ее легко запомнить как «Семь “П”»:

- П1. Приветствие.
- П2. Представление.
- П3. Причина: объяснение цели звонка.
- П4. Проблема: обсуждение вопроса.
- П5. Подведение итогов обсуждения.
- П6. Признательность: выражение благодарности.
- П7. Прощание.

Продолжительность каждого этапа разговора (в секундах): П1 + П2 = 15; П3 = 20; П4 = 150; П5 = 35; П6 + П7 = 20. Следует продумать свои слова и возможную реакцию партнера на каждом этапе разговора.

Перед тем как позвонить, рекомендуется мысленно представить человека, с которым состоится разговор, подумать о чем-то приятном.

Поздороваться лучше с улыбкой, как и при личной встрече. Улыбка хорошо слышна в голосе и сразу же располагает к разговору. Назвать себя (и свою организацию) следует сразу

же, не дожидаясь расспросов. Имя и фамилия, название организации должны звучать четко, так, чтобы их можно было без труда расслышать и запомнить. Говорите с достоинством, симпатией к себе. Затем спокойно, без напряжения объясните цель звонка. Не следует мучить собеседника предположениями, начиная издали. Коммерческие агенты часто именно так и поступают, боясь, что им откажут. Да, эти опасения не беспочвенны: директор фирмы часто не в состоянии встретиться со всеми желающими. Вот и используют все способы, чтобы заинтриговать, заинтересовать собой и добиться прихода в офис. А потом? Результат зависит от обаяния и настойчивости посетителя. Если преобладает первое, могут последовать различные предложения, в том числе и неделовые... Если партнер мало заинтересован поступившими предложениями, а посетитель действует искусно и настойчиво, возможно, контракт будет подписан, но, скорее всего, на короткий срок. Постоянным заказчиком партнер, принявший решение под напором, вряд ли станет. Так стоит ли тратить свое и чужое время? Практика показывает, что лучше использовать его, чтобы выяснить, кому действительно нужен ваш товар или услуга, чем дальше брать измором каждого, кто, по вашему мнению, должен заинтересоваться вашим предложением. Существует и другая тактика: «разведывательные» звонки с целью выявления возможных клиентов, работодателей или заказчиков. Но чтобы она дала результат, таких звонков должно быть чрезвычайно много. А это очень непросто, ведь с каждым партнером нужно быть предельно вежливым, разговаривать спокойно и с достоинством, при объяснении цели звонка использовать так называемый «Вы-подход», говорить живым языком, найти фразы, способные заинтересовать.

Можно попробовать и ту, и другую тактику, чтобы найти партнера, который будет заинтересован во встрече.

Вероятно, в процессе разговора придется называть кое-какие цифры, ссылаться на документы. Все это следует приготовить и иметь перед глазами. Информация должна быть предельно краткой. Сказать нужно ровно столько, чтобы партнер понял — да, ему это нужно, и захотел выяснить все детали при встрече.

Предоставьте собеседнику назначить удобное для него время. Нельзя сказать: «Так я к вам зайду тогда-то», это будет нарушением этикета, ведь статус того, кто просит о встрече, ниже, чем у его собеседника, и диктовать условия он не вправе.

Очень важно поблагодарить за разговор. Причем надо найти в себе силы сделать это даже в том случае, если договоренность не достигнута. Извиниться за отнятое время. Прощание должно быть таким же теплым, как и приветствие. Нередко все впечатление от звонка или встречи портит неожиданно быстрое и равнодушное «до свидания», когда все вопросы решены. Тогда становится ясно, что собеседник был расположен к вам только в интересах дела. Последнее слово по телефону должно прозвучать так, чтобы захотелось увидеть того, с кем было приятно разговаривать.

### **Основные правила делового телефонного разговора.**

1. Служащий того учреждения, куда звонит абонент, не должен «алёкать», вынуждая клиента тратить дополнительное время на выяснение того, куда же он попал. Следует сразу же назвать свое учреждение.
2. Звонящему рекомендуется прежде всего поздороваться с невидимым собеседником, хотя тот, особенно если линия вечно перегружена, может и не ответить на приветствие, а сразу же ожидать основного вопроса звонящего.
3. Если в этом есть необходимость, то сразу же следует представиться, а уж затем задавать свой вопрос или излагать просьбу. Разумеется, никто не представляет, когда звонит в справочное бюро, магазин или билетную кассу кинотеатра.
4. В конце разговора следует поблагодарить собеседника за информацию, хотя он вполне может бросить трубку, вас не дослушав, но уж это — его проблемы и проблемы того учреждения, которое держит таких служащих. Такой «правильный» разговор может выглядеть так:

— *Префектура!*

— *Здравствуйте, скажите, пожалуйста, будет ли товарищ Крокодилов сегодня, как обычно, принимать население с четырех до шести?*

— *Да!*

— *Спасибо!*

Или же, например, так:

— *Редакция!*

— *Здравствуйте, это ваш автор Перепелкин. Скажите, пожалуйста, готова ли моя рукопись, я хотел бы взять ее для вычитки?*

— *Готова, вы можете приехать за ней сегодня после двух.*

— *Спасибо, до свиданья!*

### **Упражнения**

#### **Упражнение «Договоренность»**

##### **Цель:**

- отработка умения договариваться о встрече по телефону. Студенты разбиваются на пары и располагаются на стульях спиной друг к другу для имитации телефонного разговора. Один представляет человека, которому нужно договориться по телефону о встрече, другой — секретаря или руководителя организации. Задача заинтересованной стороны — договориться о встрече с компетентным лицом по поводу устройства на работу, предложения нового товара или услуги и т. п. (задания придумывает каждая пара). После выполнения упражнения слушатели меняются ролями.

Вопросы для обсуждения разыгрываемых ситуаций (раздаются каждой паре):

1. Как прозвучало приветствие и представление?
2. С какой интонацией «звонивший» сообщил о цели своего звонка?
3. Сумел ли он выйти на нужного ему человека?
4. Удалось ли «звонившему» заинтересовать своей информацией?
5. Смог ли он убедить в необходимости встречи?
6. Была ли достигнута конкретная договоренность?
7. Поблагодарил ли более заинтересованный партнер за разговор?
8. Каким было прощание?
9. Оставил ли «звонивший» приятное впечатление? Настроен ли «абонент» на встречу с ним?

Ведущий предлагает каждой паре поделиться своими впечатлениями и соображениями по поводу отдельных моментов разговора и подводит группу к выводам о том, что же обеспечивает успешную договоренность о встрече.

#### **Упражнение «Контрольный звонок»**

##### **Цель:**

- отработка умения вести правильный телефонный разговор. По очереди вызываются пары студентов, которые демонстрируют группе свое умение разговаривать по телефону. Они задают три последовательных (логически связанных) вопроса в следующих ситуациях: детский сад, прачечная, зоопарк, автосервис, гарантийная мастерская,

ботанический сад, дом культуры, Большой театр. Вопросы можно подготовить заранее. Главная задача — провести разговор правильно, обходясь минимальным количеством слов. По окончании каждого разговора проводится его совместный анализ.

## 2.4. Переговоры

Если вы собираетесь вести переговоры, важно продумать свои интересы, последствия недостижения договоренности и альтернативы, максимальные и минимальные предложения; продумать, какими могут быть интересы и позиции партнера, его реакции на ваши предложения и т. д.

Чтобы переговоры были продуктивными, с самого начала необходимо:

- установить контакт с собеседником;
- создать благоприятную атмосферу для переговоров;
- привлечь внимание партнера;
- пробудить интерес к беседе;
- «перехватить» инициативу, если это необходимо.

Деловые партнеры, как правило, наиболее внимательно выслушивают начало разговора, практически первые два-три предложения. Именно здесь часто складывается то самое «первое впечатление», которое (хотя и является нередко не совсем верным) сильно влияет на результат всего разговора.

Существуют такие способы начала переговоров, которые закрывают нам путь к успеху или сильно затрудняют его достижение (поэтому эти способы даже называют «самоубийственными»):

1. Проявление признаков неуверенности в себе и в необходимости встречи. Избегайте фраз типа: «Не знаю, даст ли что-нибудь наша беседа...», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...»

Наоборот, полезно, начиная разговор, подчеркнуть то, что послужило поводом для встречи.

Обозначьте цель переговоров, дайте партнеру почувствовать, что готовы ответить на все его вопросы.

2. Проявление неуважения в начале встречи, даже в мягкой форме, например: «Давайте с вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к вам...»

3. Возбуждение оборонительной позиции у собеседника первыми же вопросами. Это происходит, например, в случаях, когда вы без предварительной подготовки начинаете разговор с трудных проблемных моментов, по которым могут быть разногласия.

Для создания благоприятной атмосферы выражайте собеседнику одобрение, избегайте критических оценок его поведения и высказываний. Снять напряженность, которая очень часто присутствует в начале беседы, можно, просто сказав несколько теплых, приятных фраз личного характера, мягко пошутив. С той же целью можно использовать какое-то небольшое событие, анекдотичный случай, сравнение, увязав его с содержанием переговоров.

Человек, искушенный в деловых контактах, часто начинает беседу с так называемого «Вы-подхода». Он с самого начала пытается поставить себя на место собеседника, представить себе его интересы. Это отражается как на содержании, так и на форме высказываний.

Сравните, например:

— Я бы хотел...

— Мне это представляется интересным...

— Я пришел к такому выводу...

или

— Вы хотите...

— Это должно быть для вас интересно...

— Вам будет интересно узнать...

Учтите (и постарайтесь подготовиться), какая информация будет представлять для вашего партнера наибольший интерес.

**Чтобы улучшить ведение переговоров:**

1. Определите вашу цель.
2. Структурируйте ваше мышление.
3. Умело распоряжайтесь своим временем.
4. Найдите общую почву для разговора.
5. Избегайте споров.
6. Чаще подводите итоги.
7. Используйте зрительные образы.

Не думайте, что вам необходимо одновременно следовать этим семи стратегиям. Однако:

1) Конечно, вы можете изменить вашу цель в середине переговоров, точно так же, как вы можете выбрать другой пункт конечного назначения в середине вашего путеше-

ствия. Это не вызывает затруднений, когда и вы, и ваш собеседник знаете о том, что собираетесь сделать. Узко определенная, специфичная цель, выбранная в начале, может ограничить ваш успех в конце. Это центральная проблема ведения переговоров: о чем бы вы хотели договориться и что не подлежит обсуждению?

Цели можно условно разделить на две категории:

- изучение проблемы;
- нахождение решения.

2) Вы можете значительно улучшить ведение беседы за счет ее структурирования. Простейший способ структурирования беседы — это разделение ее на две части.

Мышление можно рассматривать как процесс, который имеет две стадии. *Первая стадия мышления* — это размышление о сути проблемы. *Вторая стадия мышления* — это размышление о решении проблемы.

Многие, проводя переговоры, быстро переходят ко второй стадии, не уделив достаточно времени первой. Они ищут решение проблемы, совершенно игнорируя понимание ее сути.

3) Умело распоряжайтесь своим временем.

Беседа отнимает время, а время является невозполнимым ресурсом. Крайне важно, чтобы вы управляли длительностью переговоров и осуществляли контроль за временем до и в процессе их проведения.

Если вы чувствуете, что темп переговоров возрастает, попытайтесь сделать следующее:

- проанализируйте слова своего собеседника, прежде чем непосредственно отвечать на них;
- суммируйте его замечания, прежде чем станете излагать свои;
- задавайте открытые вопросы (то есть такие вопросы, на которые нельзя ответить просто «да» или «нет»).

Если вы чувствуете, что переговоры замедляются, попытайтесь сделать следующее.

- Сконцентрируйте внимание на практических действиях, спросите: «Что мы будем делать?», «Что вы предлагаете предпринять?» Покажите, что вас интересуют дела, а не слова.
- Суммируйте и соедините различные части беседы так, чтобы можно было учесть выводы, сделанные на предыдущем этапе, в процессе прохождения последующего этапа.
- Ищите смысл в том, что говорит ваш собеседник. Спросите его: «Что это может означать; применительно к...?»;

«Как это может повлиять на наши планы?»; «Какие действия в данном случае можно предпринять?»

Интересуйтесь новыми чужими идеями и предлагайте свои.

4) Найдите общие интересы.

Чаще всего вы начинаете переговоры на своей собственной территории и используете беседу, чтобы обнаружить границу и те ее места, где можно проникнуть на территорию другого человека.

Не стоит пытаться попасть на чужую территорию, если ваш собеседник не разрешает вам сделать этого. Подобное разрешение может быть выражено в открытой форме: «Пожалуйста, вы можете говорить о том, что вас интересует»; «Мне действительно интересно ваше мнение»; «Я не возражаю, если мы обсудим это». Кроме того, разрешение может быть выражено с помощью языка тела: с помощью кивков, улыбки, наклона туловища. Невербальное поведение другого человека позволяет составить представление о его подлинных чувствах. Оно может выражаться в скрещивании рук на груди, в напряженной позе, в беспокойных движениях, в отсутствии зрительного контакта.

5) Избегайте споров.

Один из наиболее эффективных способов улучшить навыки ведения переговоров — научиться избегать споров.

Большинство людей лучше умеют говорить, чем слушать. Вместо того чтобы стремиться к нахождению общей почвы, собеседники упорно отстаивают свои мнения и расценивают каждое высказывание собеседника как атаку.

6) Чаще подводите итоги.

Возможно, самый важный навык ведения переговоров — это подведение итогов, которое помогает вам:

- определять цель, возвращаться к ней и проверять, достигли ли вы ее;
- структурировать мышление;
- управлять временем более эффективно;
- искать общую почву с собеседниками;
- избегать споров.

Простое подведение итогов полезно в ключевые моменты переговоров. На начальном этапе обобщите наиболее важные опорные моменты и ваши цели. Переходя от одной стадии переговоров к другой, подведите итог тому, чего вам удалось достичь, и убедитесь, что партнер согла-

сен с вами. В конце суммируйте результаты и перечислите последующие шаги, которые вам и вашему партнеру необходимо сделать в будущем.

### 7) Используйте зрительные образы.

Считается, что люди запоминают около 20% того, что они слышат, и более 80% того, что они видят. Если общение — это процесс превращения ваших идей в видимую форму, то продуктивность переговоров значительно увеличится при условии, что вы позволите другому человеку увидеть ваши мысли.

Существует множество способов создания зрительных образов во время беседы. Наиболее простые — начертить что-либо на листе бумаги, который находится под рукой, или использовать флип-чат. В меньшей степени создавать зрительные образы вам помогают жесты и мимика. Менее очевидны, однако, возможно, наиболее эффективны словесные зарисовки: образы, которые можно создавать в сознании любого собеседника с помощью слов. Достижение договоренности легче зафиксировать, если подготовить документы «на подпись». Фиксация договоренности не всегда возможна, но в ряде случаев она просто необходима. Следует продумать возможную устную форму закрепления договоренности. Лучше ориентироваться на максимальный результат, он должен быть всегда наготове («на языке»).

Подготовьтесь к заключительной части переговоров, так как при любом исходе разговора следует оставить о себе хорошее впечатление, чтобы у партнера не пропало желание сотрудничать с вами сейчас или в дальнейшем.

Продумайте свои последние слова:

- 1) в случае успеха;
- 2) при компромиссном решении вопроса;
- 3) при неудаче.

Правильно и корректно договоритесь о встрече, позаботьтесь о соответствующем внешнем виде, и успех за вами!

## Упражнения

### Упражнение «Деловой разговор»

#### Цель:

- проигрывание ситуации делового разговора.
- Ведущий знакомится с материалами будущего разговора заранее и выбирает актуальные темы деловых бесед.

В разыгрываемой ситуации он исполняет роль делового партнера того слушателя, который подготовился к проведению деловой беседы. «Партнер» выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловой разговор», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?
8. Успешно ли он парировал возражения?
9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?
10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она, быть более благоприятной и от кого это зависело?

### Упражнение «Переговоры»

#### Цель:

- развитие навыков ведения переговоров.
- Ведущий предлагает участникам тренинга разбиться на две группы. Каждая из которых представляет фирму. Студентам необходимо подготовить переговоры. Причем у команд должны быть противоположные цели.

Пример тем переговоров:

Реклама кондитерских изделий;

Купля-продажа оборудования;

Продажа новой компьютерной программы.

### Упражнение «Восточный базар»

#### Цели:

- помочь участникам лучше узнать друг друга, сократить дистанцию в общении;
- снизить чувство напряженности благодаря включению в игровую ситуацию «здесь и теперь»;
- обратить внимание участников друг на друга, объединив их соревнованием в партнерских отношениях.

Время: 10 мин.

Помните картину восточного базара? С какими ассоциациями связываете вы словосочетание «восточный базар»?

(Крики... Запах еды и пряностей... Яркость, буйство красок... Бойкая торговля, попытки купить дешевле, продать дороже...)

Именно на такой базар мы с вами сейчас и отправимся. Но сначала нам надо подготовиться.

Каждый получает лист бумаги и ручку (карандаш). Лист надо разорвать на восемь равных частей (предварительно складывая его). На каждой из восьмушек надо написать свое имя и фамилию. Каждую записку сложить, чтобы текст был не виден.

Все записки складываются в центре комнаты. Затем все записки перемешиваются тренером.

Каждый из участников должен взять по восемь записок из общей кучи.

Затем, в течение 5 минут участникам надо будет путем уговоров, обмена, спора найти и вернуть себе (купить) все восемь листков со своим именем. Первые три покупателя, которым удастся быстрее всех приобрести все свои записки, считаются победителями.

Игра сопровождается активнейшим контактом между игроками, криками, смехом и т. д. Тренер время от времени поддерживает накал страстей, объявляя сколько минут осталось до закрытия рынка. Закрывая рынок, объявляют имена трех победителей.

Итоги упражнения:

- Что вам понравилось, а что — нет в данной игре?
- Какую тактику вы использовали во время торга: активный поиск, ожидание встречных предложений, «агрессивный маркетинг», взаимный обмен, попытку обмануть партнера?

## ГЛАВА 3

### ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА ОБЩЕНИЯ

Тренер предлагает участникам мысленно еще раз пройти события этих дней (или часов) тренинга и сказать, чем были для каждого эти дни — что это был за опыт.

Часто в этой последней сессии участники начинают говорить не сразу. Пусть пауза предшествует этим последним высказываниям. Тренеру не стоит взглядом или словами торопить кого-либо.

Часто последняя обратная связь бывает очень важной. Многие участники говорят о том, что они сделали много открытий в себе и в других, что у них появилась надежда реально улучшить процесс взаимодействия с другими людьми. Многие благодарят за приобретенные инструменты, «техники», которые помогают сделать возможным то, что ранее казалось недостижимым.

Тренер должен поблагодарить группу за работу, совместное творчество, за новые уроки и те открытия, которые он сделал для себя в процессе работы с нею.

Обратная связь — это не только критика, хотя многие остерегаются обратной связи, подозревая, что этот термин — интеллигентское наименование, синоним жесткого «разбора полетов», нелицеприятного разговора.

Те, кто боится давать обратную связь, рискуют навсегда остаться непонятыми окружающими их людьми и протаскать всю жизнь тонну камней за пазухой. Такая тактика непродуктивна и вредна для здоровья как психического (стрессы, готовность к обиде, синдром непонятого), так и физического (сердечные, желудочно-кишечные и другие проблемы).

Те, кто боится принять обратную связь, пряча опасения за напускным безразличием, цинизмом или за реально «запирающими» стеснительностью и блоками общения, лишают себя ощущения причастности к кругу общения, к другим людям. Их проблемы так и остаются непроработанными, а иногда попросту и неизвестными для самих



же субъектов. Не зная плох ты или хорош, трудно поверить в себя, не просто повысить хотя бы в своих же глазах собственную значимость, почти невозможно усовершенствоваться, скорректировать что-то, чтобы стать, по толстовскому выражению, «вполне хорошим»...

Итак, обратная связь, или фидбек, — дело нужное, полезное, раскрывающее горизонты самопознания и познания других, стимулирующее творческое мышление, помогающее комфортному и взаимообогащающему общению.

Упражнения и игры, предлагаемые в данной главе, могут тренеру организовать в группе взаимодействие по приему и даче обратной связи, причем дадут возможность сделать это в форме непугающей, щадящей, порой — замаскированной, чтобы приучить тренинговую группу к необходимости фидбека.

### Упражнения

#### *Упражнение «Дружеская пародия»*

##### Цели:

- передать и получить обратную связь, которая касается типичных невербальных проявлений в общении;
- развить умение пользоваться языком жестов, мимикой, телом для эффективной коммуникации;
- обсудить идеи, относящиеся к закономерностям передачи информации в процессе общения;
- способствовать созданию атмосферы доброжелательности и концентрации внимания на партнере.

Мы провели вместе уже достаточно много времени. Надеюсь, что доверительные дружеские отношения, сложившиеся между вами, позволят с улыбкой и пользой провести следующую игру. Называется она «Дружеская пародия». Пародия — потому что вам придется продемонстрировать группе характерные невербальные знаки, привычки, штампы, которые удалось подсмотреть у своих товарищей. Группа же после вашего показа должна будет назвать человека, кому пародия адресована. Ну, а слово «дружеская» подчеркивает очень важный элемент игры: пародия на товарища по группе — это улыбка, а не саркастический смех, это уважительное указание на штампы поведения, которые, возможно, трудно определить самому, без подсказки.

#### *Игра «Взаимное цитирование»*

##### Цели:

- осмысление пройденного группой пути;
- отработка умения запоминать высказывания других людей.

Мы сыграем в такую игру. Я два раза стучу ладонями по своим коленям и дважды называю свое имя «Елена-Елена», а затем два раза хлопаю в ладоши в воздухе, вызывая кого-либо другого, например, «Михаил-Михаил». Михаил сначала два раза стучит ладонями по коленям, а затем произносит в воздух чье-либо имя, например, «Катя-Катя». Теперь Катя принимает ход, и т. д. Важно не смотреть на того участника, которого ты вызываешь, а произносить его имя в пространство, глядя, например, куда-то вверх. Это упражнение сначала будет легким, а потом станет очень сложным. Начинаем!

После того как каждого участника вызовут по крайней мере один раз и водящим окажется тренер, инструкция продолжается: я произнесу какую-либо цитату из высказываний человека, например:

— Раньше я не верил в возможности тренинга... Кто-нибудь узнает свое высказывание? Тот, кто его узнал, должен назвать себя, а затем тоже в пространство процитировать чье-либо чужое высказывание.

Часто поначалу игра идет тяжело. Участники не могут вспомнить ни одного высказывания друг друга или вспоминают их неточно. «Возникает впечатление собственной глухоты и немоты», — признался однажды один из участников группы. При обсуждении результатов упражнения тренер может задать вопросы: «Что мешало точно процитировать высказывания других людей?» или «Какой возникает отклик в душе, когда другие люди цитируют твоё высказывание?»

Отвечая на первый вопрос, участники обычно признаются в том, насколько это большой и непривычный для них труд — точно запомнить слова другого человека. Некоторые сетуют на то, что не помнят не только чужих, но и своих собственных высказываний. Однажды один участник тренинга никак не мог узнать свои слова, несмотря на то, что они были узнаваемы для всех остальных участников группы. Наконец, он с улыбкой произнес: «Наверное, это цитата из меня раннего!»

При ответе на второй вопрос участники говорят о том, что теперь им стало яснее, что из сказанного ими важно

для других, а что оказалось неважным, так как никому не запомнилось. Некоторые делают для себя вывод о том, как важно точно и ярко сформулировать свою мысль, чтобы она запомнилась. Нередко участники говорят о том, насколько точнее в памяти отпечатывается метафора.

Это упражнение является вызовом для самого тренера. Он должен быть готов к тому, что ему придется высказываться чаще всех, потому что участники будут цитировать чаще всего именно высказывания тренера. Ведь его-то по крайней мере слушали (может быть...). А друг друга участники не всегда слушают. Поэтому у тренера должны быть готовы цитаты из высказываний каждого участника. Упражнение позволяет тренеру процитировать тех участников, кто говорил меньше всех. Вот когда пригодятся записи! Но их нужно перечитать до начала этого упражнения.

«Сухой остаток» упражнения. Цитирование другого человека — это подчеркивание его значимости.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. пособие / О.А. Баева. 4-е изд., испр. М.: Новое знание, 2003. 368 с.
2. Баркер А. Как улучшить навыки общения / Пер. с английского под ред. В.А. Спивака. СПб.: Нева, 2004. 224 с.
3. Берн Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Минск: Прамеб, 1992.
4. Бишоп С. Тренинг ассертивности. СПб.: Питер, 2001. 208 с.: илл. (Серия «Эффективный тренинг»).
5. Браун Л. Имидж — путь к успеху. СПб.: Питер, 2000.
6. Брэгдон А., Феллоуз Л. Игры для ума. М.: Эксмо, 2003. 128 с., илл.
7. Ваши деловые качества. Екатеринбург: У-Фактория, 2003. 304 с. (Серия «Практика самопознания») / Авт.-сост.: Преображенская Н.А.
8. Введение в практическую и социальную психологию. Учебное пособие для высших учебных заведений / Под. ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. 2-е, испр. изд. М.: Смысл, 1996. 373 с.
9. Горанчук В.В. Психология делового общения и управленческих воздействий. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест, 2003. 288 с.
10. Грачева Л.В. Тренинг внутренней свободы. Актуализация творческого потенциала. СПб.: Речь. 2003. 60 с.
11. Данкел Ж. Деловой этикет. Ростов н/Д.: Феникс, 1997.
12. Дерматова И.Б., Сидоренко Е.В. Психологический практикум. Межличностные отношения: Методические рекомендации. СПб.: Речь, 2002. 40 с.
13. Ермолаева-Томина Л.Б. Психология художественного творчества: Учебное пособие для вузов. М.: Академический Проект, 2003. 304 с. («Gaudeamus»).
14. Кривцова С.В., Мухаматулина Е.А. Тренинг: навыки конструктивного взаимодействия с подростками. 3-е изд., стер. М.: Генезис, 1999.
15. Лоза И.В. Бизнес-тренинг «Путь к большим деньгам» / Серия «Бизнес-класс». Ростов н/Д.: Феникс, 2003. 160 с.
16. Льюис Д. Тренинг эффективного общения. М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. 224 с.

17. Мальханова И.А. Деловое общение: Учебное пособие. М.: Академический Проект, 2002. 224 с. («Gaudeamus»).
18. Перельман Я.И. Веселые задачи / Я.И. Перельман. М.: Астрель: АСТ: Транзиткнига, 2003. 287 с., илл. (Занимательная наука).
19. Петровская Л.А. Компетентность в общении. М.: Изд-во МГУ, 1989.
20. Правила этикета. Краткий справочник. М.: Дельта-МКС, 1992.
21. Психологический тренинг с подростками / Л.Ф. Анн. СПб.: Питер, 2003. 271 с. илл. (Серия «Эффективный тренинг»).
22. Психология. Учебник. М.: ПРОСПЕКТ, 1998. 584 с.
23. Ромек В. Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. СПб.: Речь, 2002. 175 с.
24. Самсонова Е. Если покупатель говорит «нет». СПб.: Питер, 2003. 160 с.: илл. (Серия «Бизнес-психология»).
25. Сидоренко Е.В. Тренинг влияния и противостояния влиянию. СПб.: Речь, 2003. 256 с., илл.
26. Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. СПб.: Речь, 2003. 208 с., илл.
27. Словарь практического психолога / Сост. С. Ю. Головин. Минск: Харвест, 1998. 800 с.
28. Смит Г.К. Тренинг прогнозирования поведения: тренинг сенситивности / Пер. с англ. СПб.: Речь, 2001. 256 с.
29. Стилсон Н. Подготовка и представление тренинговых материалов. СПб.: Питер, 2002. 160 с.: илл. (Серия «Эффективный тренинг»).
30. Тайгер П. Читать человека как книгу / П. Тайлер, Б. Бэрон-Тайлер. Мн.: Современный литератор, 2004. 96 с.
31. Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. М.: Генезис, 2002. 400 с.
32. Фопель К. Сплоченность и толерантность в группе. Психологические игры и упражнения / Пер. с нем. М.: Генезис, 2003. 336 с. (Все о психологической группе.)
33. Хант Д. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера / Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1999.
34. Шейнов В.П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение. Мн.: Амалфея, 1997. 288 с.
35. Шмидт Р. Искусство общения. М.: Интерэксперт, 1992.
36. Шостром Э. Анти-Карнеги, или Человек-манипулятор / Пер. с англ. Минск: ТПИ, 1992.

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
<b>ГЛАВА 1. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
1.1. Анализ и планирование делового общения .....	6
Упражнения .....	10
1.2. Навыки установления делового контакта .....	14
1.4. Выработка навыков активного слушания .....	36
Упражнения .....	46
1.5. Формирование навыков риторики (ораторского искусства) .....	59
Упражнения .....	68
1.6. Развитие навыка аргументации .....	77
Упражнения .....	83
1.7. Развитие навыка коррекции эмоционального состояния партнера .....	86
Упражнения .....	87
1.8. Принятие решения и завершение общения .....	93
Упражнения .....	95
<b>ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ ВИДОВ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ ...</b>	<b>100</b>
2.1. Составление сообщения .....	100
2.2. Выступление (на совещании) .....	104
Упражнения .....	106
2.3. Общение по телефону .....	109
Упражнения .....	111
2.4. Переговоры .....	114
Упражнения .....	118
<b>ГЛАВА 3. ЗАВЕРШЕНИЕ ТРЕНИНГА ОБЩЕНИЯ .....</b>	<b>121</b>
Упражнения .....	122
<b>Список использованной литературы .....</b>	<b>125</b>

Учебное издание

Юлия Валерьевна Суховершина  
Елена Петровна Тихомирова  
Юлия Евгеньевна Скоромная

**ТРЕНИНГ ДЕЛОВОГО  
(ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО)  
ОБЩЕНИЯ**

Компьютерная верстка Р. Урбан  
Корректор Ю. Иванова

ООО «Академический Проект»  
Изд. лиц. № 04050 от 20.02.01.  
111399, Москва, ул. Мартеновская, 3  
Санитарно-эпидемиологическое заключение  
Департамента государственного  
эпидемиологического надзора  
№ 77.99.02.953.Д.007176.12.04 от 24.12.2004 г.

*По вопросам приобретения книги просим обращаться  
в ООО «Трикси»:*

**111399, Москва, ул. Мартеновская, 3  
Тел.: (095) 305 3702; 305 6092; факс: 305 6088  
E-mail: [aproject@ropnet.ru](mailto:aproject@ropnet.ru)  
[www.aproject.ru](http://www.aproject.ru)**

Подписано в печать 01.11.2005. Формат 84 × 108/32.  
Гарнитура QuantAntiquaС. Печать офсетная.  
Усл.-печ. л. 6,72. Тираж 3000 экз. Заказ № 5719.

ГП «ОЦ Московский дом книги»  
Суховершина Тренинг  
делового (проф.) общен

510366 Цена: 81.00



полном соответствии с качеством  
титов в ОАО «Дом печати — ВЯТКА»  
илов, ул. Московская, 122