

Министерство экономического развития Российской Федерации
Всероссийский союз общественных объединений пациентов

Межличностная коммуникация в работе НКО

Сборник методических и учебных материалов

2015

Межличностная коммуникация в работе НКО. Сборник методических и учебных материалов / Под ред. Ю.А.Жулева. - Самара, 2015. – 107 с.

Настоящий сборник содержит образовательную программу «Межличностная коммуникация в работе НКО» в вариантах для очного и дистанционного освоения, а также методические и учебные материалы для реализации программы.

Программа подготовлена в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Программа посвящена технологиям межличностной коммуникации в работе некоммерческой организации пациентов и предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а так же сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

Настоящее издание осуществлено на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений пациентов на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Подписано в печать 26.03.2015 г.

Формат А4 210 x 297

Тираж 400 экз.

Отпечатано в ООО «ШЕЛКОВЫЙ ПУТЬ»

© Всероссийский союз общественных объединений пациентов

© Министерство экономического развития Российской Федерации

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Программа «Межличностная коммуникация в работе НКО»: вариант для дистанционного освоения.....	5
Программа «Межличностная коммуникация в работе НКО»: вариант для очного освоения.....	7
Приложение 1. Учебные материалы к программе «Межличностная коммуникация в работе НКО»	11
<i>К теме 0</i>	11
<i>К теме 1</i>	12
<i>К теме 2</i>	14
<i>К теме 3</i>	22
<i>К теме 6</i>	23
<i>К теме 7</i>	25
<i>К теме 8</i>	30
Приложение 2. Методические материалы к программе «Межличностная коммуникация в работе НКО»	31
<i>К теме 1</i>	31
<i>К теме 2</i>	34
<i>К теме 3</i>	56
<i>К теме 4</i>	63
<i>К теме 5</i>	65
<i>К теме 6</i>	68
<i>К теме 7</i>	81
<i>К теме 8</i>	90

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая образовательная программа «Межличностная коммуникация в работе НКО» подготовлена Всероссийским союзом общественных объединений пациентов (сокращенно - Всероссийским союзом пациентов) в рамках проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты».

Проект реализуется на средства субсидии из федерального бюджета на государственную поддержку социально ориентированных некоммерческих организаций, предоставленной Министерством экономического развития Российской Федерации Всероссийскому союзу общественных объединений пациентов на основании Соглашения № № С-747-ОФ/Д19 от 10.12.2014 г.

Программа «Межличностная коммуникация в работе НКО» является базовой программой для активистов пациентских НКО. После освоения данной программы участники пациентских НКО получают начальные представления об организации межличностной коммуникации в типовых для НКО ситуациях: переговоры, беседа, публичное выступление (включая презентацию), круглый стол, работа в группе, получают опыт участия в модельных ситуациях межличностной коммуникации и опыт оценки эффективности такой коммуникации.

Настоящая программа, как и остальные программы проекта «Создание системы правовой поддержки социально ориентированных НКО в области защиты прав пациентов в сфере здравоохранения и социальной защиты», разработана в двух вариантах – для очного освоения в формате обучающего интерактивного семинара и для дистанционного освоения в формате вебинара.

Разница в формате организации обучения (очное и дистанционное) диктует как разницу в планируемых результатах освоения программы, так и разницу в формах организации учебных занятий.

Программа предназначена для активистов пациентского движения, участников некоммерческих общественных организаций, а так же сотрудников государственных органов и учреждений и иных социальных партнеров, заинтересованных в развитии общественного участия в сфере здравоохранения.

ПРОГРАММА «МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В РАБОТЕ НКО»: ВАРИАНТ ДЛЯ ДИСТАНЦИОННОГО ОСВОЕНИЯ

Пояснительная записка

Программа «Межличностная коммуникация в работе НКО» предназначена для повышения квалификации активистов пациентских НКО, не имеющих опыта работы в НКО, а также потенциальных активистов НКО.

Цель программы

Обеспечить получение целевой аудитории информации по вопросам организации межличностной коммуникации в работе НКО.

Образовательный результат

В результате освоения программы обучающиеся получают представление:

- о целях, правилах и принципах эффективной коммуникации;
- о средствах невербальной коммуникации;
- о средствах вербальной коммуникации;
- о видах профессиональной коммуникации.

Ожидаемый эффект от реализации программы – повышение коммуникативной компетенции целевой аудитории.

Программа осваивается в режиме вебинара. Длительность программы составляет 6 часов.

Освоение программы организовано занятиями по 2 часа, между которыми должен быть перерыв. Программа с учетом перерыва может быть освоена обучающимися как в один день, так и с перерывом на день и более, но не более чем на неделю.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой формата вебинара – чередование мини-лекций, организации ответов обучающихся на вопросы на понимание с помощью электронных голосований, организации обратной связи с обучающимися через чат и с помощью функции видеоконференции. Учитывая специфику работы вебинара, ведущим необходимо уделять особое внимание смене деятельности обучающихся с целью удержания внимания аудитории.

Количество участников вебинара не ограничено.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения вебинаров, знание основ работы с волонтерами, специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее 2-х преподавателей.

Тематическое планирование

Тема 1. Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО

Цели личной коммуникации в работе НКО. Правила личной коммуникации. Принципы эффективной коммуникации. Типичные ошибки в профессиональной межличностной коммуникации.

Тема 2. Вербальные и невербальные средства коммуникации

Вербальная и невербальная коммуникация.

Группы жестов. Установление расстояния между собеседниками. Планирование пространства коммуникации.

Каналы восприятия. Установление аттракции.

Риторические средства и их воздействие на публику. Слова с отрицательной аурой.

Тема 3. Основные профессиональные коммуникативные ситуации

Проведение переговоров. Стадия установления контакта. Правило 40 секунд. Внешний вид. Первые фразы и первые действия. Правило комплимента. Типы людей и способы установления контактов. Типовые возражения.

Беседа как форма делового общения. Факторы успеха беседы. Этапы беседы. Риторические методы аргументирования. Анализ результатов беседы.

Выступление. Композиция выступления. План выступления. Психологические аспекты установления контакта в публичном выступлении.

Презентация как жанр публичного выступления.

Круглый стол. Подготовка круглого стола. Модерация.

Учебно-тематическое планирование

№ п/п	Тема	Кол-во часов
1	Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО	2
2	Вербальные и невербальные средства коммуникации	2
3	Основные профессиональные коммуникативные ситуации: диалоги	2

ПРОГРАММА «МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В РАБОТЕ НКО»: ВАРИАНТ ДЛЯ ОЧНОГО ОСВОЕНИЯ

Пояснительная записка

Программа «Межличностная коммуникация в работе НКО» предназначена для повышения квалификации активистов пациентских НКО, не имеющих опыта работы в НКО, а также потенциальных активистов НКО.

Цель программы

Обеспечить получение целевой аудитории опыта межличностной коммуникации по тематике работы НКО в модельных ситуациях.

Образовательный результат

В результате освоения программы обучающиеся получат представление:

- о целях, правилах и принципах эффективной коммуникации;
- о средствах невербальной коммуникации;
- о средствах вербальной коммуникации;
- о видах вопросов;
- о приемах наблюдения за собеседников;
- о барьерах в коммуникации;
- о приемах активного слушания;
- о видах профессиональной коммуникации.

В результате освоения программы обучающиеся получат опыт:

- распознавания невербальных сигналов оратора;
- распознавания риторических приемов в речи оратора;
- оценки реакции интервьюируемого на вопрос;
- проведения переговоров в модельной ситуации;
- проведения презентации в модельной ситуации;
- участия в работе круглого стола в модельной ситуации.

Ожидаемый эффект от реализации программы – повышение коммуникативной компетенции целевой аудитории.

Программа осваивается в режиме семинара-погружения, что позволит интенсифицировать процесс присвоения слушателями содержания программы за счет обеспечения возможности присвоения основных понятий.

Длительность программы – 27 часов. Количество дней на освоение программы – 3.

Выбор методов освоения программы обусловлен спецификой интерактивного семинара-погружения – чередование мини-лекций, организации выполнения заданий в малых группах, организации презентаций результатов работы малых групп, организации рефлексии обучающихся по поводу собственной деятельности.

Для работы семинара необходимо подобрать помещение, достаточное для организации работы 50 человек в 5-ти группах. Для каждой группы необходимо

наличие стола, стульев по числу участников группы. Важно, чтобы стулья было легко перемещать в пределах аудитории.

Материально-технические ресурсы, необходимые для реализации программы, включают проекционное оборудование, доску для флип-чартов, альбом флип-чартов, маркеры для бумаги (по количеству групп); блокноты, ручки (по числу участников); раздаточные материалы для участников, включающие формулировки заданий и тексты для выполнения заданий.

Для реализации программы необходимо соблюдать требования к кадровому составу преподавателей: опыт проведения интерактивных семинаров-погружений и/или тренингов, знание основ работы с волонтерами, знание специфики работы пациентских НКО, основных проблем пациентов в РФ. С учетом психофизических характеристик обучающихся и их количества для реализации программы необходимо привлекать не менее 4-х преподавателей.

Учебные материалы для обучающихся представлены в приложении 1, методические материалы для ведущих – в приложении 2.

Тематическое планирование

Тема 1. Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО

Цели личной коммуникации в работе НКО. Правила личной коммуникации. Принципы эффективной коммуникации. Типичные ошибки в профессиональной межличностной коммуникации.

Тема 2. Вербальные и невербальные средства коммуникации

Вербальная и невербальная коммуникация.

Группы жестов. Установление расстояния между собеседниками. Планирование пространства коммуникации.

Каналы восприятия. Установление аттракции.

Риторические средства и их воздействие на публику. Слова с отрицательной аурой.

Практическая деятельность:

Чтение невербальных сигналов оратора.

Распознавание риторических приемов в речи оратора.

Тема 3. Искусство задавать вопросы

Виды вопросов.

Оценка манеры собеседника отвечать на вопрос.

Практическая деятельность:

Распознавание вопросов разных типов.

Оценка реакции интервьюируемого на вопрос.

Тема 4. Получение обратной связи для построения эффективной коммуникации

Наблюдение за собеседником. Барьеры в коммуникации.

Тема 5. Активное слушание

Наблюдение за собеседником. Барьеры коммуникации.

Тема 6. Основные профессиональные коммуникативные ситуации: диалоги

Проведение переговоров. Стадия установления контакта. Правило 40 секунд. Внешний вид. Первые фразы и первые действия. Правило комплимента. Типы людей и способы установления контактов. Типовые возражения.

Беседа как форма делового общения. Факторы успеха беседы. Этапы беседы. Риторические методы аргументирования. Анализ результатов беседы.

Практическая деятельность:

Практикум проведения переговоров.

Тема 7. Основные профессиональные коммуникативные ситуации: монологи

Композиция выступления. План выступления. Психологические аспекты установления контакта в публичном выступлении.

Презентация как жанр публичного выступления.

Практическая деятельность:

Презентация НКО.

Тема 8. Основные профессиональные коммуникативные ситуации: групповая коммуникация

Круглый стол. Подготовка круглого стола. Модерация.

Метод мозгового штурма. Метод Делфи.

Конфликты. Причины конфликтов. Способы разрешения конфликтов.

Практическая деятельность:

Участие в работе круглого стола «Перспективы создания коалиций НКО».

Учебно-тематическое планирование

№ п/п	Тема	Кол-во часов	В том числе на практ. деятельность
0	Знакомство. Сбор ожиданий от семинара	1	1
1	Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО	2	0
2	Вербальные и невербальные средства коммуникации	5	3,5
3	Искусство задавать вопросы	3	2,5
4	Получение обратной связи для построения эффективной коммуникации	1	0
5	Активное слушание	1	0
6	Основные профессиональные коммуникативные ситуации: диалоги	6	5
7	Основные профессиональные коммуникативные ситуации: монологи	4	3
8	Основные профессиональные коммуникативные ситуации: групповая коммуникация	3	2
9	Оценка реализации ожиданий	1	1
ИТОГО		27	18

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ
«МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В РАБОТЕ НКО»**

К теме 0. Знакомство. Сбор ожиданий

Задание 1.

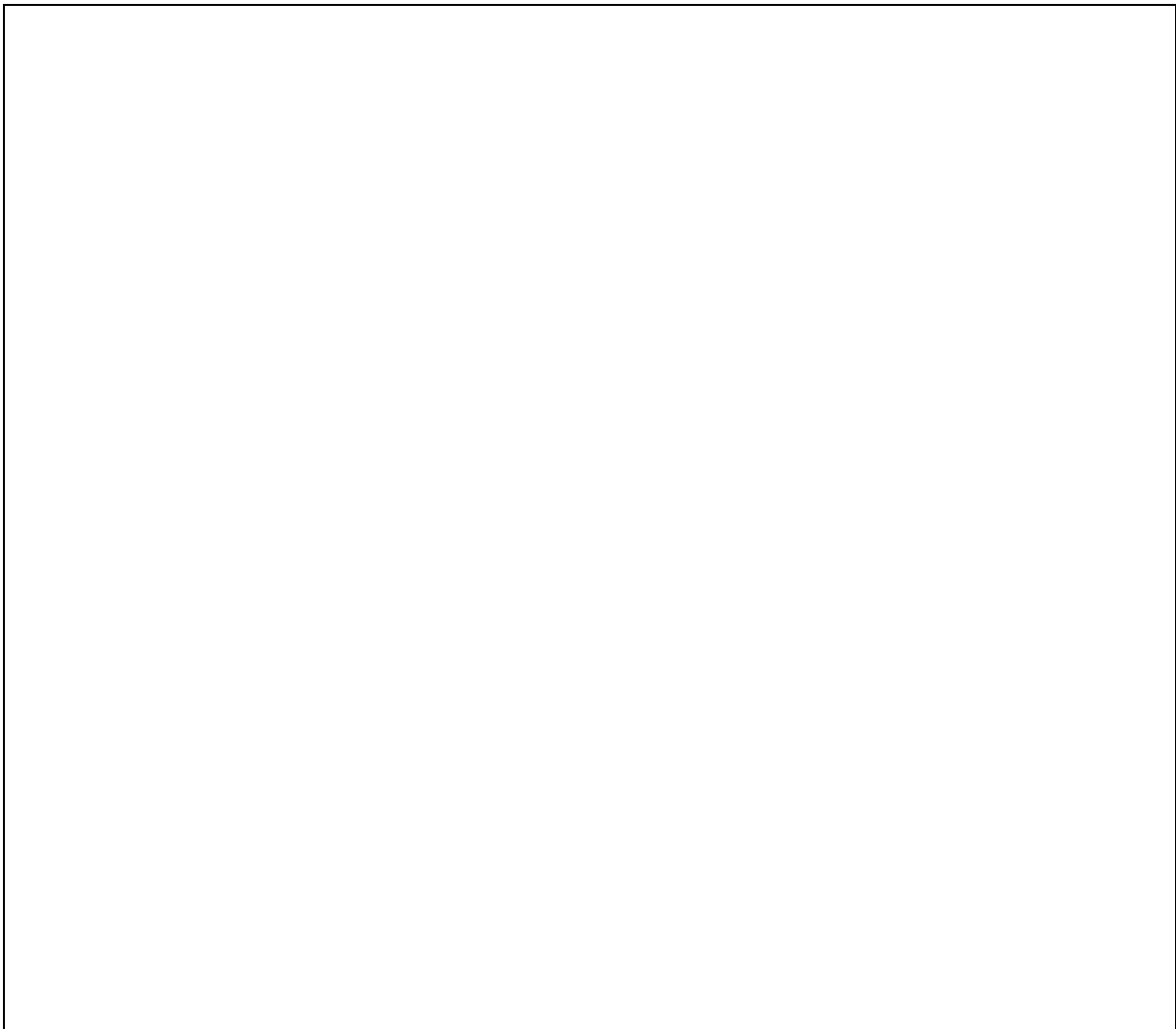
Задание 1.1.

Вам предстоит работать в группе. Представьте друг другу: назовите себя, расскажите, какую организацию вы представляете, обозначьте свои ожидания от семинара.

Задание 1.2.

Работая в группе, составьте портрет группы, который бы отражал информацию об участниках и об ожиданиях от семинара от членов вашей группы. Нарисуйте портрет на листе флип-чарта.

Представьте портрет группы остальной аудитории.



К теме 1.

Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО

Задание 2.

Оцените, насколько вы соблюдаете правила личной коммуникации. Будьте готовы прокомментировать свою оценку. Заполните таблицу.

<i>Правило коммуникации</i>	<i>Да/Нет</i>	<i>Комментарий</i>
Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.		
Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.		
Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.		
Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.		
Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.		

<p>Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.</p>		
<p>Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.</p>		
<p>Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.</p>		
<p>Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.</p>		
<p>Учитесь умению слушать другого.</p>		

К теме 2.

Вербальные и невербальные средства коммуникации

Задание 3.

Задание 3.1.

Прочитайте текст «Группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения».

Посмотрите выступление. Отметьте в таблице, какие жесты продемонстрировал оратор.

Группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения

Жесты открытости

Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест искренности и открытости); расстегивание пиджака; пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытия рук (обозначение открытой натуры). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки, а когда чувствуют свою вину или насторожено воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты также заметили, что когда деловые переговоры шли успешно, наблюдалось следующее: сидящие участники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты (оборонительности)

К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди и сжатые кулаки (используются для выражения обороны). Позиция со скрещенными руками очень влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек вы скрестите руки в защитной позе, то вскоре можно ожидать, что и другие последуют вашему примеру. Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения.

Жесты оценки

В эту группу входят жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности. Жест «рука у щеки» – глубокое погружение в раздумье. Жест критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта (позиция «пождем-посмотрим»). Жест внимательного слушания, заинтересованности – наклоненная голова. Жест принятия решения – почесывание подбородка («хорошо, давайте подумаем»). Жесты размышления – расхаживание, манипуляции с очками (протираание стекол, игра с дужками), пощипывание переносицы.

Жесты агрессии

К ним относятся: тесно сплетенные пальцы рук (особенно, если кисти рук лежат на коленях), «указующий перст», направленный в сторону партнера.

Жесты подозрения и скрытности

К ним относятся: прикрытие рта рукой; взгляд в сторону; ноги, обращенные к выходу, – это явный знак того, что человек хочет закончить беседу; легкое потирание (обычно указательным пальцем) носа, глаза или за ухом.

Жесты доминантности (подчиненности)

Превосходство может быть выражено в приветственной рукопожатии – когда человек крепко жмет вам руку и поворачивает ее так, чтобы его ладонь лежала поверх вашей, он пытается выразить свое превосходство. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве перед вами.

Жесты авторитарности

Руки, соединенные за спиной, подбородок поднят вверх. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то достаточно физически подняться над человеком – сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

Жесты нервозности

Покашливание: прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствует себя неуверенно и беспокойно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук – расположена прямо перед ртом (такие люди ведут игру в «кошки-мышки» и лишь, «раскрыв карты», убирают руки на стол); если собеседник подергивает себя за ухо – это признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

Жесты скуки

Постукивание по полу ногой или щелкание колпачком ручки, голова опирается на ладонь; машинальное рисование на бумаге; пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»).

Жесты ухаживания

У женщин – поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркало, балансирование туфли на кончиках пальцев. У мужчин – поправление галстука, запонки, пиджака; выпрямление тела; движение подбородком вверх – вниз и т. п.

<i>Группа</i>	<i>Жест</i>	<i>Да/Нет</i>
<i>Жесты открытости</i>	Раскрытые руки ладонями вверх	
	Расстегивание пиджака	
	Передвижение в направлении собеседника / аудитории	
<i>Жесты защиты</i>	Руки, скрещенные на груди	
	Сжатые кулаки	
<i>Жесты оценки</i>	«Рука у щеки»	
	Позиция «пождем-посмотрим»	
	Наклоненная голова	
	Почёсывание подбородка	
	Расхаживание,	
	манипуляции с очками, пощипывание Переносицы	
<i>Жесты агрессии</i>	Тесно сплетенные пальцы рук	
	«Указующий перст»	
<i>Жесты подозрения и скрытности</i>	Прикрытие рта рукой	
	Взгляд в сторону	
	Легкое потирание носа, глаза или за ухом	
<i>Жесты авторитарности</i>	Руки, за спиной, подбородок вверх	
	Положение выше собеседника / аудитории	
<i>Жесты нервозности</i>	Покашливание	
	Руки в позиции пирамиды	
<i>Жесты скуки</i>	Постукивание по полу ногой	
	Щелкание колпачком ручки	
	Голова опирается на ладонь	
	Машинальное рисование на бумаге	

Задание 3.2.

Используя результаты наблюдения, ответьте на вопросы. Обоснуйте свои ответы.

1. Был ли оратор убедителен?

2. Можно ли утверждать, что оратор контролировал свои эмоции?

Задание 4.

Прочитайте текст «Риторические средства».

Прослушайте записи выступлений ораторов. Укажите, какие риторические средства использовали ораторы. Оцените уместность использования риторического средства. Заполните таблицу.

Будьте готовы прокомментировать свое мнение.

РИТОРИЧЕСКИЕ СРЕДСТВА И ИХ ВОЗДЕЙСТВИЕ НА СЛУШАТЕЛЯ

Риторические средства позволяют представить содержание речи наглядно, увлекательно и убедительно, а значит, помогает активно воздействовать на слушателя.

Пример. Подробность. Сравнение

Важнейшее правило гласит: Все абстрактное представлять наглядно с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, речь должна быть особенно наглядной.

Хорошая речь содержит текстовые контрасты, создающие напряжение: стремительный – сдержанный, серьезный – веселый, построенный логически – эмоционально-образный.

Образ (метафора), образный ряд

Образ – особая форма сравнения. Неизвестное опять соединяется с известным.

Короткие рассказы

Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты – все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь.

Всегда безотказно действуют на слушателей хорошо подобранные анекдоты и другие веселые дополнения в речи.

Повтор

В ораторском искусстве особое значение имеет повтор. Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Слушатель постоянно воспринимает новую мысль, повторение же восполняет организующую функцию.

Основные виды повтора следующие:

- дословный повтор
- варьируемый повтор
- частичный повтор
- расширенный повтор

Разъяснение

Разъяснение – это особая форма повтора, а именно расширенный повтор.

Рафинирование

Обобщающий повтор, выполняемый в немногих точных высказываниях. Он используется для краткой ориентации слушателя в ранее высказанном, например, перед переходом к новой части речи.

Призыв (восклицание)

Им особенно охотно пользуются в речах с выражением мнения. Оно настойчиво обращается к слушателям и в большинстве случаев кратко и точно.

Цитирование

Цитировать в речи следует скупно, будь то стихи или справки об источниках. Удачные цитаты и меткие словечки разнообразят любую речь.

Перекрещивание (хиазм)

Перекрещиванием называется крестообразное расположение четырех членов предложения. Перекрещивание повышает убедительность и занимательность.

Повышение напряжения (климакс)

Возможности повышения напряжения различны; обычно напряжение повышается к концу речи, однако оно возможно даже в одном предложении. Повышению напряжения способствуют повторения.

Противопоставление (антитеза)

Задача антитезы, как и других риторических фигур – «образа» и «сравнения», – разъяснение хода мыслей. Противопоставление должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Цепь

Цепь – часто применяемое средство воздействия. В ней полный смысл одного звена мысли становится ясным только в связи с другими, вплоть до последнего звена в цепи мыслей.

Промедление (запаздывание)

Мы возбуждаем любопытство слушателя тем, что не сразу выкладываем все козыри, не сразу распутываем все узлы, но откладываем это на более поздний момент (например, сначала лишь намекаем на решение или доказательство). Таким образом, оратор обрекает слушателя на томление.

Неожиданность

Время от времени оратор может использовать неожиданные обороты, которые создают напряжение.

Предупреждение

Вы создаете у слушателей повышенное ожидание.

Игра слов

Игра слов остроумна и смешна. Игра слов «с подтекстом» охотно воспринимается слушателями.

Намек (аллюзия)

Зачастую намек на какое-либо событие, факт (соотнесение с чем-либо) – эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание.

Описание (парафраза)

Мы имеем в виду косвенное сообщение, которое зачастую содержит эстетический момент.

Преувеличение (гипербола)

Вы должны знать, когда употреблять этот прием, иначе сказанное будет восприниматься как выдумка.

С помощью подчеркивания многие ораторы обобщают существенное.

Кажущееся противоречие (парадокс)

Парадокс является особым видом игры слов. Противоречие является лишь кажущимся, поскольку слова относятся к разным явлениям. Парадокс представляет собой сознательно заостренную формулировку.

Вставка

Вставкой мы называем замечание, которое делается мимоходом. Ее функция – приобщить слушателя к моменту высказывания.

Предупреждение (постановка возражений; проlepsis)

Мы думаем о том, какие возражения можно выдвинуть с противоположной точки зрения, сразу включаем их в нашу речь, а вслед за ними приводим опровержение.

Мнимые вопросы (риторические)

На риторический вопрос ответ не дают. Мнимые вопросы лишь стимулируют мысль слушателя или же слушатель безмолвно подтверждает мои высказывания.

Переименование (синекдоха)

Под этим мы понимаем краткий способ выражения, при котором предполагается, что слушатель понимает, о чем идет речь.

Укажите, какие риторические средства использовали ораторы. Оцените уместность использования риторического средства. Заполните таблицу.

<i>Оратор 1</i>		
<i>Риторическое средство</i>	<i>Отметка об использовании</i>	<i>Оценка уместности</i>
Пример, подробность		
Сравнение		
Образ (метафора), образный ряд		
Рассказ		
Повтор		
Разъяснение		
Рафинирование (обобщающий повтор)		
Призыв (восклицание)		
Цитирование		
Перекрещивание (хиазм)		
Повышение напряжения (климакс)		
Противопоставление (антитеза)		
Цепь		
Промедление (запаздывание)		
Неожиданность		
Предуведомление		
Игра слов		
Намек		
Описание (парафраза)		
Преувеличение (гипербола)		
Кажущееся противоречие (парадокс)		

Вставка		
Предупреждение или постанова возражения		
Мнимый вопрос (риторический)		
Переименование (синекдоха)		

Оратор 2		
<i>Риторическое средство</i>	<i>Отметка об использовании</i>	<i>Оценка уместности</i>
Пример, подробность		
Сравнение		
Образ (метафора), образный ряд		
Рассказ		
Повтор		
Разъяснение		
Рафинирование (обобщающий повтор)		
Призыв (восклицание)		
Цитирование		
Перекрещивание (хиазм)		
Повышение напряжения (климакс)		
Противопоставление (антитеза)		
Цепь		
Промедление (запаздывание)		
Неожиданность		
Предупреждение		
Игра слов		
Намек		
Описание (парафраза)		
Преувеличение (гипербола)		
Кажущееся противоречие (парадокс)		
Вставка		
Предупреждение или постанова возражения		
Мнимый вопрос (риторический)		
Переименование (синекдоха)		

К теме 3.
Искусство задавать вопросы

Задание 5.

Посмотрите интервью. Определите тип вопросов, которые задавал интервьюер.

Оцените реакцию интервьюируемого на вопросы.

Будьте готовы представить результаты своих наблюдений аудитории.

<i>Тип реакции</i>	<i>да/нет</i>	<i>Комментарий</i>
Изменение темпа речи		
Резкое увеличение количества слов-паразитов (вот, значит, как бы, это, мм и пр.)		
Слова-проговорки		
Невербальные проявления		
Нейролингвистическое программирование.		
Уход		
Рационализация		

К теме 6.
Основные профессиональные коммуникативные ситуации:
диалоги

Задание 6.

Задание 6.1.

Работая в паре, подготовьтесь к переговорам с руководителем пациентской организации. Цель переговоров – создание коалиции для _____.

Разыграйте переговоры с партнером.

Задание 6.2.

Прослушайте переговоры других пар. Оцените успешность проведения переговоров. Заполните таблицу.

<i>Переговоры 1</i>
Цель переговоров
Удачи переговоров
Неудачи переговоров
<i>Переговоры 2</i>
Цель переговоров
Удачи переговоров
Неудачи переговоров

<i>Переговоры 3</i>
Цель переговоров
Удачи переговоров
Неудачи переговоров
<i>Переговоры 4</i>
Цель переговоров
Удачи переговоров
Неудачи переговоров
<i>Переговоры 5</i>
Цель переговоров
Удачи переговоров
Неудачи переговоров

К теме 7.
Основные профессиональные коммуникативные ситуации:
МОНОЛОГИ

Задание 7.

Прочитайте текст «Подготовка к презентации».

Подготовьтесь к презентации НКО, которую вы представляете.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ

Планирование выступления

- Определите цели. Определите, в чем состоит цель презентации.
- Решите, как будете завершать презентацию. Пусть у аудитории будет пища для размышлений.
- Придумайте начало. С самого начала завладейте вниманием аудитории.
- Продумайте остальное содержание презентации. Пусть ее структура будет логичной и ясной для понимания.
- Больше огня. Поддерживайте интерес аудитории входе всей презентации.
- Создайте визуальные средства. Люди лучше воспринимают слуховую информацию, подкрепленную видеорядом.
- Ориентируйтесь на аудиторию. Создайте впечатление, что презентация была создана именно для этой аудитории.
- Подготовьте заметки. Постарайтесь как можно реже заглядывать в заметки.
- Повторите еще раз. Чем больше повторений, тем лучше презентация и тем более уверен в себе тот, кто делает презентацию.

Шаг первый: определите цели

Начните с ясной идеи о презентации. Какова ее задача? В чем-то убедить слушателей? Проинформировать? Проинструктировать? Вдохновить? Подумайте о той аудитории, для которой предназначена презентация. Люди должны знать, что презентация важна и полезна для них. Определение целей поможет вам продумать эти вопросы и прояснить, что нужно включить в презентацию, а что — нет.

- Какова цель презентации? Для кого она предназначена?
- В чем она будет состоять? Какую реакцию вы хотите получить от аудитории?
- Чтобы аудитория захотела обратить внимание на вашу презентацию, должна быть какая-то причина. Что она даст людям? Какие преимущества они получат, если выслушают вас?
- Каково содержание презентаций? Каковы ваши источники информации? Как долго презентация будет длиться?

Шаг второй: решите, как будете завершать презентацию

Это парадоксально, но нужно начать с конца. Почему? Потому что завершение — самая важная часть презентации. Большинство людей запомнят его лучше всего. Основная часть презентации — ее завершение. Все ее содержание должно быть направлено именно на удачное завершение, и лучше продумать его с самого начала. Как можно завершить презентацию?

- *Счастливый конец.* Вы указываете на преимущества и выгоды и делаете вывод, что ваш продукт, услуга или программа лучше всех остальных.
- *Лучшее лекарство.* Вы показываете, как функции и/или особенности вашего продукта, услуги или программы позволяют аудитории избежать проблем, устранить риск и достичь своих целей.
- *Последний экзамен.* В конце вы подводите итоги каждого из основных пунктов презентации и показываете, почему каждый из этих пунктов удовлетворяет какую-то потребность или решает какую-либо проблему.
- *Показательный пример.* Вы рассказываете историю, преимущественно из вашего личного опыта или опыта вашей организации, которая прекрасно иллюстрирует все пункты вашей презентации.
- *Эмоциональное завершение.* Вы приводите слушателей в такое состояние, что они готовы радостно сорваться с места или начинают доставать носовые платки и утирать слезы. Эмоциональное завершение необязательно должно быть громким или неистовым, но оно должно быть мощным и сильно влиять на аудиторию.

Шаг третий: придумайте начало

Часть, следующая по степени важности за завершением, — это начало, И важнее всего — первые две минуты. Вы или захватите аудиторию с самого начала, или тут же потеряете ее. Кроме того, хорошее начало помогает неопытному оратору почувствовать себя более уверенно. Хорошим началом могут быть провокационный вопрос, история из жизни, какие-то факты или статистические данные, упоминание последних новостей или известная цитата.

Начало презентации также отвечает на невысказанные вопросы слушателей: «Зачем мы здесь? О чем вы собираетесь нам рассказать? Какие ваши достоинства позволяют вам говорить об этом вопросе? Что мне это даст?».

Тот, кто делает презентацию, не должен:

- Пытаться казаться тем, кем он не является. Если у вас не очень хорошее чувство юмора, ваши неуклюжие попытки шутить покажутся натянутыми. Будьте самим собой, ведите себя естественно.
- Начать извиняться перед аудиторией за недостаток подготовки, знаний, за то, что оратор занимает их время и т.д. Этим оратор дает аудитории разрешение не принимать его всерьез и не слушать.
- Читать по бумажке начало презентации, даже если планируется чтение основной части. С самого начала установите с аудиторией визуальный контакт. Если нужно, выучите начало презентации, но только не читайте по бумажке.

- Заставлять аудиторию напрягаться, чтобы понять его. С самого начала говорите просто и понятно. Покажите, что вы уверены в себе (даже если это не так?)

Удачное и неудачное начало презентации

Неудачное начало: «Здравствуйте, меня зовут Петя Иванов. Мое руководство не нашло никого, кто бы мог сделать эту презентацию, поэтому это придется сделать мне. Надеюсь, что не слишком вас утомлю. Вам, наверное, кажется, что я нервничаю, и это правда».

Удачное начало: «Доброе утро — и думаю, оно действительно доброе! Меня зовут Петр Иванов, и сегодня я собираюсь поделиться с вами интересной информацией, которая, я уверен, может изменить ваши представления о...»

Шаг четвертый: продумайте основное содержание презентации

У нас уже есть начало и завершение. Теперь нужно продумать остальное. Это можно сделать, структурируя презентацию в хронологическом порядке каких-то событий, по темам или по категориям. Возможно, вы захотите использовать прием контраста и сравнить между собой различные особенности и преимущества или сравнить новое со старым, достоинства с недостатками, проблемы с решениями. В зависимости от длительности презентации можно скомбинировать различные элементы. Например, использовать хронологический порядок, чтобы показать старые способы и проиллюстрировать в сравнении преимущества и особенности новых способов.

Шаг пятый: больше огня

Что вызывает интерес к презентации? Что-то неожиданное, смешное, возбуждающее, живое. Невероятные открытия, серьезные аргументы и удивительные откровения не имеют большого влияния, если не помогают удерживать внимания аудитории. Презентацию могут сделать более интересной:

- Привлекательные визуальные средства. Хороший образ стоит тысячи слов, особенно если он необычный и своевременный.
- Интересная история о других людях. Людям нравятся истории о других, особенно, если в них говорится о том, как другой человек решил проблему или достиг славы и успеха.
- Демонстрации. Хорошая демонстрация, которая иллюстрирует какое-либо утверждение, надолго запомнится аудитории и повлияет на нее сильнее, чем простое объяснение этого утверждения вербально или с помощью визуальных средств.
- Запланированные вопросы. Подготовленный заранее вопрос или находчивый и остроумный ответ могут оживить аудиторию и покажут вас умным человеком.
- Реальные истории. Истории из реальной жизни всегда воспринимаются хорошо, потому что иллюстрируют практическое значение того, о чем вы говорите. Они доказывают вашу правоту.

Шаг шестой: визуальные средства

Исследования показали, что, если используются визуальные средства, около 40% людей скорее позволят убедить себя с ними, чем без них, а 25% потратят больше денег на тот же самый товар или услугу. Визуальные средства помогают рассказать то же самое за более короткое время. Хорошие визуальные средства стимулируют интерес, способствуют пониманию, доверию и подкрепляют то, что было сказано.

Каковы правила использования визуальных средств? Как много материала око должно содержать? Сколько должно быть слов, сколько графики?

Это очень просто. Представьте себе, что ведете машину по шоссе со скоростью 90 км/ч. У шоссе стоит биллборд. Сколько на нем информации? Сколько времени вы смотрите на него? Лучшее визуальное средство похоже на биллборд на шоссе: на нем ровно столько информации сколько человек может воспринять, проезжая мимо со скоростью 90 км/ч. Если вам нужно передать больше информации, создайте следующее визуальное средство.

Шаг седьмой: ориентируйтесь на аудиторию

Каждому приятно считать, что что-то сделано специально для него. Подумайте о специфике аудитории. Постарайтесь найти ее общие особенности:

- Это молодежь или зрелые люди? У разных возрастных групп — разные приоритеты и цели.
- Это технические работники? Это определит уровень подробностей и тот язык, который нужно использовать.
- Имеют ли эти люди опыт или образование в области, которой посвящена презентация? Это очень важно, потому что, если этого не учесть, презентация может оказаться либо скучной, либо непонятной.

При любой возможности используйте примеры, которые близки аудитории. Ссылайтесь на то, что ей знакомо. Используйте терминологию, которую люди понимают или могут использовать сами. Подумайте о примерах, которые слушатели могут связать со своей жизнью или работой. Исключительно важно, чтобы сообщения резонировали с аудиторией.

Шаг восьмой: заметки

В целом, чем меньше автор презентации полагается на письменные заметки, тем лучше, потому что это позволяет ему поддерживать с аудиторией визуальный контакт. Лучшим подспорьем для вашей памяти могут быть небольшие карточки для заметок, в которых написано несколько ключевых слов. Заметки также нужно «спрягать» — написать их карандашом внизу страницы флип-чарта или на прозрачных частях диапозитивов. Лучшая презентация — та, которая выглядит почти спонтанной, Она должна проходить легко и гладко. Если вы полагаетесь на заметки, процесс замедлится, и спонтанность пропадет.

Шаг девятый: повторите еще раз

Цель презентации — сообщить нечто важное. К ней нельзя относиться легкомысленно. Есть три важных причины «отрепетировать» презентацию еще раз:

- Повторение — единственное эффективное решение проблемы напряженных нервов и потных ладоней. Причина нервозности — неопределенность. Чем больше определенности в презентации, тем меньше нервничает оратор.
- Ни один профессионал не может обойтись без практики, и поэтому не стоит пытаться произносить речь перед аудиторией, если вы не провели репетиции дома.
- Если вы не «репетировали», аудитория это заметит. Такая ситуация говорит аудитории: «Вы для меня так мало значите, что я не посчитал нужным подготовиться к выступлению перед вами». Ваш продукт, хорош ровно настолько, насколько хороша его презентация.

Проведение встреч

Время от времени каждому менеджеру приходится проводить встречи. Целью встречи может быть сообщение какой-либо информации, решение не той проблемы, принятие решения, сбор и обмен идеями или переговоры. Менеджеру нужно постоянно спрашивать себя: «Действительно ли эта встреча совершенно необходима?» Встречи занимают ценное рабочее время, и их нужно проводить только в том случае, если без нее невозможно достичь цели. Чтобы встреча прошла успешно, ее нужно как следует спланировать и провести. Чаше всего эффективность встреч снижают следующие факторы:

- Неадекватная структура. Такое происходит, если не удастся провести встречу в соответствии с ее целью, при этом доминируют одни или два влиятельных участника. После окончания такой встречи ее участники чувствуют, что зря потратили время.
- Распространение и восприятие информации. Проводящий встречу менеджер может ошибочно считать, что все участники прочли и усвоили информацию, которая распространялась в процессе подготовки. Не каждый может быстро понять и запомнить все аспекты информации.
- Протокол. Неточность протокола предыдущей встречи может привести к тому, что на следующей встрече много времени уйдет на попытки восстановить результаты предыдущей встречи.
- Повестка дня. Если встреча как следует не спланирована, ее темы будут случайными и время будет тратиться впустую. Это может также означать, что те, кто не принимает участия в обсуждении; некоторых пунктов, потеряют интерес, или, еще хуже, попытаются обсуждать то, в чем не разбираются или за что не несут ответственности.
- Проводящий встречу. Слабый менеджер не придерживается цели встречи, слишком много времени отводит на дискуссии или позволяет одному или двум доминирующим ораторам подавлять или исключать из обсуждения других участников.

Как менеджер должен проводить встречу? Чем четче он представляет себе ее цели и задачи, тем спокойнее она пройдет. С самого начала менеджеру нужно создать и поддерживать определенный уровень формальности. Вот некоторые полезные правила ведения встреч:

- Начните встречу вовремя. Это покажет, что вы уважаете тех, кто пришел вовремя, а также приведет к тому, что на следующей встрече будет меньше опоздавших.
- Будьте подготовлены. Если нужно представить какие-то материалы, подготовьте их заранее, чтобы при необходимости быстро раздать. Все, что может потребоваться ведущему должно быть подготовлено заранее.
- Объясните цель встречи. Раздайте всем изложенную письменно повестку дня (если она нужна) или наметьте ее устно. Если какие-то ее пункты нужно добавить или убрать, это нужно сделать сразу же, а не по ходу встречи. Это поможет всем сосредоточиться на важных вопросах.
- Поддерживайте плавный ход встречи и контролируйте весь ее процесс. Встреча может развиваться спонтанно, но разумный ведущий дает понять участникам, чего нужно достичь и как это нужно сделать. Фокусируйтесь на каждой теме последовательно, не перепрыгивайте с одного на другое. Не позволяйте участникам говорить одновременно. В определенный период времени может происходить только одна встреча!
- Действуйте как модератор и рефери. Не позволяйте, чтобы разгорались страсти. Ограничивайте дискуссии, суммируя их основные пункты и предлагая консенсус. Вовлекайте молчаливых участников. Пусть каждый примет участие в процессе.
- Заканчивайте встречу на позитивной ноте. Убедитесь, что добились каких-то результатов. Постарайтесь сгладить негативные моменты, которые возникли в ходе встречи.

К теме 8.

Основные профессиональные коммуникативные ситуации: групповая коммуникация

Задание 8.

Подготовьтесь к участию к работе круглого стола «Перспективы создания коалиций НКО».

Примите участие в работе круглого стола.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К ПРОГРАММЕ
«МЕЖЛИЧНОСТНАЯ КОММУНИКАЦИЯ В РАБОТЕ НКО»**

К теме 1.

Общие положения организации межличностной коммуникации в работе НКО

Возможности и ресурсы НКО всегда социальны.

Внутренний ресурс НКО – это возможности ее лидеров и участников. А основной – внешний, - это возможности ее партнеров: людей, сообществ, организаций, структур, которых общественная организация смогла заинтересовать в своей деятельности и вовлечь в нее. Сила НКО в ее положительной известности, авторитетности, доверии, которое к ней испытывают участники и внешние партнеры.

В этой связи основным средством аккумуляции ресурсов для НКО является коммуникация. Коммуникацию принято делить на массовую и личную. Массовая предполагает охват значительных масс людей. Обычно она реализуется через применение различных «посреднических» инструментов: СМИ, технологий Интернет, административных каналов и т.д. и т.п. Коммуникация личная так же может быть дистанционной и опосредованной, но она осуществляется между конкретными людьми. У сообщений личной коммуникации всегда есть конкретный персональный автор, и обращается она обычно к конкретным персонам.

Личная и массовая коммуникации, как технологии, имеют сходные черты и точки пересечения. Но основываются они на несколько отличных принципах и имеют совершенно разные приемы. Поэтому массовой и личной коммуникации мы посвящаем отдельные программы.

Настоящая образовательная программа посвящена именно личным аспектам общения в ходе организации работы некоммерческой организации.

Цель личной коммуникации в работе НКО

Установление отношений взаимопонимания и одобрения, персональных связей между участниками НКО и ее партнерами.

Принципы эффективной коммуникации

Успех коммуникационных процессов органически связан с нормами этического поведения, как со стороны получателя, так и со стороны отправителя информации.

Также особую роль в эффективности коммуникаций играет построение сообщений. Необходимо соблюдать при построении сообщения такую последовательность: от внимания к интересу, от интереса к основным положениям, от них - к возражениям и вопросам, далее к заключению и призыву к действию.

Чтобы избежать ситуации быть непонятым собеседником, следует стремиться к простоте сообщения, использовать словарный состав повседневной речи даже при общении с образованным и проницательным человеком.

Одновременно надо учитывать, что доверие к себе можно подорвать, если привести только один ложный или искаженный факт из ста, хотя 99 могут соответствовать действительности.

Говоря о правилах личной коммуникации можно выделить следующие:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание.
2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации.
3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации.
4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации.
5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения.
6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя.
7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация.
8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра.
9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам.
10. Учитесь умению слушать другого.

Процесс общения состоит из отдельных коммуникаций, каждая из которых имеет свои цели – донести некоторую информацию, стать руководством к действию, и т.д.

Эффективная коммуникация основывается на трех принципах.

1. Карта не есть территория

У каждого человека складывается свое мировоззрение, своя «карта реальности», которая представляется единственно правильной. Его восприятие и мышление является отражением этой карты. Именно поэтому, глядя на один и тот же предмет, разные люди видят его разные свойства, и это может вызывать немалые сложности в общении. Для того чтобы эффективно донести информацию до собеседника, нам необходимо знать и учитывать особенности картины мира наших партнеров. Примером такой особенности может быть различие в скорости восприятия и понимания: один человек может считать, что все должно пониматься с полуслова, а другой реально должен подумать и осмыслить то, что услышал, прежде чем перейти к реальному действию.

2. Эффект коммуникации заключается в той реакции, которую получаешь

Когда мы осуществляем коммуникацию с кем-либо, то мы можем оценить, удачна она или нет, посредством ответа, который мы получаем. Часто этот ответ не соответствует нашим ожиданиям, но является основанием для последующих наших действий в коммуникации. Ответ или реакция, которую проявляют люди, может быть односложной (например, кивок головы) или комплексной (например, одновременно слова, взгляд и психологические реакции).

3. Всякое поведение имеет позитивное намерение

Предполагается, что любое поведение имеет «позитивное намерение», поскольку человек всегда действует на основании внутренних мотивов. При организации коммуникации, согласно этому принципу, наставнику стоит быть внимательным не только к внешнему поведению ученика, но и к тому намерению, которое стоит за его поведением. Часто «сопротивление изменению» или «нежелание учиться», которое фиксирует наставник у подопечного, имеет намерение, связанное с необходимостью защитить самого себя, с желанием остаться с тем, что знакомо, с попыткой оставить позитивные вещи, которые были когда-то в прошлом, и т.д.

В практике диалога необходимо использовать коммуникации с обратной связью.

Типичные ошибки в профессиональной межличностной коммуникации

- Нечеткость (размытость) коммуникации, в результате чего не происходит изменения поведения.
- Повышенная эмоциональность, в результате чего происходит неуправляемое изменение поведения.
- Неэкологичное изменение поведения другого человека, которое может оказаться впоследствии неэффективным как для самого человека, так и для организации.

К теме 2.

Вербальные и невербальные средства коммуникации

НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Вербальное (словесное) общение – это общение при помощи устной (языковые средства, воспринимаемые на слух) и письменной (письменные тексты) речи.

Вербальное общение присуще только человеку и в качестве обязательного условия предполагает усвоение языка. По своим коммуникативным возможностям оно гораздо богаче всех видов и форм невербального общения, хотя в жизни не может полностью его заменить. Да и саморазвитие вербального общения первоначально непременно опирается на невербальные коммуникации.

При помощи слов мы делаем понятным смысл явлений и событий, выражаем свои мысли, эмоции, своё мировоззрение. Человек, его язык и его сознание неразрывны. При этом большинство людей относится к языку как к воздуху – пользуется им, не замечая его. Язык часто опережает мысли или вообще не подчиняется им. Человек может сказать слово, почти не задумываясь о том, что создает этим определенные установки у окружающих, подталкивает их к конкретным реакциям и конкретному поведению: «как аукнется, так откликнется». И отклик этот, при грамотном пользовании словами, вполне можно прогнозировать заранее и даже формировать (см. прил. 4, 5). Этим искусством владеют люди, умеющие убеждать – будь то диалог двух сослуживцев или выступление президента страны по телевидению.

Невербальное общение не предполагает использования звуковой речи, естественного языка в качестве средства общения. Невербальное общение – это общение при помощи мимики, жестов, пантомимики, через прямые сенсорные или телесные контакты. Это тактильные, зрительные, слуховые, обонятельные и другие ощущения и образы, получаемые от другого лица. Большинство невербальных форм и средств общения у человека является врожденным и позволяет ему взаимодействовать, добиваясь взаимопонимания на эмоциональном и поведенческом уровнях, не только с себе подобными, но и с другими живыми существами. Многим из высших животных, в том числе и более всего собакам, обезьянам и дельфинам, дана способность невербального общения друг с другом и с человеком

Огромную роль в понимании собеседника играет невербальное общение, то есть язык тела (поза, мимика, жесты, интонация голоса и т.д.). По данным специалистов, не менее 30 % информации получаем мы в процессе этого своеобразного общения (Биркенбил В. «Язык интонации, мимики, жестов». СПб.: Питер Пресс, 1997. С. 16). Нельзя непосредственно видеть душу человека, однако его тело разговаривает языком души и благодаря этому, человека можно легко понять и «раскусить». Если произносимые слова не соответствуют невербальным сигналам, то приоритет, безусловно, отдается последним.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

- 1) пространственная подсистема (межличностное пространство);
- 2) взгляд;
- 3) оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:
 - внешний вид собеседника;
 - мимику (выражение лица);
 - пантомимику (позы и жесты).
- 4) паралингвистическая, или околоречевая, подсистема, включающая:
 - вокальные качества голоса;
 - его диапазон;
 - тембр.
- 5) экстралингвистическая, или внеречевая, подсистема, к которой относятся:
 - темп речи,
 - паузы,
 - смех.

Понимание языка жестов и мимики позволяет достаточно точно определять позицию собеседника. Читая жесты, вы осуществляете обратную связь, которая играет главную роль в целостном процессе межличностного взаимодействия. Вы сможете понять, как встречено то, что вы говорите, открыт собеседник или замкнут, занят самоконтролем или скучает. Знание языка тела позволяет не только понять собеседника, но и уловить, какую реакцию вызвало у него услышанное еще до того, как он выскажется по этому поводу. Такое безмолвное общение несет богатейшую информацию, помогает корректировать поведение, дает возможность располагать к себе людей и прочно удерживать их интерес и симпатию к себе.

Несомненно, что если необходимо достигнуть определенных успехов во взаимоотношениях с окружающими (в частности, в деловом общении), то следует овладеть хотя бы азами невербального общения. Это, с одной стороны, поможет понять, «прочитать» мысли и настроения партнеров, а с другой, увлечь за собой, «навязать» определенное эмоциональное состояние. Получить требуемую информацию по дешифровке основных жестов и их групп (кластеров) особого труда не составляет, так как в последнее время издан ряд неплохих пособий

Рассмотрим некоторые группы жестов, выражающие различные позиции человека в процессе общения

Жесты открытости

Среди них можно выделить следующие: раскрытые руки ладонями вверх (жест искренности и открытости); расстегивание пиджака; пожимание плечами, сопровождающееся жестом раскрытия рук (обозначение открытой натуры). Например, когда дети гордятся своими достижениями, они открыто показывают свои руки, а когда чувствуют свою вину или насторожено воспринимают ситуацию, то прячут руки либо в карманы, либо за спину. Специалисты также заметили, что когда деловые переговоры шли успешно, наблюдалось следующее: сидящие участ-

ники расстегивают пиджаки, распрямляют ноги, передвигаются на край стула ближе к столу, который отделяет их от собеседника.

Жесты защиты (оборонительности)

К этой группе относятся жесты, которыми мы реагируем на возможные угрозы, на конфликтные ситуации: руки, скрещенные на груди и сжатые кулаки (используются для выражения обороны). Позиция со скрещенными руками очень влияет на поведение других людей. Если в группе из четырех или более человек вы скрестите руки в защитной позе, то вскоре можно ожидать, что и другие последуют вашему примеру. Когда мы видим, что собеседник скрестил руки, мы должны пересмотреть то, что делаем или говорим, ибо партнер начинает уходить от обсуждения.

Жесты оценки

В эту группу входят жесты, имеющие отношение к задумчивости и мечтательности. Жест «рука у щеки» – глубокое погружение в раздумье. Жест критической оценки – подбородок опирается на ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта (позиция «пождем-посмотрим»). Жест внимательного слушания, заинтересованности – наклоненная голова. Жест принятия решения – почесывание подбородка («хорошо, давайте подумаем»). Жесты размышления – расхаживание, манипуляции с очками (протираание стекол, игра с дужками), пощипывание переносицы.

Жесты агрессии

К ним относятся: тесно сплетенные пальцы рук (особенно, если кисти рук лежат на коленях), «указующий перст», направленный в сторону партнера.

Жесты подозрения и скрытности

К ним относятся: прикрытие рта рукой; взгляд в сторону; ноги, обращенные к выходу, – это явный знак того, что человек хочет закончить беседу; легкое потирание (обычно указательным пальцем) носа, глаза или за ухом.

Жесты доминантности (подчиненности)

Превосходство может быть выражено в приветственной рукопожатии – когда человек крепко жмет вам руку и поворачивает ее так, чтобы его ладонь лежала поверх вашей, он пытается выразить свое превосходство. И наоборот, когда человек протягивает руку ладонью вверх, он демонстрирует готовность принять подчиненную роль. Когда рука человека при разговоре небрежно засунута в карман пиджака, при этом большой палец находится снаружи, то это выражает его уверенность в превосходстве перед вами.

Жесты авторитарности

Руки, соединенные за спиной, подбородок поднят вверх. Если вы хотите дать понять свое превосходство, то достаточно физически подняться над человеком – сесть выше, когда вы оба сидите, или встать.

Жесты нервозности

Покашливание: прочищение горла (те, кто часто прочищает горло, чувствует себя неуверенно и беспокойно); локти ставятся на стол, образуя пирамиду, вершина которой – кисти рук – расположена прямо перед ртом (такие люди ведут игру в «кошки-мышки» и лишь, «раскрыв карты», убирают руки на стол); если собеседник подергивает себя за ухо – это признак того, что собеседник хочет перебить разговор, но сдерживает себя.

Жесты скуки

Постукивание по полу ногой или щелкание колпачком ручки, голова опирается на ладонь; машинальное рисование на бумаге; пустой взгляд («я смотрю на вас, но не слушаю»).

Жесты ухаживания

У женщин – поправление прически, одежды, рассматривание себя в зеркало, балансирование туфли на кончиках пальцев. У мужчин – поправление галстука, запонки, пиджака; выпрямление тела; движение подбородком вверх – вниз и т. п.

Для установления контакта необходимо правильно установить расстояние между собеседниками и объем пространства общения. Общепринятыми для европейской культуры считаются следующие нормы: интимное пространство (для самих близких) – 0–45 см; персональное (для знакомых – 45–120 см; социальное (при официальном общении) – 120–400 см. Выбор дистанции общения чаще всего осуществляется неосознанно, но человек всегда реагирует, если реальное пространство не соответствует его норме (вспомните, как обычно напряженно молчат два-три человека в кабине лифта).

В качестве примера приведем притчу А.Шопенгауэра о дикобразах. В заказнике обитало стадо дикобразов. Наступила осень, ночи стали холодными. Они вынуждали дикобразов тесно прижиматься друг к другу во время ночлега. Однако когда они прижимались слишком близко, то своими острыми иглами ранили друг друга. А когда отодвигались дальше, то мерзли. Проблема дикобразов заключалась в том, что необходимо было установить правильную дистанцию. Это один из основных постулатов эффективного общения.

Расстояние от трех метров и дальше – это расстояние безразличия. Этим расстоянием достаточно умело пользуются начальники, когда собираются сделать выговор своим подчиненным. Поэтому, если хотите установить хороший контакт с собеседником и вести конструктивный диалог, установите расстояние в 1–1,5 метра и постарайтесь, чтобы между вами не стояло каких-нибудь преград.

Группа оксфордских психологов установила, что существует четкая связь между ростом собеседников и дистанцией, на которой ведется разговор, а именно: чем выше мужчина, тем более он стремится приблизиться к собеседнику, и, наоборот, чем меньше его рост, тем большее расстояние, он предпочитает. У

женщин же наблюдается противоположная зависимость. Причиной является сложившаяся в обществе своеобразная «культурная норма», т.е. мужчина должен быть высокого роста, а женщина, напротив, миниатюрной. И хотя действительность не всегда такова, мы неосознанно стремимся подогнать жизнь под эту норму. Рослому мужчине приятно стоять рядом с собеседником, а высокая женщина стремится отойти подальше, чтобы скрыть свой «недостаток».

Поэтому не следует во время разговора приближаться к высокой собеседнице или малорослому собеседнику – они могут почувствовать себя неловко. Однако, подойдя почти вплотную к миниатюрной женщине или к рослому мужчине, вы, возможно, доставите им некоторое удовольствие. Помимо расстояния, показателем отношений между людьми является их взаимная ориентация: от положения «лицом к лицу» до положения «спинки друг к другу». В частности, характер взаимодействия участников деловых совещаний и переговоров нередко зависит от того, какое место за столом они занимают. Позиция активного взаимодействия и сотрудничества предполагает либо угловое, либо расположение людей рядом, по одну сторону стола. Это, пожалуй, наиболее удачное расположение для обсуждения и выработки общих решений. Положение собеседников друг против друга обычно создает атмосферу соперничества, где стол становится своеобразным барьером. Ну, а позиция «наискосок» характерна обычно для случайно встретившихся и не вступающих в контакт людей. Существенно влияет на создание психологического климата не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов.

Так, квадратный стол способствует созданию атмосферы соперничества, подчеркивает отношения субординации. Круглый стол, напротив, создает атмосферу неофициальности и непринужденности и хорош в тех случаях, когда надо достичь соглашения. Нужно не только правильно выбрать форму стола, но и так посадить за него вашего собеседника, чтобы создать наибольший психологический комфорт. Желательно, чтобы человек сидел спиной к стене. Психологами доказано, что у людей повышается частота дыхания, сердцебиение и мозговое давление, если они сидят спиной к открытому пространству, особенно если за спиной постоянное хождение. Кроме того, напряжение возрастает, если спина человека повернута к входной двери или окну, особенно если это окно первого этажа.

В «немом языке» невербального общения нет мелочей. В действиях, которыми мы сопровождаем свою речь, очень много средств эффективного воздействия на человека. Вы дотронулись до руки собеседника, отодвинулись или придвинулись к нему, нахмурились или улыбнулись, вздохнули или сделали большую паузу – всё имеет смысл. Умение читать язык тела дает возможность предугадать реакцию собеседников, избежать многих недоразумений. «Отзеркаливая» другого, Вы невольно проникаете в его душу, строй мыслей и чувств, а следовательно, обретаете возможность эффективно воздействовать на него.

Важные данные для вхождения в тесный контакт представляет относительно новое психологическое направление – нейролингвистическое программирование. По мнению специалистов этого профиля, различные люди получают и

перерабатывают информацию по-разному – в соответствии с доминирующей сферой сенсорного опыта – визуальной (зрительной), аудиальной (слуховой) и кинестетической (двигательной). Это означает, что для одного человека мир – это яркость картин и образов, для другого – богатство звуков, для третьего – нахлынувшие ощущения, запахи, движения. Например, при слове «телефон» визуал «увидит» телефонный аппарат, аудиал «услышит» телефонный звонок, а кинестетик «почувствует» тяжесть телефонной трубки в руке. Характеристики таких людей весьма отличаются, и общение между ними порой напоминает разговор на разных языках (хотя сами они об этом и не подозревают). Например, бесполезно на вопрос кинестетика: «Вы чувствуете, в какое тяжелое положение я попал?» – отвечать: «Да, я это вижу». Ваш собеседник Вам внутренне не поверит. Говорите с человеком на его языке и контакт с ним обеспечен.

Общение предполагает активное использование эффекта аттракции, создающей особый эмоциональный колорит. *Аттракция* – это *возникновение симпатии, потребность и эмоциональная готовность к общению*. Формируется аттракция в сфере бессознательного. Действительно, всегда ли мы знаем, почему нас тянет к тому или иному человеку, или, напротив, отталкивает от него! Нередко после встречи мы произносим: «Какой-то неприятный осадок остался!» или же: «До чего он располагает к себе!». Причиной служат многочисленные сигналы, поступающие к нам, но воспринимаемые неосознанно. Примерно то же происходит при просмотре киноленты с дефектом: если испорчены один – два кадра, то на сетчатке глаза этот дефект отразится, но в сознании не зафиксируется, так как скорость проекции велика, а время экспозиции мало (именно это успешно используют в рекламе!). Однако эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения. Следовательно, можно в процессе общения посылать партнеру такие сигналы, которые, формируя аттракцию, создадут ощущение согласия и дружеской расположенности, а значит, будут способствовать принятию вашей позиции. В основе механизма эффективного общения, прежде всего, лежит именно это – индуцирование партнеру сигналов, которые им не осознаются, но, тем не менее, имеют для него важное положительное значение. Результатом является создание благоприятного эмоционального фона, располагающего к сотрудничеству и взаимодействию.

Прием «Имя собственное»

По признанию Д.Карнеги, звучание собственного имени для слуха человека – самая приятная мелодия. Поскольку имя – символ личности, то обращение персонифицированное, а не обезличенное, удовлетворяет нашу потребность быть значимым. А к источнику положительных эмоций мы всегда испытываем симпатию. Теперь понятно, почему при встрече начальника и подчиненного последний к слову «здравствуйте» всегда добавляет и имя-отчество. Ведь, подчиненный больше заинтересован в «притяжении» к себе руководителя и интуитивно это делает. Обращение по имени – это обращение к личности, демонстрация душевного

расположения. В итоге возникает репутация деликатного и тактичного человека. Ничто не стоит нам так дешево и не ценится так дорого, как вежливость.

Прием «Зеркало отношения»

В основе – контроль за выражением лица, которое недаром зовут «зеркалом души». Доброжелательное выражение возбуждает центры положительных эмоций, приводит в хорошее настроение. Напротив, недовольное лицо похоже на сито: хорошее проскакивает, не задерживаясь, а плохое остается и фиксируется, формируя неуживчивый характер.

Самым желательным «изображением» на нашем «зеркале» является улыбка, ибо она – пароль для друзей. Искренняя и приветливая, она сигнализирует об отсутствии опасности и удовлетворяет тем самым потребность в защищенности. Напротив, гнев и отчуждение на лице всегда вызывает у окружающих оборонительную агрессию. Надо помнить о том, что улыбка ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто одаривает. Она длится мгновение, а в памяти порой остается навсегда... Ее нельзя купить, нельзя выпросить, нельзя ни одолжить, ни украсть, поскольку она сама по себе ни на что не годится – пока, ее не отдали.

Прием «Золотые слова»

Это – комплименты, т.е. слова, содержащие небольшое преувеличение качеств человека. В основе механизма их действия лежит психологический феномен внушения, который позволяет как бы "заочно" удовлетворить потребность в самореализации и самосовершенствовании.

В психологии известен так называемый «эффект Пигмалиона», означающий следующее: сила ожиданий, с которыми мы обращаемся к другому человеку, может быть настолько велика, что способна решительно изменить его поведение. В японских фирмах считают, что критика (на которую так принято уповать у нас) снижает трудовую активность. Страх порождает беспокойство и суетливость, но исключает подлинную инициативу и творчество. Человек должен работать с хорошим настроением. Японцы считают гордость и достоинство мощными стимулами эффективного производства. Поэтому они проявляют огромную заботу о «сохранении лица» работников, деликатность в общении с ними.

Делать комплименты – дело достаточно сложное, ибо «золотыми» слова становятся при соблюдении ряда условий «комплементарной» техники. Вот основные из них: 1) избегать двусмысленности; 2) без гипербол; 3) учитывать уровень притязаний человека; 4) без дидактики; 5) без приправ.

Практически противопоказаний для применения комплиментов нет. А вот отсутствие их ощущается болезненно. И следующий прием – наглядное тому подтверждение.

Прием «Три плюса, три минуса, три плюса» (или «правило рамки»)

Еще в конце XIX в. немецкий ученый Г. Эббингауз установил, что начало и конец информационного ряда сохраняются в памяти человека лучше, чем середина

(это даже Штирлиц «знал»). Правильно построенная рамка общения позволяет умело сформировать необходимую привлекательность. Начало разговора создает фон, а концовка оставляет в памяти отношение к этому разговору. Следовательно, любой разговор должен заканчиваться на положительной ноте. Это необходимый элемент алгоритма профессионального общения руководителя любого ранга. Даже для самых неприятных видов общения существуют свои формулы (например, «формула увольнения»), с помощью которых удается достаточно эффективно решать сложные проблемы, не нависая при этом себе врагов.

Исследования показали, что хороший психологический климат предполагает, что положительные и отрицательные эмоции должны находиться в соотношении 7:1. Поэтому руководитель, знакомый с психологией управления, не кричит на подчиненных и не делает им грубых замечаний, иначе ему для обеспечения успешной и слаженной работы надо будет потом не менее 7 раз похвалить обиженных работников, а это большая потеря времени и энергии.

Прием «Терпеливый слушатель»

Он продиктован необходимостью удовлетворения одной из самых важных потребностей любого человека – потребности в самовыражении. В связи с этим умение слушать является необходимым элементом психологической культуры и постоянно должно находиться в фокусе внимания руководителя. Как известно, талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие. А охотно говорят с теми, кто умеет слушать.

Прием «Личная жизнь»

Он предполагает знание особенностей личной жизни, забот и увлечений людей, вовлеченных в процесс общения. Давно замечено, что если с человеком повести разговор в русле его интересов, то это вызывает у него ответную реакцию и ярко выраженную симпатию. В основе лежит удовлетворение потребности быть значимым, вызывать уважение. И если в обычных условиях мы интересуемся здоровьем, состоянием дел и т. д., то это, как правило, проявление вежливости и такта, однако для руководителя – это служебная обязанность, обусловленная производственной необходимостью, так как для любого руководителя располагать к себе подчиненных – залог успехов и путь к обретению самой эффективной власти – власти личностного обаяния.

Таковы основные приемы выработки аттракции, т.е. организации бесконфликтного, несущего радость общения. Разумеется, что сами по себе эти приемы вовсе не являются панацеей от всех бед. Навыки общения – вещь немаловажная, но за их счет не решить всех проблем межличностных отношений. Однако знание технологии необходимо в любом виде деятельности, в том числе и в такой сложной, как общение.

С помощью рассмотренных приемов невозможно кого-либо в чем-либо убедить, что-то доказать или заставить что-то сделать. Можно только одно – расположить к себе, завоевать симпатию и доверие. А когда возникают эти чувства, человек легко принимает предложенную позицию. Таким образом, приемы

аттракции работают как бы на перспективу, а результаты их влияния достаточно устойчивы. А это помогает жить и работать с радостью.

Успешное развитие личностной мобильности возможно лишь в общении с другими людьми. Деятельность и общение актуализируют стремление человека к отысканию уникального смысла собственной жизни, ориентируют личность на достижение ни с чем не сравнимого, только ему данного смысла, своего предназначения, на решение «задачи» его жизненного пути. В отечественной психологии установлено, что развитие личности, ее социализация, превращение в «общественного человека» зависит от того, какое место он занимает в системе человеческих отношений, в системе общения. Только в процессе общения формируются духовные потребности, нравственные и эстетические чувства, профессиональные интересы.

Успешность коммуникации зависит от способности собеседников воздействовать друг на друга адекватно задачам общения и в соответствии с этим выбирать речевые обороты. Следовательно, речь идет о способности будущего специалиста организовывать своё речевое и неречевое поведение адекватно задачам общения. Каждому человеку необходимо научиться строить взаимоотношения с окружающими с целью достижения взаимопонимания и нахождения способов организации совместной деятельности.

Личность характеризуется, прежде всего, как система отношений человека к окружающей действительности. Самое главное и определяющее личность – её отношение к людям, являющееся одновременно и взаимоотношениями. Отношения человека представляют сознательную, основанную на опыте, избирательную психологическую связь с различными сторонами жизни, которая выражается в его действиях, реакциях и переживаниях. Отношения характеризуют степень интереса, силу эмоций, желание или потребности. Вот поэтому они и являются движущей силой личности.

Практический аспект коммуникативно-поведенческого компонента также связан с гибкостью поведения будущего специалиста. А гибкость поведения – это способность отказываться от несоответствующих ситуации способов поведения и умение вырабатывать или принимать новые оригинальные подходы к разрешению проблемной ситуации.

Общеизвестно, чтобы жить в обществе, нужно уметь обходиться с людьми, знать, какими способами действовать на них. Нужно уметь рассчитывать действие и противодействие частных интересов в гражданском обществе и так верно предвидеть события, чтобы редко обманываться в своих начинаниях или, по крайней мере, принимать всегда лучшие меры для успеха. В данном случае речь идет о гибкости поведения личности в отношениях с окружающими людьми, способности быстро и адекватно реагировать на изменяющуюся ситуацию.

НЕКОТОРЫЕ ПРИЕМЫ ВЕРБАЛЬНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Обзор риторических средств и их воздействие на слушателя

Риторические средства позволяют представить содержание речи наглядно, увлекательно и убедительно, а значит, помогает активно воздействовать на слушателя.

«Фигурами речи называются предложения и комплексы предложений, которые, становясь типическими формами, идентично повторяются. Таковы меткие выражения, которые всегда на языке. Они необходимы, чтобы сделать сообщение более коротким, быстро запоминаемым» (Карл Ясперс).

Риторическое средство

1. Пример, подробность
2. Сравнение
3. Образ (метафора), образный ряд
4. Рассказ
5. Повтор
6. Разъяснение
7. Рафинирование (обобщающий повтор)
8. Призыв (восклицание)
9. Цитирование
10. Перекрещивание (хиазм)
11. Повышение напряжения (климакс)
12. Противопоставление (антитеза)
13. Цепь
14. Промедление (запаздывание)
15. Неожиданность
16. Предупреждение
17. Игра слов
18. Намек
19. Описание (парафраза)
20. Преувеличение (гипербола)
21. Кажущееся противоречие (парадокс)
22. Вставка
23. Предупреждение или постанова возражения
24. Мнимый вопрос (риторический)
25. Переименование (синекдоха)

Пример. Подробность. Сравнение

Важнейшее правило гласит: Все абстрактное представлять наглядно с помощью метких сравнений и примеров, а также образов и включаемых в речь коротких рассказов. Если уровень образного мышления слушателей низок, речь должна быть особенно наглядной. «Сравнение представляет большую ценность,

поскольку оно объясняет неизвестные отношения с помощью известных» (Шопенгауэр).

Хорошая речь содержит текстовые контрасты, создающие напряжение: стремительный – сдержанный, серьезный – веселый, построенный логически – эмоционально-образный.

Сообщение о том, что огромная Южная Африка имеет всего 1,1 млн. жителей, наглядно с помощью сравнения (это даже не достигает числа жителей Гамбурга);

то, что Конго имеет площадь 2,3 млн. кв. километров, а его население составляет 14 млн. жителей, мало что говорит слушателю. Но сравнение с Федеративной Республикой Германией делает пропорцию наглядной: площадь Конго в десять раз больше площади Германии, а число жителей составляет всего 1/4 западногерманского населения;

в одном маленьком городке судья рассматривал дело о транспортном происшествии. Удачное сравнение судьи превратило рассматриваемый факт в серьезное обвинение. Судья заметил, что в результате аварий, связанных с транспортом, погибло 16000 человек. Далее продолжил: «Уясните себе: каждый год в Германии истребляется такой город, как наш, только потому, что многие люди поступают так же легкомысленно, как Вы!»;

Наряду с развернутыми сравнениями, как бы издали, используются сравнения, вставляемые в предложение в сжатом виде. Например, более выразительным, чем высказывание: «она раньше говорила одно, а сейчас совсем другое», является предложение: «Да ведь она как флюгер – поворачивается туда, куда дует ветер».

«Предприятия нашей экономики, как увядшие листья, лежат на земле» (Франклин Рузвельт, речь по радио 4 марта 1933 г.).

Немецкий премьер-министр пригласил одного неудобного политика стать министром и, усмехнувшись, сказал: «В правительственную упряжку впрягается лошадь с тяжелым характером. С новой упряжкой я должен ездить осторожнее».

Образ (метафора), образный ряд

«Каждый язык – язык образов» (Буш). Образ – особая форма сравнения. Неизвестное опять соединяется с известным. «Две вещи в некотором отношении подобны» (Килиан), когда я для слова «страсть» говорю «жар», для слова «убежище» – «гавань» или о ком-то скажу «сердце из камня». Сегодня, например, очень употребительны образы из области спорта: говорят – «министр забил в свои ворота», имея в виду, что он вложил в свой замысел всю энергию и тем не менее получил результат, противоположный желаемому. «Образное выражение – любимое средство риторики Черчилля, которым он успешно пользовался, когда обращался к чувству своих слушателей» (Хильдегард Гаугер).

Сторонники генерала де Голля во время и после немецкой оккупации считали маршала Петена предателем; он якобы встал перед Гитлером на колени, потому что спасовал. Когда Франсуа-Понсе, последователь Петена, выступал во Французской академии, он произнес речь, желая помирить сторонников де Голля с

Петеном. Понсе полагал, что оба политика были необходимы Франции. Де Голль предпочел борьбу извне, тогда как Петен тактической ловкостью показных уступок уберег Францию от разгрома. В речи в качестве ведущих образов проходят два: де Голль – меч, Петен – щит Франции. Кто думает без предубеждения, сказал Понсе, тот должен констатировать, что «щит помог Франции достичь того, что решила огненная молния меча».

Бисмарк закончил одно (ставшее знаменитым) выступление в рейхстаге приглашением: «Господа! Мы работали быстро. Мы, так сказать, сажаем Германию в седло. Она может скакать!» Более действенным, чем высказывание: «Ведь господин Шульце не желает конкурировать с самим собой», является образное описание: «Мне еще не встречался мясник, который бы отстаивал вегетарианство».

Короткие рассказы

Небольшие воспоминания о пережитом, вставленные в речь анекдоты – все это разнообразит речь. Хорошо действуют подробности и прямая речь. «Иногда богатые люди получают от высоких доходов мало счастья». Высказывание остается абстрактным, если его не сделать наглядным. Например: «Старый Рокфеллер зарабатывал в неделю более 1 миллиона долларов, но мог потратить на свою еду только 5 долларов, потому что был болен и питался кашей и картофельным пюре».

Любая действительно хорошая речь содержит некое действие. Оно не всегда сопровождается описанием событий. Ход мыслей можно выразить даже в диалоге. Прямая речь всегда оживляет. Возьмем высказывание: «Он сказал, что хотел прежде поговорить с господином Мейером». Лучше будет: «Он сказал: «Прежде я хочу поговорить с господином Мейером»». Оживляюще звучит все, что мы из прошлого переносим в настоящее время. Не: «Три года назад случилось следующее: я вышел из ратуши и встретил господина Шульце...», но: «Это случилось три года назад. Я вышел из ратуши и встретил господина Шульце...» Ситуации, перенесенные в современность, действуют более пластично и непосредственно.

Всегда безотказно действуют на слушателей хорошо подобранные анекдоты и другие веселые дополнения в речи. Анекдот есть не что иное, как не засвидетельствованный рассказ, в который вкраплены забавные фрагменты и зерна истины. Хороший анекдот нужно или слушать, или рассказывать – прочитанный или записанный, он теряет часть своего обаяния. У Зигмунда фон Радеcki есть меткое сравнение: «Рассказанный анекдот отличается от записанного, как летящая бабочка от приколотой под стеклом».

Повтор

В ораторском искусстве особое значение имеет повтор. Он вызывает воспоминание, глубже закрепляет основную мысль, повышает убедительность речи. Слушатель постоянно воспринимает новую мысль, повторение же восполняет организующую функцию. «Повторение – способ убеждения, с ярко выраженной эмоцией» (Лаусберг).

Основные виды повтора следующие:

Дословный повтор (особенно при восклицании и выражении основных мыслей). Пример: в своем выступлении 19 мая 1940 г. Черчилль не просто сказал: «Мы должны победить в этой войне», но многократно повторил важнейшее слово «conquer» (победить). Он считает, что если Англия не выиграет войну, то варвары пройдут по всему миру: «если мы не *победим*, *победить* мы должны, мы *победим* непременно!»

Древняя риторическая фигура *geminatio* (*удвоение слов*) играет особую роль в речи с выражением мнения. Здесь удвоение слов означает их усиление: «никто, никто не имеет на это права!» (или с промежуточными словами: «*никто*, абсолютно *никто* не имеет на это права!»). Частое употребление дословного повтора не рекомендуется из-за возможного эффекта «формальных заклинаний», которые так любят демагоги. Ле Бон констатирует: «Зачастую повторение действует, как доказанная истина».

Варьируемый повтор (повторение содержания, но в новом словесном оформлении. Чем взыскательнее слушатели, тем необходимее вариации!)

Частичный повтор (смотри также рафинирование). (Например: «я бросил упрек оппоненту один раз, я упрекнул его во второй раз».) Зачастую, как в приведенном примере, первое слово предложения или часть предложения повторяется (фигура анафора).

Типичный пример анафоры мы видим в речи сенатора Эдварда Кеннеди на траурной церемонии, посвященной убитому брату Роберту Кеннеди (8.6.1968): «*Он видел* несправедливость и пытался ее устранить. *Он видел* страдание и пытался его смягчить. *Он видел* войну и пытался покончить с нею».

При случае повторяют также ключевые слова предложения (фигура эпифора).

Расширенный повтор. Повтор с включением новых слов, напряжение в речи: «Мы, не пережившие это время, не пережившие его *осознанно*, все же являемся приверженцами того, что» и т. д. «В наше время невозможна безопасность Советского Союза без безопасности США, невозможна безопасность стран Варшавского договора без безопасности стран НАТО» (Михаил Горбачев).

Цицерон не ограничился, например, скупой констатацией факта: «Все ненавидят тебя, Пизо». Он продолжает, далее детализируя: «Сенат ненавидит тебя... римские всадники не выносят твоего вида... римский народ желает твоей гибели... вся Италия проклинает тебя...» (смотри также «Разъяснение»).

Разъяснение

Разъяснение – это особая форма повтора, а именно расширенный повтор. Когда выражение, которое выбрано первоначально, кажется слишком слабым, то при известных обстоятельствах к нему возвращаются, его улучшают и поясняют. Древние риторика эту фигуру называли *correctio* (исправление). Например: «Я попросил господина Мейера поискать деловые бумаги; нет, я его не только попросил: я ему настоятельно рекомендовал, я от него потребовал принести наконец деловые бумаги...»

Рафинирование

Под этим мы понимаем обобщающий повтор, выполняемый в немногих точных высказываниях. Он используется для краткой ориентации слушателя в ранее высказанном, например, перед переходом к новой части речи.

Призыв (восклицание)

Им особенно охотно пользуются в речах с выражением мнения. Оно настойчиво обращается к слушателям и в большинстве случаев кратко и точно: «Подумаем об этом!»; «Этого мы не можем допустить!» Восклицание не употребляют часто, так как в противном случае его действие притупляется. Восклицания должны быть убедительны и неназойливы.

Цитирование

Цитировать в речи следует скупно, будь то стихи или справки об источниках.

Удачные цитаты и меткие словечки разнообразят любую речь. Девизом банкира Фюрстенберга, то и дело «приправлявшего» ими свои доклады, было «Лучше потерять доброго друга, чем удержаться от меткого словца».

Перекрещивание (хиазм)

Перекрещиванием называется крестообразное расположение четырех членов предложения: «Эти планы легко составить, но трудно выполнить». Перекрещивание повышает убедительность и занимательность.

Повышение напряжения (климакс)

Возможности повышения напряжения различны; обычно напряжение повышается к концу речи, однако оно возможно даже в *одном* предложении: «Было бы хорошо, если бы это случилось уже сегодня; лучше всего, чтобы Вы дали мне полномочия немедленно». Повышению напряжения способствуют повторения.

Противопоставление (антитеза)

Задача антитезы, как и других риторических фигур – «образа» и «сравнения», – разъяснение хода мыслей. Противопоставление должно быть ясным, но неожиданным для слушателя.

Если тень на картине подчеркивает свет, противопоставление проясняет мысль.

w «Составлять планы легко, выполнять их – трудно».

w «Мы должны иметь холодную голову и горячее сердце» (Аденауэр).

w Обвинитель Хауснер во время Иерусалимского процесса против эсэсовского палача Эйхмана использовал следующую впечатляющую антитезу: «Другие народы считают в войне свои потери. Мы считаем выживших».

«Пары таких понятий, как преимущество-недостаток, видимость-действительность, замысел-результат, теория-практика, индивидуум-общество,

большинство-меньшинство, слово-дело, позитивное-негативное, естественное право-закон, желанная цель-достижимость, внутренняя политика-внешняя политика, позволяют лишь подразделить любую грудку материала» (Драх). Следует избегать утрирования: оно производит неблагоприятное впечатление. Каждое альтернативное членение лучше всего выделять предшествующим или последующим знаком: «...– или напротив: ...», «...– с другой стороны: ...».

Несколько примеров современной антитезы: «Коалиция меньше, чем партия в целом, но больше, чем общество заинтересованных в приобретении должностей» (Ф.Й. Штраус).

Карл Шиллер нашел выразительную, а потому часто цитируемую формулу: «Настолько много конкуренции, насколько это возможно, и настолько много государства, насколько это необходимо».

Густав Хейнеман сказал однажды: «Единственный шанс, чтобы евреи забыли, что с ними произошло, состоит в том, чтобы мы не забыли, что совершилось с ними».

Мир обеспечивается не оружием, а людьми. Мир достижим не с помощью одной лишь силы, но с помощью мудрости, терпения и самообладания.

Каждый человек должен быть в состоянии получить профессию, воспитать детей, участвовать в голосовании на выборах и о каждом нужно судить по его личным заслугам. Это является нерушимой волей нашей партии и нашего народа. Пока президентом буду я, перед законом все будут равны».

Цепь

Цепь – часто применяемое средство воздействия. В ней полный смысл одного звена мысли становится ясным только в связи с другими, вплоть до последнего звена в цепи мыслей. Простейший случай: «Мы следуем за тобой, потому что верим тебе; мы верим тебе, потому что знаем тебя». Или: «Кому принадлежит Берлин, тому принадлежит Германия, кому принадлежит Германия, тому принадлежит Европа!» Или: «Речь идет о работе! Работе, служащей согражданам».

Промедление (запаздывание)

Мы возбуждаем любопытство слушателя тем, что не сразу выкладываем все козыри, не сразу распутываем все узлы, но откладываем это на более поздний момент (например, сначала лишь намекаем на решение или доказательство). Таким образом, оратор обрекает слушателя на томление. В зале напряженное ожидание: что же может случиться?

Неожиданность

Время от времени оратор может использовать неожиданные обороты, которые создают напряжение. Во время одной дискуссии её участник сказал: «Мы слышали: господин X, этот храбрец, подумал о себе самом, когда остался последним». Бисмарк застал врасплох своего оппонента, высказавшись наполовину:

«Я также за отмену смертной казни, – а затем продолжил: – Но я за то, чтобы начало положил убийца!»

В серийном изготовлении неожиданность становится дешевой погоней за эффектами. Бывает, что риторическая фигура «неожиданность» получает ироническое завершение. В рейхстаге Геббельс (23.2.1932) назвал социал-демократов «партией дезертиров». На это Курт Шумахер ответил: «Если мы хоть что-то признаем за национал-социалистами, так только одно: им впервые в немецкой политике удалась полная мобилизация человеческой глупости».

Предупреждение

Вы создаете у слушателей повышенное ожидание. Примерно так: «Я хочу вам подробно объяснить». «Я хочу это четко показать на примере». «...Вы будете удивлены тем, какие для этого есть основания...»

Игра слов

Когда Гельмут Коль получал в награду от мюнхенского карнавального общества орден святого Валентина, он сказал: «Мужчины, как Kohl (капуста), более съедобны слегка ошпаренными».

Игра слов остроумна и смешна. Но она может стать самоцелью. Это уместно для конференсье, но не всегда – для оратора. Игра слов «с подтекстом» охотно воспринимается слушателями.

Хеусс предложил хороший пример (в 1954 г. в Берлине): «Мы хотим не огосударствления людей, а очеловечивания государства». Или: «Малые шаги (kleine Schritte)лучше, чем никакие (keine Schritte)» (Вилли Брандт).

Американский президент Кеннеди закончил одну из своих речей словами: «Мы не боимся никаких переговоров, но мы никогда не станем вести переговоры из страха». Такие слова обходят мировую прессу. Такие слова остаются в памяти.

Намек (аллюзия)

Зачастую намек на какое-либо событие, факт (соотнесение с чем-либо) – эффектный прием, проясняющий, обостряющий высказывание. «Де Голль – не Гитлер». Каждый знает, что этим сказано. Другая форма намека: вы даете знать слушателю, что определенный (несущественный или общеизвестный) факт вы только упоминаете, но обсуждать подробно не будете. (Фигура претеризации – пропуска.)

«Мне не нужно объяснять Вам подробно, какие последствия будет иметь это событие...»; «на других причинах, например, я вовсе не хочу останавливаться подробно». При употреблении намека важно «возбуждение, приобщение слушателя к совместному размышлению. Помогают косвенные высказывания, например: «Вы уже знаете, к чему я клоню». Оратор привлекает слушателей тем, что всем демонстрирует «улыбку авгуров» (знак молчаливого понимания посвященных и насмешки над непосвященными. – *Прим. пер.*).

В заключение своей речи на съезде партии (1984) делегат Аннета Борис воскликнула, обращаясь к премьер-министру Рау, который незадолго до этого стал

отцом: «Я надеюсь, что каждый раз, когда закричит твоя маленькая дочь, ты вспомнишь, что в твоём социал-демократическом земельном правительстве на ведущих постах нет ни одной женщины» (смех и аплодисменты). Ирландский проповедник Джонатан Свифт (1667–1745) был кафедральным оратором, внушавшим страх своими язвительными намеками. «Возлюбленные прихожане, – начал он однажды, – есть три вида порочной гордыни, именуемые гордыней происхождения, гордыней богатства и гордыней таланта. О третьем грехе я распространяться далее не буду, так как среди вас нет никого, у кого он на совести»

Описание (парафраза)

Мы имеем в виду косвенное сообщение, которое зачастую содержит эстетический момент. К примеру, говорим «В стране, где цветут лимоны» и подразумеваем: «В Италии». В полемике интеллектуалов иногда называют яйцеголовыми: «Это, конечно, опять выдумали яйцеголовые».

Преувеличение (гипербола)

Вы должны знать, когда употреблять этот прием, иначе сказанное будет восприниматься как выдумка. Говорят, преувеличение обеспечивает наглядность. «Могу я наштамповать армию из глины?» Это вряд ли, и, тем не менее, этот вопрос вскрывает проблему. «Там был настоящий ад!» Несомненно, преувеличение. «У нас в Федеративной Республике по адмиралу едва ли не на каждую канонерку, но еще ни разу не было, чтобы атташе по культуре были в каждом посольстве!» (бундестаг, июнь 1960). В последнем предложении изобилие риторических средств: сравнение, противопоставление, преувеличение.

С помощью подчеркивания многие ораторы обобщают существенное. Двойственное отношение французов к немецкому перевооружению отчетливо выразил Фридрих Зибург следующей формулировкой: «Французы были бы согласны с немецким бундесвером. Но они считают наилучшей такую немецкую армию, которая была бы меньше, чем их собственная, однако больше, чем у Советского Союза».

Кажущееся противоречие (парадокс)

Парадокс является особым видом игры слов: «Меньшее было бы большим». «Этот политик мертв при жизни». Противоречие является лишь кажущимся, поскольку слова относятся к разным явлениям. Парадокс представляет собой сознательно заостренную формулировку. Пример: «Там, где больше нет критики, что-то не в порядке». «Красноречивое молчание». «Единая масса». «Никакого ответа – это тоже ответ».

Вставка

Вставкой мы называем замечание, которое делается мимоходом. Ее функция – приобщить слушателя к моменту высказывания («...но, возможно, вы еще не полностью разделяете мой взгляд, тогда я хочу привести вам дальнейшие доказательства...»). Зачастую вставка является сообщением, возбуждающим

внимание. «Однако подумаем, что является следствием этого...». «Если я должен сообщить вам мое мнение об этом...»

Важным средством воздействия является параллельное высказывание, произнесенное как бы между прочим: небольшое промежуточное замечание, краткий комментарий, остроумный «боковой удар».

Предупреждение (постановка возражений; проlepsис)

(Смотри также раздел «Техника аргументации» в книге «Школа дебатов».) Мы думаем о том, какие возражения можно выдвинуть с противоположной точки зрения, сразу включаем их в нашу речь, а вслед за ними приводим опровержение.

Мнимые вопросы (риторические)

На риторический вопрос ответ не дают. Мнимые вопросы лишь стимулируют мысль слушателя или же слушатель безмолвно подтверждает мои высказывания. «Кое-что мы можем одобрить?», «В этом мы не все единодушны?» (Нужно быть уж совсем наивным, чтобы такие вопросы понять неправильно, как это случилось однажды. Так, новобрачные на риторический вопрос по случаю бракосочетания: «Можно ли сегодня быть еще радостнее?» в один голос весело ответили: «Ну да, конечно!») Впрочем, не следует пересыпать речь вопросами типа нет? не правда ли? и т.д.

Переименование (синекдоха)

Под этим мы понимаем краткий способ выражения, при котором предполагается, что слушатель понимает, о чем идет речь. Например, «в Бонне решили» вместо «большинство в бундестаге решило»; «Карлсруэ действует радикально» вместо «Федеральная судебная палата...»; «У Белого дома и у Кремля разные мнения».

Оратор должен учитывать, что знают и понимают все слушатели. Нужно, чтобы слушатели самостоятельно понимали, что имеется в виду. Например, шестьдесят лет назад Роза Люксембург, возражая против мнимого правого уклона социал-демократа Августа Бебеля, выкрикнула в зал: «Товарищ Бебель слышит только правым ухом!» Слушатели поняли, о чем речь.

Сталин искусно использовал синекдоху в речи о войне (6 ноября 1941 г.): «Немецкие оккупанты хотят вести против народов Советского Союза войну на уничтожение. Что ж, если немцы хотят войну на уничтожение, то они ее получают» (бурные, долго не смолкающие аплодисменты). Прямо не сказано, но выражено представление, противоположное немецкому об уничтожении, – слушатель продолжает думать и самостоятельно приходит к главной мысли: будет уничтожен не Советский Союз, а Германия. Если бы вместо этого Сталин просто сказал: «Мы уничтожим немцев», то действие высказывания было бы далеко не так велико.

Подумаем о том, что все перечисленные здесь риторические средства многообразно связаны друг с другом и одно встроено в другое. Не следует применять их одновременно, так как в этом случае их действие притупляется.

Самым важным остается следующее: обращать внимание на речь. Речь должна быть наглядной, внутренне напряженной и убедительной.

Вредные слова, или слова с отрицательной аурой: что с ними делать

В школе нам преподают правила правописания, но при этом не учат правильно говорить. Умение четко и убедительно излагать мысли вслух может стать мощным инструментом влияния на людей.

Залог успешного общения состоит не в тех собственно словах, что вы хотите сказать, а в том, как они будут восприняты собеседником.

Техника общения заключается в развитии интуиции до уровня навыка.

Часто мы не задумываемся о значении произносимых нами слов. Но даже одно слово может придать фразе совсем не тот смысл, который мы в нее вкладывали. В связи с этим важно следить за правильностью своей речи и помнить о следующем.

1. Использование частиц «не» и «нет» приводит к двум нежелательным последствиям:

- у собеседника возникает ощущение неуверенности в том, что все, о чем вы говорите, правда;
- слушатель не замечает частицу «не», воспринимая предостережение или возражение как сигнал к действию.

Например, вы говорите: «Это не портит», — и клиенту сразу хочется проверить, так ли это. У покупателя возникает ассоциация: «Может испортить».

Вместо частиц «не» и «нет» следует использовать позитивную формулировку:

<i>Негативная формулировка</i>	<i>Позитивная формулировка</i>
Это не портит инструменты	Это безопасно для инструментов
У вас не будет проблем с качеством обработки	Вы будете уверены в качестве обработки
Не делайте так	Сделайте по-другому

Начинать фразу со слова «нет» — дурной тон. Вместо того чтобы произносить «нет» в тех случаях, когда «да» сказать невозможно:

1. предложите альтернативу, при этом замена должна быть адекватной:

<i>Негативная формулировка</i>	<i>Позитивная формулировка</i>
Мы не можем изменить систему вентиляции в вашем холодильном отделении	Мы можем предложить вам наши фирменные емкости с плотно закрывающимися крышками

2. скажите, при каких условиях может быть дан положительный ответ. Например: «Да, возможны скидки при заказе на большую сумму»;
3. спросите, почему это важно для клиента и что он под этим подразумевает.

2. Слово «если» мешает нам достичь взаимопонимания, в частности, при обсуждении дальнейшего сотрудничества.

«Если вам понравится...» — следовательно, я допускаю, что может не понравиться.

В этой ситуации лучше использовать слово «когда» или будущее время. Например: «Когда вы убедитесь, что...»

3. Следует избегать категоричных заявлений.

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Я считаю	Я думаю
Вы должны	Вы можете

4. Слово «придется» несет смысловую нагрузку принуждения.

Предпочтительнее сказать: «будет возможность...», «...можно», «лучше.»

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Вам придется переучить ваших продавцов	У вас будет возможность получить нашу специальную услугу - бесплатное обучение вашего персонала
Вам придется выделить отдельную витрину для этого товара	Лучше выделить отдельную витрину, это позволит привлечь больше покупателей

5. Вопрос «что вам не нравится?» или «что вас не устраивает?» заставляет сконцентрироваться на негативной оценке.

Услышав подобный вопрос, человек сам себя «накручивает», и вывести его потом из этого состояния довольно сложно.

Например, заказ уже готов, а клиент говорит: «А мне это не подходит!»

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Что вам не нравится?	Как вы себе это представляете?
Что вас не устраивает?	Что можно улучшить?

6. Слова «дорого», «дешево», «купить» и «продать» употребимы при общении с посредниками, но не подходят в работе с конечным потребителем.

Негативная формулировка (с расшифровкой смысла)	Позитивная формулировка
Дорого (нужно расстаться с большой суммой денег)	Престижная цена, подтверждающая подлинность и уровень товара
Дешево (некачественно, не престижно)	Экономично
Удешевить (ухудшить)	Подобрать для вас оптимальный по цене вариант
Продать (впарить, всучить)	Предложить
Купить (расстаться с деньгами)	Приобрести

7. Слова-проговорки (в общем-то, в принципе, как бы) снижают доверие к последующим словам.

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
В общем-то неплохо смотрится	Это смотрится хорошо

Когда в вашей в речи в большом количестве встречаются слова в «общем-то», «как бы», «в принципе», вам и верить будут «как бы» и «в принципе».

8. Слова, требующие пояснения, необходимо разъяснять.

Например, в некоторых компаниях существует профессиональный сленг. Необходимо иметь в виду, что не всем он понятен, а следовательно, у кого-то из клиентов его употребление может вызвать раздражение. Если вы работаете в иностранной компании, при этом владеете английским языком и специфической англоязычной терминологией, следует помнить, что вашим клиентам и партнерам она, вероятно, непонятна, что тоже может вызвать недовольство («А что он выпендривается?»). Поэтому старайтесь избегать специфической терминологии, которая не является общепринятой на том рынке, где вы работаете. Негативно звучащие термины следует заменять на нейтральные или позитивно звучащие:

Негативная формулировка	Позитивная формулировка
Сильный раздражающий запах	Специфический запах
Внутренности, начинка	Внутреннее наполнение, внутреннее устройство
Грязный раствор	Использованный раствор

9. Нужно учитывать ограничения, выражаемые словами «всего», «целых» (прием техники рефрейминга¹).

<i>Негативная формулировка</i>	<i>Позитивная формулировка</i>
Целая неделя (если важно быстро)	Всего семь дней
Всего три средства	Средства для каждого этапа обработки
Всего три недели (а хотелось бы дольше)	Целых три недели

10. Следует избегать употребления слов «проблема», «затруднения», «не устраивает».

<i>Негативная формулировка</i>	<i>Позитивная формулировка</i>
Это не проблема	Легко можем сделать
Какие у вас проблемы?	Что вы хотели бы обсудить?
	Что хотелось бы улучшить?

Воспользовавшись этими советами, вы сможете легче и быстрее убеждать людей, не меняя выбранных инструментов. Эти правила позволят вам избегать ситуаций, когда клиент становится раздраженным или предубежденным против вас на интуитивном уровне.

К теме 3. Искусство задавать вопросы

Существует забавная байка про Билла Клинтона, который больше всего (по крайней мере в нашей стране) известен своими любовными похождениями. Во время дознания, касающегося его очередной любовной истории, его спросили: «Правда ли, что у вас была любовная связь с такой-то в течение 10 месяцев?» На этот вопрос Клинтон уверенно ответил: «Нет, это неправда». Дальнейшее расследование, уж не знаю, как именно его проводили, показало, что любовная связь существовала. Клинтону была предъявлена претензия: «Как вы могли солгать под присягой?!» На это он заявил, что сказал чистую правду, потому как утверждение о любовной связи в течение 10 месяцев не соответствовало истине: роман длился целый год. Говорят, эта оплошность стоила следователю карьеры.

Так же и мы можем оказаться в невыгодном положении из-за оплошности или добиться успеха в зависимости от того, умеем ли мы задавать вопросы и правильно ли применяем это умение. От того, как сформулирован вопрос, часто зависит, получим ли мы нужный нам ответ.

На что здесь следует обратить внимание:

Позитивные вопросы

Негативно сформулированный вопрос может привести к тому, что мы изначально подсказываем клиенту отрицательный ответ.

В советское время бытовал анекдот: «Почему в наших магазинах дефицит необходимых товаров? Потому что все покупатели приходят и спрашивают: "У вас колбасы нет? У вас мяса нет?"».

Закрытые вопросы

Закрытые вопросы — это вопросы, на которые клиент примерно с одинаковой вероятностью может ответить как «да», так и «нет». Следовательно, эти вопросы нецелесообразно использовать тогда, когда наша задача — убедить сомневающегося клиента. Поэтому делаем для себя вывод: закрытые вопросы следует применять лишь тогда, когда мы хотим выяснить факты.

Открытые вопросы

Подробно этот вид вопросов рассмотрен в главе «Мотивы и потребности клиента». Главное, что необходимо помнить, — открытые вопросы действенны лишь тогда, когда необходимо не столько оказать влияние, сколько лучше понять потребности клиента.

Альтернативные вопросы

Это один из самых эффективных видов влияния и убеждения в переговорах при продажах.

Прием основан на том, что человеку предлагается сделать выбор. Поэтому когда нам важно, чтобы человек сделал прогнозируемый выбор, следует

использовать именно альтернативные вопросы: «Вы будете пить чай с сахаром или с лимоном?» (заметьте, вопрос о чае уже и не стоит). Альтернативные вопросы можно использовать в различных случаях:

1. Альтернативный вопрос с заданным выбором.

Это как раз про чай с сахаром или с лимоном. Формулируя такие вопросы, очень важно помнить, что обе альтернативы должны быть выгодны вам. Иначе вы можете проиграть. Вопросы такого типа очень удобны, когда мы хотим договориться о встрече или о телефонном звонке для решения какого-то вопроса, когда нам важно получить подтверждение, что клиент заинтересован в нашем предложении. Например:

- Вам удобнее встретиться на нашей территории или у вас в офисе?
- В этой модели вам больше нравится ее дизайн или технические характеристики?
- Мы можем принять окончательное решение прямо сейчас или завтра, когда вы ознакомитесь с деталями предложения?
- Мы сразу попробуем работать с полным ассортиментом или начнем с тестовой партии?
- Вы приобретете аксессуар X или Y?
- Мне лучше встретиться сразу с вами или сначала с вашим товароведом?
- Вы предпочтете получить скидку или подарок при покупке?
- Дизайн-проект для установки мебели вы сделаете своими силами или воспользуетесь услугами нашего дизайнера?
- Вы сами заполните контракт или мне это сделать для вас?

2. Альтернативный вопрос, в котором один вариант выглядит более выгодно, чем другой, — работа на контрасте.

Этот вид альтернативных вопросов полезен, когда нам нужно «сдвинуть» человека со стереотипа или перевести его на другой вариант сотрудничества или тип покупки, более выгодный для нас: «Девочка, что ты хочешь: с нами на дачу или чтобы тебе тут голову оторвали?» (героиня Фаины Раневской из фильма «Подкидыш», известная по фразе: «Муля, не нервируй меня!»)

Примеры таких вопросов:

- Вам удобнее решить все сейчас или потратить время, чтобы приехать еще раз?
- Вы хотели бы купить самые дешевые туфли или те, которые при этом еще будут удобными?
- Скажите, вам важна цена товара как таковая (вопрос посреднику) или то, сколько вы сможете на нем заработать?
- Вам важна только цена или качественные характеристики тоже имеют значение?

3. Альтернативный вопрос при ограниченном выборе.

Нет ничего глупее, чем спросить клиента: «Какой цвет вы предпочтете?» — а потом долго и нудно объяснять, почему именно этого цвета у вас и нет. Поэтому если у вас ограниченный выбор каких-либо условий, моделей, схем работы, времени

для встреч и т. п., включайте этот выбор в ваш вопрос изначально в виде заданных альтернатив.

Случай из жизни: клиента спрашивают, когда ему удобно приехать на презентацию в офис компании на следующей неделе. «В среду», — отвечает клиент. «А вот на следующей неделе презентации будут проходить как раз во вторник и четверг», — отвечает сотрудник. «Вы что, издеваетесь?!» — справедливо возмущается клиент.

Многие из перечисленных вопросов вы встретите в других разделах. Помните главное: от того, как вы задали вопрос, зависит результат. Готовить «правильные» вопросы не менее, а может быть, и более важно, чем подбирать аргументы.

Один сотрудник хотел работать только с клиентами, которые были ему особенно интересны. Когда он попросил об этом руководство, то получил отрицательный ответ. Тогда он поставил вопрос иначе: «Вы хотите, чтобы я работал с теми клиентами, с которыми я наиболее результативен и эффективен?» Руководитель ответил утвердительно. Тогда сотрудник задал еще один вопрос: «Вы решаете, кому какой заказ передавать?» И снова получил положительный ответ. «То есть вы можете передавать мне именно тех клиентов, с которыми я максимально эффективен?» Так он добился своего.

При проведении переговоров нам важно не только получить какую-либо информацию, но и оценить, насколько она соответствует действительности, а также узнать, в какой степени для клиента характерны открытость и честность.

Оценка достоверности информации

Определение достоверности ответов и предоставляемых сведений является сквозной методикой, которую следует применять в ходе всего этапа переговоров: клиент может искажать информацию, сознательно идя на обман, и давать так называемые социально-желательные ответы.

Человек часто дает социально-желательные ответы или демонстрирует социально-желательное поведение. В обычной жизни мы настолько привыкли так поступать, что не отдаем себе в этом отчета. Например, коллега на бегу спрашивает вас: «Как дела?» Что вы ответите? В большинстве случаев это будут одно-два слова типа «хорошо», «нормально», «бывает и хуже». Редко кто-то станет подробно рассказывать о своих делах. Мы только соблюдаем «ритуал» (по терминологии Э. Берна). Или другая ситуация: вы выдвинули идею, которая была принята и принесла существенный для бизнеса результат. Большинство из нас хотят, чтобы это оценили и заметили. Но кто напрямую скажет начальнику: «Похвалите меня публично или наградите меня»? Существуют вещи, о которых не принято говорить, а также нормы поведения, ограничивающие нас в свободе высказываний. Таким образом, даже в обычной жизни мы конструируем или каким-либо образом искажаем реальную картину.

Конструирование

Конструирование — это моделирование ситуации с тем, чтобы представить ее в социально-приемлемом или выгодном для себя свете. Конструирование не тождественно дезинформированию или тем более лжи. Это более сложный и тонкий процесс, с большим числом вариаций. На самом деле информация, которой обмениваются клиент и продавец, правдива лишь на 50%: это сведения, которые могут принести выгоду. А остальные 50% — «забываем» сказать. Мы говорили о том, насколько важны долгосрочные отношения с клиентом, поэтому пришли к соглашению, что нельзя даже с рациональной точки зрения продавать клиенту то, в чем он в итоге разочаруется. Но не все это понимают. И некоторые все же пытаются обмануть клиента.

Мы можем разделить конструирование на два типа: отрепетированное конструирование, т. е. заранее подготовленные клиентом ответы на неприятные или сложные для него вопросы, и конструирование в ходе переговоров.

Выявить отрепетированное конструирование сложно, так как оно практически не дает невербальных и вербальных отклонений от нормальных для клиента речи и поведения (об этих отклонениях мы поговорим чуть позже). Как же быть? Существует несколько правил, которые помогают нам свести такое конструирование к минимуму:

Избегайте так называемых типичных вопросов

Старайтесь даже привычные вопросы о кредитной истории, о тех или иных намерениях клиента облекать в завуалированную форму. Пользуйтесь информацией, которую вам дает понимание основных метапрограмм клиента (этому посвящен специальный раздел в книге). Большинство людей готовят и заранее репетируют ответы именно на болезненные и неприятные для них вопросы. Постарайтесь подойти к той же теме позитивно, и вы получите более достоверную картину.

Чередуйте темы, не давайте клиенту «вести» и «перепрыгивайте» с одного предмета на другой

Подобный метод сбивает с толку и мешает клиенту понять, что именно оценивается в данный момент. Например, задавая подряд четыре-пять вопросов о платежной дисциплине (пусть и с разной формулировкой), я невольно заставляю клиента обратить особое внимание на эту тему, и в большинстве случаев это исказит адекватность предоставляемой информации со стороны клиента.

Возвращайтесь к сомнительной теме несколько раз, делайте это по-разному

Если вы заметили, что ответ клиента выглядит как заученный или появляются «рационализация» и «уходы» (что мы обсудим позднее), то имеет смысл вернуться к этому вопросу еще раз, переформулировав его. Аналогично следует поступить и в ситуации резкого увеличения темпа речи клиента в рамках обсуждения определенной темы. Как правило, на подсознательном уровне мы стремимся как можно быстрее пройти сложный участок, в котором не уверены, но

сценарий которого придуман заранее. Задавая вопросы повторно, большего эффекта можно добиться, если вернуться к этому вопросу не сразу, а через некоторое время и в другом контексте.

Конструирование в ходе переговоров возникает, когда клиенту задают вопросы, к которым он не готовился заранее, но по каким-то причинам осуществляет конструирование. Такие моменты отследить гораздо легче: есть несколько признаков изменения поведения, которые нам в этом помогают. Однако следует помнить, что первые два из перечисленных признаков могут также свидетельствовать о том, что вопрос заставляет человека довольно напряженно думать и анализировать. Таким образом, если вы задаете сложные вопросы или обсуждаете стратегически важные моменты, не стоит обращать внимания на первые два изменения поведения и речи.

Изменение темпа речи

В ситуации, когда человек на ходу придумывает, как лучше подать информацию, у него уходит определенное время на обдумывание. Как следствие возникают паузы, т. е. замедляется темп речи. Обратите внимание, что нужно сравнивать быстроту речи в этот момент с темпом, характерным для этого человека в обычной ситуации, а не со своим темпом или каким-то эталоном. Важно помнить, что для каждого из нас характерна своя скорость речи, этот параметр как таковой в ходе оценки дезинформации или конструирования ничего нам не дает.

Резкое увеличение количества слов-паразитов (вот, значит, как бы, это, мм и пр.)

Механизм возникновения этого явления схож с изменением темпа речи в предыдущей ситуации. В данном случае человек заполняет паузы словесным мусором. Так же как и в первом случае, важно сравнивать именно количество слов-паразитов в данной ситуации с их обычным количеством в речи данного конкретного клиента. Косноязычный человек вовсе не обманщик: у него просто плохо поставлена речь. А вот поведение клиента, который говорил на литературном языке и вдруг стал сыпать словами-паразитами, заставляет задуматься и проверить эту тему еще раз через некоторое время.

Слова-проговорки

Это слова, которые сигнализируют о низкой степени уверенности в высказанной мысли, а также о неосознанном желании перестраховаться, т. е. сделать определенную уступку при предоставлении информации.

К проговоркам относятся: в принципе, в общем (если не является обобщающим словом), в целом (то же), в основном, довольно, достаточно и пр. Данные слова указывают на то, что человек чувствует себя неуверенно или что он не готов нести ответственность за свои слова. Если слова-проговорки характерны для речи клиента в целом или только для блока ответов, выявляющих оценку потенциала своей компании, то такая ситуация свидетельствует о его заниженной самооценке. Аналогично можно расценивать использование союза «если» при

описании будущего: «Если мы сможем повысить объем продаж, то увеличим ассортимент закупок». Данная ситуация ни в коем случае не означает конструирование или дезинформирование, а лишь неуверенность в истинности сказанного.

Проанализируем несколько примеров: «Как вы считаете, у ваших продавцов достаточный опыт для продвижения этой технически сложной и дорогой продукции?» — «*В принципе* у нас *довольно* хорошие продавцы. Они *нормально* работают с любым товаром». Курсивом выделены слова-проговорки, которые снижают степень доверия к информации, предоставленной клиентом. При этом мы можем вспомнить об избеганиях, обратить внимание на слово «нормально» и прийти к выводу, что продавцы вряд ли работают так уж хорошо, как говорят, да еще и с любым видом товара...

Из рассказа руководителя отдела продаж о новых рекламных материалах: «Этот новый буклет, адресованный дистрибьюторам, подготовлен нашим рекламным отделом в общем-то довольно профессионально». Такой комментарий заставляет нас усомниться в том, что руководитель отдела продаж действительно высоко оценивает профессионализм сотрудников рекламного отдела в целом или качество буклета в частности. В действительности такой ответ свидетельствует о том, что отдел продаж был недоволен уровнем рекламных материалов, но руководитель не имел возможности кардинально повлиять на ситуацию. Конечно, выступая перед партнерами, он не мог выразить свое действительное отношение к уровню буклета и профессионализма специалистов рекламного отдела, но такой вывод легко следует из формы изложения мысли.

Невербальные проявления

Невербальное поведение человек контролирует с большим трудом, именно поэтому мы часто выдаем себя на этом уровне общения. Однако следует быть осторожным при выявлении конструирования на основе невербального поведения: проявления лжи и конструирования очень часто схожи с признаками волнения, которые довольно часто проявляются на переговорах. По крайней мере специфические жесты, закрытые позы, покраснение кожи, учащенное дыхание, общая скованность — все это может с таким же успехом свидетельствовать о волнении, как и о стремлении ввести партнера по переговорам в заблуждение.

Нейролингвистическое программирование

Конечно, наблюдение за глазными паттернами (т. е. различными движениями глаз и зрачков) может дать нам многое для разграничения ситуаций «вспоминания» — «конструирования». Однако очень важна изначальная калибровка паттернов, характерных для конкретного клиента, так как абсолютно типовых паттернов не существует, а также четко усвоенный навык наблюдения и выявления паттернов. В связи с этим актуален совет: если вы не занимаетесь этим всерьез, т. е. не проходите многодневные сертификационные тренинги, которые действительно формируют устойчивый навык, лучше не пробуйте использовать методы НЛП, лишь прочитав пару книг, — вы рискуете допустить много ошибок.

И наконец, признаки конструирования, которые характерны и для импровизации, и для домашней заготовки:

Уход — подмена одного ответа другим, близким по содержанию

Уход возникает тогда, когда один из участников переговоров пытается скрыть какую-либо информацию, так как она неблагоприятна для него или, по его мнению, не соответствует социальным ожиданиям. Уход — более важный сигнал проблемной зоны, чем рационализация.

Пример ухода: «Скажите, на какой объем закупок с вашей стороны мы можем рассчитывать в следующем месяце?» — «Вы знаете, на ближайшие полгода мы планировали средневзвешенный объем закупок X» (мы так и не получили реального ответа на вопрос о закупках следующего месяца, ведь он может быть как больше, так и меньше среднего объема на ближайшие полгода).

Рационализация — усложнение ответа на поставленный вопрос, который не дает реальной информации

Рационализация возникает или в момент конструирования, или в момент замены реальной информации ложной и является сигналом проблемной зоны, на которую следует обратить внимание.

Пример рационализации: «Как вы считаете, сможете ли вы продавать максимальный ассортимент?» — «Ну, вы ведь понимаете, что такое максимальный ассортимент. Он варьирует в зависимости от сети, региона и платежеспособности покупателей». Таким образом, существует множество факторов, от которых зависит, какой именно ассортимент можно или нельзя считать максимальным. Рациональные ответы могут быть хорошо продуманы и подготовлены, поэтому всегда нужно отслеживать их появление в речи.

Существует еще один метод, позволяющий оценить искренность клиента. Этот метод заключается в использовании так называемых провокативных вопросов. Они построены таким образом, что человек не может ответить отрицательно на все эти вопросы, говоря при этом правду. Примеры таких вопросов:

Возникали ли у вас затруднения со сбытом?

Бывает ли так, что ваши продавцы не могут ответить на все вопросы дотошного клиента?

Как вы считаете, можете ли вы стопроцентно гарантировать продажу именно этого ассортимента и в эти сроки?

Если в ходе переговоров задан такой вопрос, то можно предположить, что, давая положительный ответ, клиент не совсем искренен или что он действительно исключение из общего правила по одному этому моменту. Но если вы задали три вопроса и получили на них «правильные» ответы, вряд ли клиент открыт по отношению к вам.

Комбинируя все методы, которые мы рассмотрели, можно успешно проверить и оценить достоверность предоставляемой нам информации, а также определить степень открытости клиента.

К теме 4.

Получение обратной связи для построения эффективно коммуникации

Успех общения определяется не тем, что вы хотели сказать, а тем, как вас поняли.

Обратная связь — это реакция собеседника на нас и наши слова. Она включает в себя понимание и оценку.

Зачем нужна обратная связь во время переговоров и презентации, ведь можно просто хорошо подготовиться и провести их по запланированной схеме? Так-то оно так, но ведь может получиться, что вы собрали не всю информацию. Кроме того, если это первые переговоры, то вы просто не могли предусмотреть абсолютно все особенности своего собеседника. Поэтому получение обратной связи и техника активного слушания позволяют лучше понять собеседника и дают нам возможность скорректировать действия в зависимости от его типажа, реакций и появляющихся дополнительных потребностей. Кроме того, всегда есть вопрос притяжения — неприятия на личностном уровне, а также определенные барьеры в общении, которые мы рассмотрим позже и которые обратная связь позволяет вовремя выявить и даже предотвратить.

Итак, каким же образом мы можем получать обратную связь от собеседника во время переговоров и презентации?

Существует несколько способов получения обратной связи:

Наблюдение за речью собеседника

Собеседник может реагировать, используя нейтральные слова («нужно сделать»), позитивно окрашенные слова («у нас будет возможность это сделать») и негативные слова («придется это делать»). Вариантов много, обращайте внимание на появление слов, которые не свойственны лексикону собеседника. Эти слова сигнализируют о том, что клиент позитивно или негативно воспринял и отреагировал на вашу последнюю фразу. А дальше вам и карты в руки: вы можете или уточнить причину и характер реакции, или сменить тему, или, наоборот, развить ее. Главное, о чем следует помнить: предупрежден — значит, вооружен.

Наблюдение за тем, поддерживает ли собеседник с вами зрительный контакт

Это один из ярких признаков внимания — невнимания, усталости, скуки. Зрительный контакт, который поддерживает с вами клиент или группа людей на презентации, указывает на то, что они по крайней мере заинтересованы. А вот «расставание взглядов» говорит о том, что люди или устали, или потеряли интерес к тому, о чем идет речь. Иными словами, необходимо уточнить, достаточно ли разнообразна информация, может быть, следует переключить внимание людей на другую тему, использовать юмор или метафорическое влияние или другой прием.

Наблюдение за невербальным поведением

Здесь особое внимание следует обращать на любые резкие изменения в жестах и позах. Разумеется, значение имеет и то, являются ли позы и жесты открытыми и расслабленными или закрытыми. Необходимо также обращать внимание на жесты спешки и жесты оценки и принятия решений (лучше всего об этом рассказал Аллан Пиз в книге «Язык телодвижений»).

Ведение записей собеседником

Если ваш собеседник или слушатели презентации делают записи и заметки, это хороший знак: как минимум им интересно то, что вы сообщаете. В такие моменты следует немного замедлить темп, чтобы дать возможность записать спокойно, без спешки, а также уточнить, нужно ли более подробно остановиться на этом вопросе, ведь, возможно, он и станет краеугольным камнем вашего успеха.

Использование вопросов собеседнику

Например, таких как «Достаточно ли вам этой информации или продолжить рассказ?», «Вам больше интересен именно этот товар или весь спектр нашей продукции?», «Правильно ли я понял, что основной вопрос связан с ценой, или у вас есть еще какие-либо сомнения?»

Барьеры, мешающие успешной коммуникации

В ходе переговоров нередко возникают препятствия в установлении взаимопонимания:

Непонимание или различное понимание терминов и формулировок

Чтобы преодолеть этот барьер или избежать его появления, следует изначально или оговаривать уровень сложности и специфичности терминологии, или пояснять термины. Как показывает опыт, многие стесняются переспрашивать, отсюда два риска — ваше предложение понимают неправильно, или, что еще хуже, клиент оказывается в глупом положении. А кому нравится чувствовать себя дураком? С другой стороны, совсем избегать терминов не следует, в частности, это может снижать эффективность экспертного влияния. Поэтому вывод такой: термины нужно использовать только по необходимости, поясняя то, что собеседнику может быть непонятно.

Различный предыдущий опыт собеседников (различный уровень фоновых знаний)

Представьте себе, что вы собираетесь поехать вместе с африканцем, который никогда не покидал свой континент, в зимний тур в страну с холодным климатом. Вы говорите ему, что нужно взять с собой зимние вещи. Он берет с собой рубашки с длинным рукавом и брюки вместо обычных шорт. Почему? Да потому, что зима в его понимании и в вашем — вещи малопохожие. Так и в бизнесе: всегда помните, что ваш опыт и то, что вам очевидно, может разительно отличаться от опыта и представлений собеседника. Всегда старайтесь сверить ваши представления и изначально договориться об «общем языке» и информационном поле.

К теме 5. Активное слушание

Общение - всегда двусторонний процесс: один человек передает сообщение, другой получает его. Оба участника вовлечены в процесс общения. Эффективное общение крайне важно для эффективной работы консультанта. Активное слушание - ключ для эффективного общения. Активное слушание - одно из основных качеств хорошего консультанта, поэтому необходимо уделить время для выработки у себя умений слушать собеседники и понимать, что он хочет донести до Вас.

Активное слушание - больше, чем просто слушание чьего-то монолога. Оно позволяет понять, что сказал собеседник, и сообщить ему, что идея, смысл и содержание его сообщения получены и поняты слушателем. Активное слушание позволяет говорящему почувствовать, что его действительно слушают и стараются понять.

Когда людей выслушиваешь активно, они чувствуют себя вовлеченными, а в результате - более открытыми и активными. Кроме того, эти приемы дают Вам выигрыш во времени: Вы можете сократить время на выслушивание, конструируя разговор, наводя собеседника на формулирование его проблем и потребностей.

Приемы активного слушания можно разделить на две группы: вербальные (речевые) и невербальные (неречевые).

Вербальные приемы активного слушания

<i>Прием</i>	<i>Комментарии</i>
Суммирование	Объединение нескольких моментов, которые высказал говорящий. Уточнение правильности вывода. <i>Пример «То есть Вы отметили три вещи: первое..., второе..., третье... . Правильно ли я Вас понял?»</i>
Прояснение	Проверка правильности понимания сказанного (факты, точки зрения, взгляды). <i>Пример «То есть Вы утверждаете, что Ваш зять отказывается помогать Вашей дочери и ее детям, потому что он три месяца не получал зарплату?»</i>
Рефлексиование	Подчеркивание выраженных или подразумеваемых чувств говорящего и демонстрирование ему Вашего понимания. <i>Пример «Да, Вам, конечно, было очень трудно».</i>
Парафраз	Повторение некоторых фраз, сказанных говорящим, его же словами или близко к тексту. Этот прием побуждает человека продолжать разговор. <i>Пример «Да, то, что произошло с Вами в ЖЭКе было пренеприятным».</i>
Объяснение	Вы даете свою интерпретацию только что сказанному. Это помогает говорящему понять то, что он хочет сказать (особенно, когда ему трудно четко выразить свое мнение или отношение к описываемому событию / предмету). <i>Пример «То, что случилось с Вами, можно назвать...».</i>

Открытые вопросы	Вопросы к говорящему, поощряющие его на дальнейший разговор. Закрытые вопросы (на которые можно ответить только «да» или «нет») не поощряют человека на углубление своего рассказа. Пример « <i>Что же случилось дальше?</i> » или « <i>Как Вы к этому отнеслись?</i> »
Поощрение к продолжению разговора	Выражение похвалы /благодарности говорящему. <i>Пример «Замечательно, что Вы пришли к нам», «Вы мужественный человек!»</i> Или можно для поощрения к продолжению разговора и демонстрации понимания использовать разные междометия.

Невербальные приемы активного слушания

Эти приемы редко используются сами по себе. Они служат хорошим дополнением к вербальным приемам.

<i>Прием</i>	<i>Комментарии</i>
Выражение лица	Лицо выражает наши эмоции. Предоставьте ему эту возможность во время разговора. Единственное, что следует иметь при этом в виду - надо быстро ориентироваться в том, какую эмоцию проявить в ответ на то или иное высказывание говорящего, чтобы не навредить ему.
Контакт глаз	Он выражает интерес к говорящему, предлагает ему <u>поддержку и поощряет на продолжение разговора.</u>
Позы - язык тела	Манера стоять, сидеть, осанка - могут демонстрировать интерес или скуку. Во время слушания следует немного наклониться в сторону говорящего, повернуться к нему. Это выражает Ваше внимание к говорящему. Позы должны быть
Жесты	Круговые движения раскрытыми ладонями поощряет большую включенность говорящего. Во время вопроса или прояснения также помогают спокойные жесты раскрытыми ладонями. Жесты гостеприимства выражают поддержку. Раскрытая ладонь, направленная на говорящего, говорит
Персональное пространство	Сохраняйте комфортное расстояние между Вами и Вашим собеседником
Время	Не прерывайте собеседника без особой необходимости. Используя сочетание вербальных и невербальных приемов активного слушания, можно найти способ и оптимальное время для перебивки речи собеседника и направления ее в

Ошибки активного слушания

Интерпретация мотивов говорящего.	Не дает говорящему возможности собственные мотивы.
Повторение буквально того, что говорит собеседник.	Это может раздражать и разочаровывать собеседника, показывать, что Вы в действительности не слушаете его.
Добавление своих мыслей к сказанному или чрезмерное обобщение сказанного.	Говорящий может чувствовать, что его неправильно поняли.
Игнорирование важных фактов, чувств или событий.	Говорящий может чувствовать, что его неправильно поняли.
Недооценка эмоций, выраженных говорящим	Говорящий может почувствовать, что все, что он говорит, маловажно для Вас
Предварение того, что скажет собеседник Вашими собственными мыслями	Это сбивает говорящего с мысли, и он может почувствовать, что им манипулируют
Непоспевание за мыслью говорящего	Растерянность говорящего; он может подумать, что Вы не в состоянии оценить и понять его истинные нужды

Препятствия для активного слушания

Плохая окружающая обстановка - шум, постоянные отвлекающие моменты, мрачное помещение, отсутствие условий для конфиденциального общения;

Критическое (судейское!) отношение у говорящего или у слушающего - негативные критические комментарии в отношении высказываемых мыслей мешают по-настоящему услышать то, что говорит собеседник;

Поиск решений - если Вы сконцентрированы на поиске решения или на том, что Вы скажете в следующий момент, Вы не сможете уделить необходимое внимание тому, что говорит собеседник;

ВАШИ собственные нужды и проблемы - они могут настолько захватить Ваши мысли, что помешают не только активному слушанию, но и вообще не дадут Вам возможности слышать говорящего.

К теме 6.
Основные профессиональные коммуникативные ситуации:
диалоги

ПРОВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

Стадия установления контакта

Стадия установления контакта обязательно присутствует в любых переговорах. Ритуал налаживания отношений во многом зависит от принятых в том или ином бизнесе национальных и местных традиций, а также, что самое главное, от особенностей тех людей, которые вступают в переговоры.

Установление контакта в классическом варианте предполагает small talk, что в переводе с английского означает «маленькая беседа, разговор ни о чем». Этот этап нужен людям, чтобы переключиться на новую тему, на нового человека, отвлечься от происходящего.

Несколько важных советов:

- Следует различать установление контакта при телефонных переговорах и личной встрече: при телефонном маркетинге этот период должен быть значительно короче, потому что внимание собеседника рассеивается быстрее.
- Принципиально по-разному будет проходить установление контакта в зависимости от того, первая это встреча или мы уже знакомы с собеседником.
- Не следует переоценивать значение этой стадии переговоров и воспринимать неудачу на данном этапе как приговор.

Существует несколько простых, но значительных моментов, к которым нужно быть готовым, чтобы установление контакта прошло успешно. Их мы и рассмотрим далее.

Правило сорока секунд

У нас никогда не будет второго шанса произвести первое впечатление...

При личном общении первое впечатление о человеке, как правило, складывается в течение первых 30-40 секунд. Большое значение при этом имеет внешний вид и первые фразы.

Внешний вид

Он должен соответствовать ситуации собеседования. Внешний вид должен быть разным в зависимости от того, какие цели вы преследуете: удивить, показать, что вы решаете общие задачи, продемонстрировать свое превосходство и т.п. Нужно помнить об индикаторах деловой успешности (часы, ручка, в последнее время — мобильный телефон и другие аксессуары), на которые в первую очередь обращают внимание клиенты.

Первые фразы

Они должны быть уверенными. Желательно произнести имя и отчество клиента (если вы его знаете) и представиться самому. Когда вы представляетесь, старайтесь избегать фраз: «беспокоит», «звонит», «отниму у вас совсем немного времени», — у клиента может сложиться впечатление о вас как о неуверенном в себе специалисте. Он заранее будет настроен на то, что вы пришли отнимать у него время. Подробнее на первых фразах, комплиментах и тезисах мы остановимся позже, так как это очень важные моменты.

В первых фразах всегда следует сослаться на договоренность (если она была), а также поинтересоваться, удобно ли собеседнику говорить (это особенно актуально при телефонном контакте). При личной встрече необходимо уточнить, каким временем располагает ваш собеседник.

Первые действия

Действуйте уверенно, без суеты (продумайте заранее верхнюю одежду в холодное время года). Предложите свою визитку. Перед тем как сесть, уточните, где удобнее расположиться.

Помните о невербальном языке (о нем мы более детально поговорим в отдельной главе). Не следует начинать подробный разговор стоя: это почти всегда производит впечатление неуверенности или поспешности. Кроме того, заранее подумайте о демонстрационных материалах: они должны находиться под рукой, их показ не должен вызывать затруднений ни у вас, ни у клиента.

Правило комплимента

Можно смело утверждать, что большинство людей чувствительны к комплиментам и даже любят их. Другой вопрос, что подобрать правильный комплимент, который действительно сможет расположить к вам собеседника, не так легко. Рассмотрим несколько практических правил, которых следует придерживаться, произнося лестные слова (все они основаны на опыте продаж в различных сферах бизнеса):

- Постарайтесь заметить то, что человек выставляет напоказ (грамоты, дипломы, кубки, награды, охотничьи трофеи, цветы в горшках и т. п.), — он хочет, чтобы вы это отметили. Если бы он этого не желал, то спрятал бы эти предметы в стол или шкаф.
- Скажите что-то приятное о внутренней и внешней отделке помещения, в котором находится учреждение, об организации труда персонала. Это будет комплиментом для руководителя или администратора.
- Если вы знаете о научной, публичной, социальной и тому подобной деятельности клиента, то сделайте комплимент и в отношении всех этих моментов.
- Сошлитесь на мнения и позитивные отзывы других людей. Это может стать как очень хорошим комплиментом, так и поводом для конфликта. Все зависит от того, входит ли тот, на чье мнение вы сослались, в референтную группу клиента, т. е. группу лиц, чье мнение он ценит.

- Отметьте занятость и востребованность человека. Когда мы говорим людям о том, какие они занятые, как много вопросов им приходится решать, как много зависит только от них, то тем самым подтверждаем их значимость. А в этом нуждаются большинство людей. Так что старайтесь чаще говорить комплименты такого рода. При этом, разумеется, они должны более или менее соответствовать действительности, иначе человек может принять их за издевку.
- Подчеркните значимость человека в компании при принятии решений. Похоже на предыдущий случай, хорошо воспринимается одновременно с положительным отзывом начальства или с комментарием о том, что никто не взялся решить этот вопрос.
- Сделайте личный комплимент. Комплименты, касающиеся внешности, одежды, обаяния и др., требуют особой осторожности. Чтобы не ошибиться, мне кажется, нужно быть хорошо знакомым с клиентом. Я бы не рекомендовала делать такого рода комплименты во время первой встречи.
- Будьте осторожны с фотографиями. В отличие от всего остального, что выставлено напоказ, в отношении фотографии нужно проявить осмотрительность. Вдруг вы скажете: «Какой у вас симпатичный внук», — а это окажется сын! Единственный случай, когда, как мне кажется, можно смело использовать комплименты, касающиеся фотографий, это когда ваш клиент изображен вместе с каким-то известным деятелем, причем вы абсолютно уверены, что память вас не подвела.

Маленькие хитрости

- Говорите только о том, во что сами верите и что вам действительно нравится: многие легко чувствуют фальшь, и это может их раздражать.
- Комплименты не должны быть стандартными, например «Прекрасно выглядите». Таким комплиментом никого не удивишь, а вот раздражение можно вызвать, особенно если человек в это время болен и понимает, что имеет нездоровый вид, или если слышит это сегодня уже в пятый раз.
- Чередуйте комплименты: нельзя хвалить человека постоянно за одни и те же качества.
- Старайтесь, чтобы комплимент соответствовал той дистанции, которая существует между вами и клиентом: нельзя говорить личные комплименты при первой встрече или когда вы понимаете, что ваши отношения далеки от дружеских.
- Старайтесь не переходить грань между деловым комплиментом и флиртом (если только это не является вашей истинной целью).
- Постоянно тренируйтесь: говорить комплименты не так легко, как кажется.

Вступительный тезис

Во многом успех общения зависит от изначальной установки. Если она сводилась к тому, чтобы рассказать и выслушать ответ («Я хочу рассказать вам о...» — классическое начало большинства переговоров и презентаций), то и результат будет соответствующим. Вам не удастся надолго удержать внимание клиента. В чем же наша задача? Нам нужно показать клиенту полезность и выгодность нашего сотрудничества и найти для этого оптимальные варианты. Именно к этому и должен сводиться тезис, с которого мы начинаем (после приветствия и представления) переговоры или презентацию.

Важно, чтобы вступительный тезис содержал в себе упоминание о цели и выгоде. Он может звучать, например, так: «У нас будет возможность обсудить, чем мы можем быть полезны и выгодны вашей компании и вам, а также выбрать оптимальные варианты сотрудничества». Формулировки могут быть разными, но в тезисе обязательно должны содержаться следующие компоненты:

Типы людей и способы установления контакта

Такт — очень важное качество при работе с людьми. Необходимо помнить, что длительность и содержание первого этапа переговоров в значительной степени зависят от того, к какому типу людей относится ваш собеседник. Если он привык в большей степени полагаться на собственное мнение, ориентирован на результат, любит конкретику, то этап установления контакта следует сократить: в противном случае собеседника может даже раздражать затянувшийся разговор «ни о чем». И наоборот — чем более собеседник ориентирован на внешнее мнение, чем он медлительнее, тем более длительным и обстоятельным должен быть этот этап. В связи с этим необходимо учитывать особенности местности, в которой вы ведете продажи (я имею в виду различные регионы России и страны СНГ: так, в Армении этап установления контакта может затянуться минут на сорок). Таким образом, составляющие этапа установления контакта, их наполнение и длительность (пожалуй, кроме приветствия и тезисов, которые уместны во всех ситуациях) — не догма, а лишь руководство к действию. Всегда обращайтесь внимание на то, кто перед вами, и, исходя из этого, корректируйте свои действия.

Типовые возражения

Еще на стадии установления контакта вы можете столкнуться с несколькими типичными возражениями.

Алгоритм работы с возражениями как целостная система подробно рассмотрен в отдельной главе, здесь же я приведу основные слова, которые эффективны именно при возникновении возражений на стадии установления контакта.

- Пришлите по факсу / электронной почте.
- Зачем встречаться, давайте все обсудим по телефону.
- Нам ничего не нужно.
- Это не ко мне (но мы понимаем, что на самом деле именно этот человек принимает такие решения).

- У нас уже есть поставщики.

Если мы не справимся с этими возражениями на стадии установления контакта, то сотрудничество может не состояться. Поэтому давайте вместе подумаем, какие варианты ответов будут оптимальными в этой ситуации (конечно, мы обсуждаем общие схемы, в каждой конкретной ситуации общую модель следует наполнять конкретикой).

Завершение стадии установления контакта и переход к выявлению и формированию потребностей

После установления контакта, особенно когда мы говорим о первом визите или общении по телефону, иногда довольно сложно перейти к выявлению потребностей. Некоторые довольно неуклюже начинают просто-напросто допрос, что может разозлить и даже испугать клиента. Поэтому нам нужна какая-то связка, которая позволит логично и плавно перейти к вопросам в адрес клиента. Как же это сделать максимально эффективно?

Скажите, вы замечали, что большинству людей нравится, когда окружающие подтверждают их значимость? А встречали ли вы тех, кто очень любит поговорить о том, как они загружены и как мало у них свободного времени (кстати, рассказывают они об этом подчас так долго, что за это время можно было многое успеть)? Так вот, один из самых успешных вариантов перехода от стадии установления контакта к стадии выявления и формирования потребностей может выглядеть примерно так: «Василий, я прекрасно понимаю, что вы занятой человек. Чтобы не отнять у вас много времени рассказом о нашем ассортименте (возможностях сотрудничества), а это обширная информация, скажите, пожалуйста (далее следуют конкретные вопросы; другой, более изысканный вариант, — "позвольте задать вам несколько вопросов")». Этот вариант перехода от первой части переговоров к следующей позволяет добиться максимальной логичности и комфорта как для клиента, так и для себя.

Маленькие хитрости

- Люди любят, когда есть выбор, поэтому предлагайте альтернативу как можно чаще: «Вы хотели бы сначала обсудить ассортимент, а затем сервис или наоборот?». Придумайте как можно больше альтернатив для начала разговора по выявлению потребностей.
- Многим трудно признать, что они на самом деле ничего не решают: как можно активнее используйте фразы «именно вы принимаете решения», «именно от вас зависит».
- Людям важно, что вы знаете их ситуацию (но не на уровне шпиона), что вы имеете большой опыт работы в их отрасли (это именно наше, российское, по опыту общения с европейским персоналом могу сказать, что там привязка к отрасли значительно слабее).

БЕСЕДА

Беседа как форма делового общения

В труде менеджера беседа является одним из ведущих методов управления и воздействия на подчиненных. Так же широко она используется и в юридической практике, например - при допросах свидетелей и потерпевших, подозреваемых и обвиняемых, в работе с клиентами, адвокатов, с посетителями юридических консультаций. В самом общем виде под деловой беседой понимается осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы что-то в какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

Прежде чем приступать к беседе, целесообразно оценить десять факторов ее успеха:

1. Профессиональные знания менеджера дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.

2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

3. Наглядность — максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей — снижает абстрактность изложения информации.

4. Постоянная направленность — следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.

5. Ритм — повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.

6. Повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

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

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

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

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

К вариантам деловой беседы можно отнести и мимолетный разговор накоротке, и обстоятельную беседу «по душам», и разъяснение своих требований, и спор по ряду вопросов, и попытку добиться согласия по какой-либо проблеме, и многое другое.

Традиционно всякая деловая беседа проходит ряд этапов:

- начало беседы и установление контакта;
- передача информации;
- аргументирование (высказывание своих аргументов, выслушивание доводов собеседника, принятие или опровержение этих доводов);
- подведение итогов, принятие решения.

Начало беседы — это мост между нами и собеседником. На этом этапе решаются следующие задачи:

- установление контакта с собеседниками;
- создание приятной (комфортной) атмосферы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе;
- иногда, если необходимо, и «перехват» инициативы.

Зачастую многие беседы заканчиваются, так и не успев начаться. Почему? Потому что первые фразы беседы оказались слишком незначимыми. А ведь именно несколько первых предложений часто кардинальным образом воздействуют на решение собеседника, выслушивать нас дальше или нет. Собеседники обычно более внимательно слушают именно начало разговора — часто из любопытства, ожидания чего-то нового, для снятия напряжения, возникающего в начале беседы. Именно первые два-три предложения создают внутреннее отношение собеседника к нам и к беседе (рабочую атмосферу).

К типичным примерам губительного для беседы начала П. Мицич относит:

1) извинения и проявления признаков неуверенности: «Извините, если я помешал...», «Умоляю вас выслушать меня.. »;

2) неуважение и пренебрежение к собеседнику: «Я как раз случайно заходил мимо и заскочил на минутку к вам...», «Давайте с вами быстренько рассмотрим этот вопросик...»;

3) попытки первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию: «Я бы хотел поговорить с вами о следующей проблеме. Мне кажется, вы крайне заинтересованы в ее обсуждении именно сейчас» На вполне логичный ответ. «Но меня сейчас эта проблема не волнует», — следует парирование: «А почему она вас не волнует сейчас? Какие на это есть причины?» Таким образом, собеседник оказывается в оборонительной позиции, он должен, хочет он этого или нет, искать объяснения, аргументы, о которых заранее и не думал.

В качестве тем, используемых в начале беседы, рекомендуются следующие: какая-либо новость (не шокирующая); собеседник и все, что с ним связано; общие интересы и темы. Последний вариант требует определенной подготовительной работы, так как здесь надо будет действовать наверняка и с первых фраз заинтересовать собеседника.

Приемы начала беседы

Прием снятия напряжения призван установить тесный контакт с собеседником. Он осуществляется при помощи теплых слов или комплиментов в

адрес собеседника. Уместная шутка также способствует разрядке первоначальной напряженности и создает дружескую обстановку для беседы.

Прием «зацепки» позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личное впечатление, анекдотичный случай или необычный вопрос.

Прием стимулирования игры воображения предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот прием целесообразен при разговоре с собеседниками, отличающимися оптимизмом и трезвым взглядом на ситуацию.

Прием прямого подхода означает непосредственный переход к делу. Схематично это выглядит так: вкратце сообщаются причины, по которым была назначена беседа, быстро переходят от общих вопросов к частным и приступают к теме беседы. Этот прием больше подходит для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, при телефонных разговорах.

Основное требование к началу беседы — она должна начинаться с так называемого «Вы-подхода», т. е. умения человека, ведущего беседу, поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять.

Передача информации — вторая фаза деловой беседы. Она создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- обозначение проблемы;
- собственно передача информации;
- закрепление информации;
- обозначение нового направления информирования. Для того чтобы успешно пройти все четыре этапа,

Необходимы:

- лаконичное и четкое построение передаваемой информации: чем больше информации мы намереваемся адресовать собеседнику и чем неудобоваримей она будет, тем меньший ее объем запомнит наш собеседник;
- умелая постановка вопросов: закрытых — на первом этапе, когда мы хотим ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности (например: «Вы согласны, что проблема требует всестороннего обсуждения?»); открытых (требующих какого-либо объяснения) — на втором этапе; риторических («Можем ли мы считать подобные явления нормальными?!») и вопросов на обдумывание («Правильно ли я понял ваше сообщение о том, что ...») — на третьем этапе; переломных (когда получено достаточно информации по одной проблеме и мы хотим перейти к следующей или когда мы почувствовали сопротивление собеседника и пытаемся «пробиться») — на четвертом;
- изучение реакций собеседника: не выпускаем собеседника из виду, наблюдая за его внешней реакцией и движениями; осуществляем визуальный контакт, т. е. смотрим в глаза собеседнику, когда он излагает

свою точку зрения и позицию; умение слушать собеседника: общеизвестна истина — все слушают, но далеко не все слышат.

Остановимся подробнее на двух сторонах этого сложного процесса — процесса слушания.

Во-первых, для того чтобы активно слушать и сознательно воспринимать передаваемую информацию, необходимо.

- • концентрировать внимание только на теме разговора;
- • препятствовать возникновению побочных мыслей (скорость мышления в четыре раза больше скорости речи);
- • не задумываться над контраргументами (это отвлекает и приводит к потере информации),
- • использовать четыре активные ответные реакции:

а) выяснение (просто обращаемся к собеседнику за уточнением его слов, собственного понимания и др.);

б) перефразирование (переформулировка того, что сообщают своими словами, дабы проверить полноту понимания или направить разговор в нужную сторону);

в) отражение чувств (выяснение правильности понимания эмоционального состояния собеседника, что оптимизирует коммуникацию и говорит партнеру, что его понимают);

г) резюмирование (подытоживание основных идей и чувств говорящего, что, по сути, является квинтэссенцией беседы).

Во-вторых, чтобы нас активно слушали и сознательно воспринимали передаваемую информацию, мы.

- не «зацикливаемся» на многочисленных перечислениях (исследования показали, что даже тренированные люди могут точно запомнить не более пяти-семи пунктов),
- стараемся не употреблять «критических слов», которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия (например, слова типа «землетрясение», «рост цен», «галопирующая инфляция» вызывают у некоторых психический ураган, неосознанное желание протестовать и скандалить, и люди уже не следят за тем, что говорят в этот момент другие);
- используем метод логического скелетирования передаваемой информации, включающий три последовательных действия: а) передаваемая информация условно разбивается на смысловые группы, между которыми расставляются логические паузы; б) в каждой такой группе выделяются главные по смыслу слова и на них делается логическое ударение; в) используется весь диапазон голосовых возможностей и создается образная перспектива информации за счет изменения громкости, тембра голоса, темпа, ритма, высоты и темпа речи.

Напомним особенности восприятия человеком вербальной информации:

- фраза должна включать не более 11-13 слов (по некоторым источникам — не более 7);
- скорость произнесения должна быть не более 2—3 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5—6 секунд, перестает осознаваться;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие его воспринимают не более 70% из этого, понимают — 60%, в памяти же у них остается от 25 до 10%;
- при импульсивном, эмоциональном реагировании обычно понимается не более трети воспринимаемой информации, поскольку возникающий при этом стресс готовит для активного ответа тело (увеличивая выброс гормонов, активизируя дыхание и пульс, мобилизуя энергетические ресурсы) и блокирует «ненужную» в данный момент работу мозга.

Важно при всяком удобном случае развивать у себя навыки рефлексивного (активного) слушания, умения слушать.

Те, кто действительно умеет прислушиваться к другим, обладают мощным средством влияния, средством, которым можно овладеть, обучившись следующим навыкам:

1) направлять свое внимание: посмотрите на человека, почувствуйте интерес к тому, что он говорит, не давайте себе отвлекаться;

2) следить за невербальными знаками: наблюдайте за выражением лица и движениями человека, красноречиво, хоть и безмолвно передающими важные отношения и чувства;

3) откладывать суждения: не выносите оценок до тех пор, пока полностью не уясните взгляды другого человека;

4) не позволять себе перебивать другого: прежде чем сделать замечание, дождитесь, чтобы человек закончил свою речь;

5) проверять свое понимание: повторяйте сказанное, чтобы обеспечить полное понимание; если необходимо, уточните сказанное своими собственными словами;

6) выявлять логику высказываний: найдите образец, по которому строятся высказывания другого человека, и постарайтесь выявить содержащуюся в них логику и допущения;

7) предоставлять свою поддержку: поощряйте свободное высказывание суждений, даже если они неудобны для вас или кажутся неразумными;

8) создавать совместные идеи: стремитесь расширять и развивать сказанное другим человеком, а не выискивать в нем ошибки.

Фаза аргументации — наиболее трудный этап беседы, поскольку требует больших знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости и корректности высказываний; при этом: мы во многом зависим от собеседника.

Обычно выделяют следующие двенадцать риторических методов аргументирования:

1. Фундаментальный метод предполагает ознакомление собеседника с фактами и сведениями, являющимися основой нашего доказательства. Наиболее важную роль при этом играют цифровые примеры (они, в отличие от словесных сведений, более объективны; в данный момент никто из присутствующих не в состоянии их опровергнуть).

2. Метод противоречия является оборонительным и основан на выявлении противоречий в аргументации противника.

3. Метод извлечения выводов основывается на точной аргументации, которая постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приведет нас к желаемому выводу. Метод применяется зачастую тогда, когда собеседник сделал лишь частичные выводы или вообще не сделал никаких, что дает нам возможность высказать свои суждения, которые разрушают даже исходную базу его аргументации.

4. Метод сравнения фактически является особой формой метода извлечения выводов. Когда сравнения подобраны удачно, они придают выступлению исключительную яркость и убедительность. При контраргументации, когда наш собеседник приводит какое-то сравнение, нужно попытаться рассмотреть это сравнение критически и, если возможно, доказать его шаткость.

5. Метод «да... но». Чаще всего прибегают к аргументам односторонним, что позволяет смело применять этот метод.

6. Метод кусков состоит в расчленении выступлений собеседников на отдельные части, по каждому из которых высказывается мнение: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения», «это полностью ошибочно». При этом целесообразнее не касаться наиболее сильных аргументов собеседника, а ориентироваться преимущественно на слабые места и попытаться именно их опровергнуть.

7. Метод бумеранга дает возможность использовать оружие собеседника против него самого. Этот метод не имеет силы доказательства, но оказывает исключительное действие, если его применить с изрядной долей остроумия. Например, на каверзный вопрос: «Сколько светофоров находится на участке Садового кольца от здания мэрии до Крымского моста?» — вполне уместен ответ: «Наверное, столько же, сколько от Крымского моста до здания мэрии».

8. Метод игнорирования применяется, когда факт, изложенный собеседником, трудно опровергнуть. В этом случае ценность и значение этого факта можно с успехом проигнорировать.

9. Метод потенцирования заключается в умении соответственно своим интересам смещать акценты, выдвигая на первый план то, что устраивает.

10. Метод выведения основывается на постепенном субъективном изменении существа дела. По сути своей — это перефразированные крылатые слова, пословицы, поговорки, высказывания, а зачастую — и экспромт. Как здесь не вспомнить знаменитое «Хотели как лучше, а получилось как всегда!».

11. Метод опроса основывается на том, что вопросы задаются заранее. Вопросы — ударный инструмент любой беседы, а поскольку мы хотим узнать от собеседника преимущественно не то, что он сам нам хочет сообщить, мы тщательно их продумываем, предусматриваем обстоятельства, при которых сможем в определенной последовательности и в нужном темпе задать собеседнику ряд вопросов, максимально кратких и содержательных. Как показывает практика, ряд правильно подобранных вопросов может довести любого собеседника до кипения.

12. Метод видимой поддержки состоит в том, что мы нашему собеседнику вообще не возражаем и не противоречим, а, к изумлению всех присутствующих, наоборот, приходим на помощь, приводя новые доказательства в пользу его аргументов. Но только для видимости! А затем следует контрудар. Например: «Вы забыли в подтверждение вашего тезиса привести еще и такие факты... (далее следует их перечисление). Но все это вам не поможет, так как...» — теперь наступает черед наших контраргументов. Таким образом, создается впечатление, что точку зрения собеседника мы изучили более основательно, чем он сам, и после этого убедились в несостоятельности его тезиса.

Основные задачи, решаемые на этапе завершения беседы, следующие:

1) достижение основной или, в самом неблагоприятном случае, запасной (альтернативной) цели;

2) обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания;

3) стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;

4) поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами;

5) составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом. Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «давайте подведем итоги...», «мы подошли к концу нашей беседы...», «таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Последняя информация обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи менеджерам рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них - более мягкие или более жесткие по форме - произнести.

Девять вопросов для анализа результатов беседы

Ответьте на следующие вопросы:

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

К теме 7.

Основные профессиональные коммуникативные ситуации: монологи

Выступление

Общая характеристика композиции выступления. План – основа композиции

Композиция выступления – это закономерное, мотивированное содержанием и замыслом расположение всех частей выступления. Она предполагает соотношение между собой частей выступления.

Организация материала в речи, расположение всех частей выступления определяются замыслом оратора, содержанием выступления. Если соотношение частей выступления нарушается, то эффективность речи снижается.

Основой композиции выступления является составление плана. План – это взаимное расположение частей, краткая программа какого-нибудь изложения.

На разных этапах подготовки речи составляются различные по цели и назначению планы. Так, после выбора темы выступления рекомендуется составить предварительный план будущей речи. Он помогает определить, какие конкретно вопросы вы предполагаете осветить в своей речи, целенаправленно подбирать литературу и отбирать фактический материал для выступления.

После того как изучена литература, обдумана тема, собран фактический материал, составляется рабочий план.

Рабочий план предполагает выделение основных вопросов выбранной темы, а также определение последовательности их изложения. В рабочий план вносятся формулировки отдельных положений, указываются примеры, перечисляются факты, приводятся цифры, которые будут использоваться в речи. Составление такого плана помогает лучше продумать структуру выступления, устранить недостатки в построении речи.

Характерной особенностью рабочего и предварительного плана является то, что они представляют ценность для самого оратора, поэтому его пунктами бывают не только законченные, но и не законченные предложения, а также словосочетания и даже отдельные слова.

Основной план рекомендуется оратору составлять на основе рабочего плана. Он пишется для слушателей, чтобы облегчить им восприятие речи. Здесь обозначаются вопросы, которые будут освещаться в выступлении. План сообщается слушателям после объявления темы выступления или во введении при раскрытии цели речи. Следует отметить, что формулировки пунктов основного плана должны быть предельно четкими и ясными.

Следует отметить, что план речи оглашается не всегда. Это зависит от вида речи. Так, в приветственных, воодушевляющих, убеждающих, призывающих речах сообщение плана неуместно. Обычно он сообщается в лекциях, докладах, научных сообщениях, так как план помогает слушателям следить за ходом изложения материала.

По структуре планы бывают простыми и сложными. Простой состоит из нескольких пунктов, относящихся к основной части изложения темы.

В сложном плане выделяют также вступление, главную часть, заключение. Следует отметить, что простой план можно превратить в сложный, для чего необходимо его пункты разбить на подпункты. При составлении плана публичного выступления необходимо соблюдать основное требование: он должен быть логически выдержанным, последовательным, с естественным переходом от одного пункта к другому.

Таким образом, составление плана является основой эффективного выступления. Нет стандартных и одинаковых планов и каждый оратор по-разному подходит к освещению той или иной темы.

Композиция выступления включает в себя следующие взаимосвязанные компоненты: начало речи, вступление, основная часть и заключение.

Начало речи

Важным элементом композиции выступления является начало речи. Без преувеличения можно сказать, что от него зависит ход дальнейшего публичного выступления; оно сразу определяет и характер оратора, и соответствующее отношение слушателей к оратору. Многие неопытные, начинающие ораторы не придают должного значения вступительной части, полагая, что главное в речи основная содержательная часть и в этом их первая изначальная ораторская ошибка.

Начало речи в ораторском искусстве - это своеобразный камертон, настраивающий аудиторию на восприятие основной части речи. Как правило, уже по первым фразам оратора, можно более или менее точно определить каков он. Это общеизвестно среди профессиональных ораторов и лекторов. Поэтому нельзя невнимательно относиться к тому, как и с чего, начинать публичное выступление. Главная задача оратора установление контакта с аудиторией, привлечение внимания.

Чаще всего речь начинается с этикетных формул: с обращения, приветствия, представления, изъявления радости (Например: Дорогие друзья..., Уважаемые коллеги..., Я рад вас приветствовать..., Я рад счастливой возможностью выступить перед вами). Видный судебный деятель А.Ф. Кони полагал: «чтобы выступление имело успех, следует завоевать и держать внимание». Первый, самый ответственный момент в речи – привлечь слушателей, «зацепить внимание».

Опытные ораторы рекомендуют начинать выступление с интересного примера, пословицы и поговорки, крылатого выражения, юмористического замечания относящегося к теме выступления. Эффективное средство завоевания внимания слушателей – вопросы к аудитории.

В некоторых видах речи начало и вступление выступают как отдельные элементы композиции выступления. Так, вступление как отдельный элемент композиции выступления используется в академическом и судебном красноречии. Основная функция вступления здесь заключается в поддержании контакта с аудиторией, удержании внимания, воздействии на чувства и эмоциональную сферу, а также в подготовке слушателей к дальнейшему восприятию речи. Во вступлении подчеркивается актуальность темы, значение ее для данной аудитории, формулируется цель выступления, кратко излагается история вопроса. В остальных

видах речи вступление и начало речи составляют единое целое – вступительную часть ораторской речи.

Что же, все-таки, необходимо, чтобы вступительная часть стала соответствующим камертоном настраивающим аудиторию на выступление? Как показывает практика психологических наблюдений, для этого необходимо чтобы вступление соответствовало: содержанию, особенностям слушателей и характеру оратора. Оратор должен иметь соответствующий психологический настрой, и уметь правильно выражать эмоциональные моменты. Эмоциональная окрашенность и вдохновение постепенно будут передаваться слушателям. Но этот момент происходит только тогда, когда вступительная часть захватывает интерес слушателей. Как отмечал А.Ф.Кони, первые слова оратора должны быть чрезвычайно просты, доступны, интересны (должны отвлечь, зацепить внимание). Учет особенностей слушателей, по крайней мере, должен включать два основных момента: кто слушатели и каковы объективные факторы их эмоционального настроения.

Первые фразы, которые произносит оратор для привлечения внимания и установления контакта с аудиторией называют зачином («зацепляющий крючок»). Выделяют следующие разновидности зачина: зачин-сопереживание, парадоксальное начало, неожиданный вопрос, интригующее описание, интересный или необычно поданный факт, оригинальная цитата, ссылка на газетный материал или книгу, комплимент собравшимся, использование предмета или наглядного пособия, обращение к непосредственным интересам слушателей.

А.Ф. Кони приводит пример, как можно было бы начать лекцию о законе всемирного тяготения:

« В рождественскую ночь 1642 года в Англии в семье фермера средней руки была большая сумятица. Родился мальчик такой маленький, что его можно было выкупать в «пивной кружке». Дальше несколько слов о жизни и учении этого мальчика, о студенческих годах, об избрании в члены королевского общества и, наконец, имя самого Ньютона. После этого можно приступить к изложению сущности закона всемирного тяготения. Роль этой «пивной кружки» - только в привлечении внимания. А откуда о ней узнать? Надо читать, готовиться, взять биографию Ньютона. (с. 274 Введенская, Павлова 2007.).

Следует отметить, что каждая тема требует своего особого начала. При этом необходимо учитывать и состав аудитории, и степень ее подготовленности, что определяет выбор способов и приемов установления контакта и привлечения внимания.

Психологические аспекты установления контакта в публичном выступлении

Ораторская речь характеризуется наличием убеждающего воздействия на аудиторию. Для того чтобы публичное выступление было успешным необходимо установление контакта со слушателями. Психологический контакт в публичном выступлении предполагает наличие доверия аудитории, а также проявление интереса к оратору и теме выступления. Как установить психологический контакт? В процессе установления контакта необходимо выделить некоторые

психологические аспекты. При подготовке к публичному выступлению необходимо ответить на вопрос «Кто мои слушатели?». То есть, обязательно нужно принять во внимание следующие характеристики аудитории: возраст; уровень образования; профессия; цель прихода людей на выступление; уровень заинтересованности в теме; уровень осведомленности в данном вопросе. Установление контакта является важной задачей первого этапа публичного выступления – начало речи, вступление. Именно на этом этапе оратору необходимо привлечь внимание аудитории, сформировать собственный положительный образ, заинтересовать аудиторию.

Психологи выделяют в процессе установления психологического контакта три стадии: 1) формирование первого впечатления, 2) стадия взаимной заинтересованности, 3) сотрудничество участников диалога.

Этап формирования первого впечатления характеризуется созданием позитивного образа оратора на основе вербальных (речевых) и невербальных (неречевых) средств общения. Для этого необходимо учесть некоторые психологические эффекты. Прежде всего, это эффект визуального имиджа. Как правило, вначале человека воспринимают по его внешнему облику, и это первоначальное впечатление накладывает отпечаток на дальнейшее взаимодействие и общение. Поэтому оратор должен взять на вооружение эстетику одежды, поставленную мимику, обостренное чувство такта, чтобы излучать обаяние, расположить к себе собеседника элегантными манерами. Образ оратора должен соответствовать условиям публичного выступления. Данный эффект относится к невербальным аспектам установления контакта.

Следует также учесть, эффект первых фраз. Он закрепляет или корректирует первоначальное впечатление у людей. В первых фразах должна быть сосредоточена информация, с элементами оригинальности, привлекающая к себе внимание. Стадия взаимной заинтересованности так же является важным моментом установления контакта с аудиторией. Данная стадия характеризуется проявлением интереса слушателей к выступлению, наличием обратной связи, концентрацией внимания. Очень часто, после первого произнесенного предложения, если оно неудачное, то привлечь внимание слушателей становится очень трудно. Как же завоевать и удержать внимание аудитории? Это непростая задача. Прежде всего, надо помнить о видах внимания аудитории.

В том случае, когда внимание возникает независимо от воли, сознания, говорят о произвольном внимании. Оно возникает когда: 1) человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным интересным для него; 2) в поле зрения или слуха человека попадает то, что его волнует, заботит, соответствует практическим интересам и потребностям; 3) действует сильный, меняющий свою интенсивность или контрастный раздражитель. Произвольное внимание не утомляет т.к. оно возникает само и не требует волевых затрат. Однако оно неустойчиво. Произвольное внимание – это сосредоточение, на каком – либо предмете или процессе сознательно, благодаря усилию воли. Если внимание возникло как сознательное, волевое, но затем поддерживается без всяких усилий со стороны слушателей, т.к. они захвачены выступлением, это проявление послепроизвольного внимания. Оно не утомляет и может длиться весьма долго. Как бы интересна не

была тема, внимание аудитории со временем притупляется. Его необходимо поддерживать при помощи следующих приемов.

- Образ оратора. Много пишут и говорят о «личности оратора», о том, что от него требуется, каким он должен быть (эрудиция, культура). Следует отметить, что речь идет именно о конструировании нужного оратору образа, об определенном впечатлении, которое оратор своей речью производит на слушателей, а не о конкретной личности.. Он может выступать в роли лидера, агитатора, в роли человека, советующегося с аудиторией, информирующего аудиторию и т.д.

- Обращение к слушателю. Контакт со слушателями устанавливается в откровенной и дружеской манере, однако, в зависимости от ситуации, с преобладанием доверительности или же соблюдением дистанции. Обращение должно учитывать состав слушателей: дорогие сослуживцы, друзья, коллеги. Если слушатели неизвестны, то почтительное обращение воспринимается как преувеличение. Например, обращение «уважаемые присутствующие» достаточно бесцветно и обезличено. Обращение может использоваться в любой части речи. Оно служит для поддержания контакта со слушателями.

- Вопросно-ответный прием. Данный прием характеризуется тем, что оратор в процессе выступления сам ставит вопросы, и сам на них отвечает, выдвигает возможные сомнения и возражения, выясняет их и приходит к определенным выводам.

- Содержательность. Важнейшее условие поддержания внимания к выступлению. Новая неизвестная информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы;

- Провокация. Вызывание несогласия аудитории по какому-либо вопросу (следовательно, привлечение внимания), а затем вместе с ней приходят к конструктивным выводам.

- Юмор. Данный прием используется для снятия эмоциональной напряженности, благодаря которому создается естественная пауза для отдыха интеллекта.

Третий этап установления контакта – сотрудничество участников диалога. Данная стадия характеризуется общностью психического состояния оратора и аудитории. Она возникает на основе совместной мыслительной деятельности, сходных эмоциональных переживаний. Действенным средством контакта на этом этапе являются специальные слова и выражения, которые обеспечивают обратную связь. К ним можно отнести следующие:

- местоимения 1-го и 2-го лица (я, вы, мы, мы с вами);
- глаголы в 1-м и 2-м лице (попробуем понять, отметим, прошу вас, конкретизируем и др.);
- обращения (уважаемые коллеги, дорогие мои и т. д.);
- риторические вопросы (ведь вы хотите услышать мое мнение?)

Следует отметить, что на установление контакта с аудиторией влияют барьеры восприятия. К ним относят: барьер установки (проявляется в том, что предвзятое отношение к выступающему мешает объективно воспринимать его слова); барьер отрицательных эмоций (может возникнуть в результате общения с аудиторией в

неудачное время или выступлению предшествует напряженное эмоциональное состояние слушателей); познавательный барьер (возникает при несоответствии уровня подачи материала уровню подготовленности слушателей).

Главным показателем психологического контакта является взаимопонимание между коммуникантами – положительная реакция на слова выступающего, внешнее выражение внимания у слушателей (их поза, сосредоточенный взгляд, возгласы одобрения, кивки головой, улыбки, смех, аплодисменты, «рабочая» тишина в зале и т. д.).

Таким образом, установление контакта является важным моментом в процессе публичного выступления, от которого во многом зависит успех оратора.

Основная часть

В главной части излагается основной материал. Здесь формируется основная мысль речи. Выступающий пользуется основными логическими формами изложения речи. К ним относят: анализ, синтез, сравнение, обобщение. Также в основной части для убеждения слушателей и доказательства своей мысли важно использовать аргументы – доводы в обоснование какого-либо положения, совокупность таких доводов называется аргументацией. Основной задачей главной части выступления является выдвижение основных положений (основной мысли) и их обоснование.

Основная мысль может быть дана в начале главной части, если речь рассчитана на нейтрального или незаинтересованного слушателя. Если же слушатель заинтересован, то основная мысль формулируется в конце речи. Такое расположение главной мысли в речи, объясняется психологическим законом памяти – «фактором края»: лучше запоминается та информация, которая находится в начале или в конце последовательности событий.

В процессе изложения учитываются законы логики. Логические законы действуют независимо от воли и желания людей. Они являются отражением действительности связей и отношений вещей. Поэтому они универсальны и необходимы. Универсальность их вытекает из самого существа мышления. Это следующие законы:

- закон тождества;
- закон противоречия;
- закон исключенного третьего;
- закон достаточного основания.

Закон тождества: высказанная мысль тождественна самой себе, если в моменты ее высказывания объем ее остается неизменным, т.е. сколько бы раз не повторялась мысль, она должна сохранять определенное содержание. В пределах одного рассуждения все понятия должны носить однозначный характер, исключая двусмысленность и неопределенность.

Закон тождества особенно следует учитывать в условиях спора, дискуссии, при использовании недостаточно четко определенных понятий. Декарт сказал:

«Определяйте значение слов и выражений и вы избавите мир от половины заблуждений» Пример: Снимок Маши потряс редактора до глубины души.

Закон противоречия: два суждения, из которых в одном утверждается нечто, а в другом то же самое отрицается, не могут быть оба истинными. Этот закон используется в доказательствах. Если в процессе доказательства установлено, что одно из противоположных суждений истинно, то, следовательно, другое суждение — ложно.

Этот закон был сформулирован Аристотелем, который считал закон противоречия основным принципом мышления. Аристотель определяет условия действия закона. Речь должна идти об одном и том же предмете и относиться к одному и тому же времени, и оцениваться с одних позиций. Существует 2 вида противоречий: 1. в природе и в обществе, 2. в рассуждениях. Второе недопустимо в деловом споре.

Закон исключенного третьего: из двух отрицающих друг друга суждений одно непременно истинно, а другое ложно. Этот закон так же сформулирован Аристотелем. Третьего быть не должно, и два утверждения должны противоречить друг-другу. Притча о Ходже Насреддине может проиллюстрировать это высказывание:

Двое спорящих пришли к Ходже Насреддину с просьбой рассудить их. Выслушав одного, он сказал: «Ты прав!» Выслушав другого, сказал: «И ты прав!» «Но ведь так не может быть!»- вскричал свидетель этого разговора. «Знаешь, и ты прав!»- благородно ответил Насреддин.

Закон достаточного основания: (сформулирован выдающимся немецким мыслителем Лейбницем) - всякое положение считается достоверным, только если оно доказано (т.е. должны быть известны достаточные основания, в силу которых оно признается истинным).

Суть этого закона заключается в том, что всякая правильная мысль должна быть обоснована другими мыслями, аргументами, утверждениями, истинность которых проверена практикой. Не допускается голословности утверждений. Лейбниц выразил это так: «Все существующее имеет достаточное основание для своего существования». Можно сделать вывод, что обоснованность – важнейшее требование к любому публичному выступлению. Правильное рассуждение должно быть определенным, т.е. быть ясным и четким, последовательным и непротиворечивым, обоснованным и доказательным.

Продумывая структуру главной части речи, выступающий должен определить, каким методом он будет излагать материал, какие доводы возьмет для доказательства выдвинутого положения, какие ораторские приемы использует с целью привлечения и поддержания внимания аудитории.

К основным методам изложения материала относятся следующие:

- индуктивный метод - изложение материала от частного к общему. Выступающий начинает речь от частного случая, а затем подводит слушателей к обобщениям и выводам;

- дедуктивный метод – изложение материала от общего к частному. Оратор в начале речи выдвигает какие-то положения, а потом разъясняет их смысл на конкретных примерах, фактах.

- метод аналогии – сопоставление различных явлений, событий фактов. Обычно параллель проводится с тем, что хорошо известно слушателям. Это способствует лучшему пониманию излагаемого материала, помогает восприятию основных идей, усиливает эмоциональное воздействие на аудиторию;

- концентрический метод – расположение материала вокруг главной проблемы, поднимаемой оратором. Выступающий переходит от общего рассмотрения центрального вопроса к более конкретному и углубленному его анализу;

- ступенчатый метод – последовательное изложение одного вопроса за другим. Рассмотрев какую-либо проблему, оратор уже больше не возвращается к ней;

- исторический метод – изложение материала в хронологической последовательности, описание и анализ изменений, которые произошли в том или ином лице, предмете с течением времени.

Следует отметить, что использование различных методов изложения материала в одном и том же выступлении позволяет сделать структуру главной части речи более оригинальной и нестандартной.

Работая над основной частью речи оратору необходимо продумать систему логических и психологических доводов. Логические доводы обращены к разуму слушателей. Они основаны на законах логики, логических способах изложения речи, использования соответствующих методов изложения речи.

Психологические доводы обращены к чувствам аудитории. К ним можно отнести приемы привлечения внимания аудитории. К наиболее распространенным приемам, используемым в главной части речи, можно отнести вопросно-ответный прием, использование элементов юмора, пауза, ссылка на эмоции. Оживляют выступление примеры из художественной литературы, пословицы, поговорки, фразеологические выражения и т. д.

Публичное выступление имеет свои специфические особенности, которые необходимо учитывать, продумывая композицию основной части выступления. Это касается и подбора приемов поддержания внимания аудитории, и выбора методов преподнесения материала, использование логических и психологических доводов в процессе аргументации. Задача оратора при этом заключается в умении расположить все эти компоненты, чтобы своим выступлением оказать желаемое воздействие на аудиторию.

Заключение

Заключение - это последний элемент композиции выступления. Неудачные заключительные слова могут испортить хорошее впечатление, которое произвела вся речь. Так, например, некоторые ораторы в конце речи начинают многократно извиняться перед слушателями за то, что у них не было достаточно времени на подготовку речи, поэтому им не удалось хорошо выступить, что они, вероятно, не сообщили аудитории ничего нового и интересного и слушатели напрасно потратили время. Или оратор заканчивает выступление шуткой, которая не относится к теме. Этого не следует делать. Поэтому заключительные слова выступления необходимо тщательно продумывать.

В заключении подводятся итоги к сказанному, кратко повторяются основные тезисы, обобщаются мысли высказанные в основной части, подчеркивается важность для слушателей разобранной темы. Завершая выступление, оратор может наметить тему следующего выступления, ставит перед аудиторией на основе всей речи какие-либо задачи, приглашает высказать свое мнение, поспорить. Следует отметить, что заключение должно быть непосредственно связано с главной идеей выступления, быть естественным, подчеркивать связь оратора с аудиторией, быть мажорным, оптимистичным по духу.

Продумывая заключение, особенно тщательно поработайте над последними словами выступления. Если первые слова оратора должны привлечь внимание слушателей, то последние призваны усилить эффект выступления.

К теме 8.

Основные профессиональные коммуникативные ситуации: групповая коммуникация

Проведение круглых столов

Круглые столы - это один из самых популярных форматов проведения научных мероприятий. По сути, Круглый стол представляет собой площадку для дискуссии ограниченного количества человек (обычно не более 25 человек; по умолчанию, экспертов, уважаемых в той или иной области специалистов).

Но не стоит использовать понятие «круглый стол» как синоним понятий «дискуссия», «полемика», «диалог». Это не правильно. У каждого из них свое содержание, и оно лишь отчасти совпадает с содержанием других. «Круглый стол» - это форма организации обмена мнениями. Каким при этом будет характер обмена мнениями, данный термин не указывает. В отличие от него, понятие «дискуссия» предполагает, что в ходе, например, «круглого стола» его участники не просто выступают с докладами по какому-то вопросу, но и обмениваются репликами, уточняют позиции друг друга и пр. В рамках дискуссии происходит свободный обмен мнениями (открытое обсуждение профессиональных проблем). «Полемика» же представляет собой особый вид дискуссии, в ходе которой одни участники пытаются опровергнуть, «уничтожить» своих оппонентов. «Диалог», в свою очередь, есть вид речи, характеризующийся ситуативностью (зависимостью от обстановки разговора), контекстуальностью (обусловленностью предыдущими высказываниями), малой степенью организованности, произвольностью и незапланированным характером.

Цель Круглого стола – предоставить участникам возможность высказать свою точку зрения на обсуждаемую проблему, а в дальнейшем сформулировать либо общее мнение, либо четко разграничить разные позиции сторон.

Особенностью круглых столов является их непредсказуемость, не реальная, так как очевидно, что любой организатор пожелает максимально контролировать происходящее, а теоретическая. Именно этот момент делает Круглые столы привлекательным форматом для аудитории. Следует заметить, что любые дискуссионные мероприятия (допустим, дебаты) одновременно являются относительно рискованным решением и, в то же время, предоставляют организатору существенное преимущество – возможность проявить свою креативность.

Организационные особенности круглых столов:

- относительная дешевизна проведения по сравнению с другими «открытыми» форматами мероприятий;
- отсутствие жесткой структуры, регламента проведения. То есть, у организатора практически нет инструментов прямого влияния на программу (нельзя заставить гостей говорить то, что требуется организаторам), а есть лишь косвенные. К примеру, можно поделить все обсуждение на несколько смысловых блоков, оформив, тем самым,

структуру мероприятия, но вот всё происходящее в рамках этих блоков целиком и полностью зависит от ведущего Круглого стола;

- существенные ограничения в плане количества посетителей;
- камерность мероприятия.

Модерация (ведение)

Ключевой элемент любого Круглого стола – это модерация. Термин «модерация» произошел от итальянского «*moderare*» и означает «смягчение», «сдерживание», «умеренность», «обуздывание». Модератором называют ведущего дискуссии. В Ватикане модератор был лицом, которое указывало на самые существенные положения в речах папы. В современном значении под модерацией понимают технику организации общения, благодаря которой групповая работа становится более целенаправленной и структурированной.

Не будет преувеличением утверждение, что от ведущего (модератора) Круглого стола зависит практически все. Его задача – не просто объявить состав участников, обозначить главные темы мероприятия и дать старт Круглому столу, а держать в своих руках все происходящее от начала до конца. Поэтому требования к профессиональным качествам ведущих Круглых столов высоки.

Ведущий должен уметь чётко формулировать проблему, не давать растекаться мыслью по древу, выделять основную мысль предыдущего выступающего и, с плавным логичным переходом, предоставлять слово следующему, следить за регламентом. В идеале ведущий Круглого стола должен быть беспристрастным.

Не стоит забывать, что модератор является еще и фактическим участником Круглого стола. Поэтому, он должен не только направлять дискуссию, но и частично принимать в ней участие, акцентировать внимание присутствующих на той информации, на которой требуется, или, наоборот, постараться максимально быстро перевести разговор в новое русло. Следует помнить, что ведущий обязан в минимально необходимом объеме обладать знаниями по заявленной теме.

Ведущий Круглого стола не должен быть:

- *Растерянным и запуганным.* Такие качества характерны для начинающих ведущих, связаны с волнением и отсутствием практики.
- *Авторитарным.* Стремление в максимальной степени контролировать и регулировать ход обсуждения, поддерживать жесткую дисциплину, не располагает к дискуссии.
- *Попустительствующим.* Ведущий обязан сосредоточить дискуссию на обсуждаемых вопросах и сконцентрировать ее во времени. Попустительство с его стороны будет способствовать активизации альтернативных лидеров, которые постараются переключить внимание на себя. Дискуссия начнет уходить от темы, распадаться на локальные обсуждения.
- *Слишком активным.* Задача извлечения информации требует ограничения активности ведущего.

- *Плохо слушающим.* Отсутствие у ведущего умения слушать приведет к тому, что потеряется много полезного из того, что было сказано в ходе обсуждения. В этом случае наиболее тонкие комментарии, полученные в результате публичной дискуссии, представляющие основу для углубления дискуссии, останутся без внимания. Причинами такого поведения может быть стремление ведущего Круглого стола жестко следовать вопроснику обсуждения, вследствие чего он концентрирует свое внимание на нем. Или озабоченность тем, чтобы эффективно выслушать всех участников группы, не упустив ни одного из них и предоставив всем равное время.
- *Комедиантом.* Предполагает концентрированность на развлекательном аспекте обсуждения в большей степени, чем на его содержании.
- *Экспозиционистом.* Такой ведущий использует группу главным образом для целей самоутверждения, ставит личные цели выше целей исследования. Самолюбование может выражаться в вычурных позах, неестественных жестикациях и интонациях, нравоучениях и иных формах «работы на публику».

Правила для участников круглого стола:

- *участник должен быть знатоком обсуждаемой темы;*
- *не стоит соглашаться на участие в Круглом столе лишь ради самого факта участия: если вам нечего сказать, то лучше молчать.*

Этапы подготовки круглых столов:

1. ***Выбор темы.*** Осуществляется с ориентацией на направления научной работы кафедры и преподавателей. Кафедры предлагают темы «Круглых столов» с обоснованием необходимости ее обсуждения и разработки. В этом случае следует учитывать общее правило: чем конкретнее сформулирована тема, тем лучше. Кроме того, тема должна представлять интерес для слушателей.
2. ***Подбор ведущего (модератора) и его подготовка.*** Модератор должен обладать такими качествами, как коммуникабельность, артистичность, интеллигентность. Немаловажным является личное обаяние и чувство такта. Особую роль для Круглого стола играет компетентность ведущего, поэтому модератор обязан самостоятельно осуществить подготовку в рамках заданной темы Круглого стола.
3. ***Подбор участников и определение экспертов Круглого стола.*** Суть любого Круглого стола в том, чтобы осуществить попытку «мозговой атаки» по определенной проблеме и найти ответы на какие-то важные вопросы. Для этого необходимо собрать в одном месте людей, обладающих необходимыми знаниями по проблеме, требующей освещения. Этим людей называют экспертами или специалистами. Инициатору необходимо наметить потенциальных экспертов, которые могли бы дать квалифицированные ответы на вопросы, возникающие в рамках обсуждения заявленной темы

Круглого стола. Если масштабы мероприятия выходят за рамки вуза, целесообразно на предварительном этапе подготовки Круглого стола разослать предполагаемым участникам информационные письма и приглашения к участию в данном мероприятии. Следует помнить, что формирование группы участников предусматривает дифференцированный подход: это должны быть не только компетентные, творчески мыслящие люди, но и должностные лица, представители исполнительной власти, от которых зависит принятие решений.

4. **Предварительная рассылка вопросов предполагаемым участникам** – осуществляется за 7-10 дней до Круглого стола;
5. **Подготовка анкеты для участников Круглого стола** – цель анкетирования состоит в том, чтобы быстро и без больших затрат времени и средств получить объективное представление о мнении участников Круглого стола по обсуждаемым проблемам. Анкетирование может быть сплошным (при котором опрашиваются все участники Круглого стола) или выборочным (при котором опрашивается часть участников Круглого стола). При составлении анкеты необходимо определить основную задачу-проблему, расчленить ее на составляющие, предположить, на основании каких сведений можно будет сделать определенные выводы. Вопросы могут быть открытыми, закрытыми, полужакрытыми. Формулировка их должна быть короткой, ясной по смыслу, простой, точной, однозначной. Начинать нужно с относительно простых вопросов, затем предлагать более сложные. Желательно сгруппировать вопросы по смыслу. Перед вопросами обычно помещают обращение к участникам опроса, инструкцию по заполнению анкеты. В конце следует поблагодарить участников.
6. **Подготовка предварительной резолюции Круглого стола.** Проект итогового документа должен включать констатирующую часть, в которой перечисляются те проблемы, которые обсуждались участниками Круглого стола. Резолюция может содержать конкретные рекомендации библиотекам, методическим центрам, органам управления разных уровней, выработанные в ходе обсуждения или решения, которые могут быть реализованы через определенные мероприятия с указанием сроков их выполнения и ответственных.

Методика проведения Круглого стола

Круглый стол открывает ведущий. Он представляет участников дискуссии, направляет её ход, следит за регламентом, который определяется в начале обсуждения, обобщает итоги, суммирует конструктивные предложения. Обсуждение в рамках Круглого стола должно носить конструктивный характер, не должно сводиться, с одной стороны, только к отчетам о проделанной работе, а с другой, - только к критическим выступлениям. Сообщения должны быть краткими, не более 10-12 минут. Проект итогового документа оглашается в конце обсуждения (дискуссии), в него вносятся дополнения, изменения, поправки.

Сама встреча «за круглым столом» может проходить по-разному. Первый вариант - участники выступают с докладами, затем проводится их обсуждение. При этом ведущий принимает в заседании относительно скромное участие - распределяет время выступлений, предоставляет слово участникам обсуждения.

Второй вариант - ведущий интервьюирует участников Круглого стола или выдвигает тезисы для обсуждения. В этом случае он следит за тем, чтобы высказались все участники, «держит» ход обсуждения в русле главной проблемы, ради которой организована встреча за «круглым столом». Такой способ проведения Круглого стола вызывает большой интерес у аудитории. Но он требует от ведущего большого мастерства и глубокого знания «нюансов» обсуждаемой проблемы.

Два других способа проведения Круглого стола рассчитаны на педагогических работников.

Один из них получил название «методических посиделок». Организация такого круглого стола имеет свои особенности. Для обсуждения предлагаются вопросы, существенные для решения каких-то ключевых задач учебно-воспитательного процесса. Тема обсуждения заранее не объявляется. В этом случае мастерство ведущего Круглого стола заключается в том, чтобы в непринужденной обстановке вызвать слушателей на откровенный разговор по обсуждаемому вопросу и подвести их к определенным выводам. Целью таких «посиделок» является формирование правильной точки зрения по определенной педагогической проблеме; создание благоприятного психологического климата в данной группе слушателей.

Наряду с «методическими посиделками» используется «методический диалог». В рамках такой формы Круглого стола слушатели заранее знакомятся с темой обсуждения, получают теоретическое домашнее задание. Методический диалог ведется по определенной проблеме между ведущим и слушателями или между группами слушателей. Движущей силой диалога является культура общения и активность слушателей. Большое значение имеет общая эмоциональная атмосфера, которая позволяет вызвать чувство внутреннего единства. В заключение делается вывод по теме, принимается решение о дальнейших совместных действиях.

Изложение материалов Круглого стола

Наиболее часто встречающиеся варианты публикаций итогов дискуссий за «круглым столом» следующие:

1) краткое (редуцированное) изложение всех выступлений участников Круглого стола. В этом случае отбирается самое главное. Текст дается от имени участников в форме прямой речи. При этом ведущий Круглого стола должен обговорить с выступавшими, что именно будет отобрано для печати из каждого выступления. Данные правила диктуют этические требования, которые всегда необходимо соблюдать при работе с авторами текстов.

2) общее резюме, извлеченное из разных выступлений, прозвучавших в ходе обсуждения. По сути, это общие выводы по тому материалу, который прозвучал в ходе беседы или дискуссии Круглого стола.

3) полное изложение всех выступлений участников.

Организация работы группы для генерирования идей

Известны два основных способа получения новых идей.

Способ 1 (легкий): Идею можно позаимствовать (а попросту «украсть»).

Способ 2 (сложный): Можно попытаться придумать.

К сожалению, это получается не всегда.

Наибольший опыт в этой области накоплен не у психологов, а у инженеров. Поэтому имеет смысл обратиться к этому опыту, дабы не наступать на те же грабли, что и инженеры лет 50 назад.

Исторически первым методом поиска идей, получившим распространение, и явился знаменитый мозговой шторм (он же мозговая атака, он же брэйнсторминг), созданный Алексом Осборном (США) в 40-е годы 20-го века. Методы решения проблем можно условно разделить на три группы исходя из того, какие задачи они перед собой ставят, с какой начальной информацией работают и какие модели проблем используют.

Классификационно-морфологические методы (методы полных моделей)

Это группа методов основанных на построении максимально полных моделей совершенствуемого объекта или процесса. Здесь требуется значительный объем начальной информации, большие усилия по ее организации в единую систему. Методы позволяют построить полную комплексную модель, охватывающую все возможные варианты реализации, требуемые нами. Такие методы довольно трудоемки в использовании, требуют определенной начальной подготовки, однако могут давать хорошие результаты, раскрывая весь перечень возможностей и ограничений.

Метод мозгового шторма

“Причина твоих трудностей в ограничениях, которые твой разум накладывает на воображение. Ты отрицаешь все с излишней легкостью и чересчур сурово судишь... Творческий ум должен отозвать стражу от своих ворот, чтобы идеи врывались в беспорядке, а уж потом можно исследовать и рассматривать их во всем многообразии” (Фридрих Шиллер)

Метод мозгового шторма появился в Соединенных Штатах Америки в конце 30-х годов. В это время совладелец крупной рекламной фирмы Алекс Ф. Осборн начал практиковать среди своих сотрудников новый подход к поиску идей. Метод окончательно оформился и стал известен широкому кругу специалистов с выходом книги А. Осборна "Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления" в 1953 году.

Структурно метод довольно прост. Он представляет собой двухэтапную процедуру решения задачи: на первом этапе выдвигаются идеи, а на втором они конкретизируются, развиваются.

Работа в рамках этих этапов должна выполняться при соблюдении ряда основных правил.

Правила этапа генерации:

1. Запрет критики.
2. Запрет обоснований выдвигаемых идей.
3. Поощрение всех выдвигаемых идей, включая нереальные и фантастические.

Правило аналитического этапа:

Выявление рациональной основы в каждой анализируемой идее.

Рассмотрим оба этапа более детально

Генерация идей

Для участия в этапе генерации целесообразно привлекать людей, отличающихся большой скоростью мыслительных операций, легкостью адаптации в новых ситуациях, гибкостью мышления, способностью переключать внимание с одного аспекта деятельности на другой, легкостью использования в решениях только что полученной информации.

При этом следует учитывать, что повышение скорости мыслительных операций, необходимое для участвующих в процессе генерации идей, может приводить к поверхностным высказываниям. В процессе работы это не должно вызывать напряжения у участников. Для генераторов также важно умение работать с уже известными фактами, постоянно меняя систему критериев их оценки, отказываясь от традиционных подходов.

Рассмотрим, что происходит в тот момент, когда специалистом осознается невозможность решить поставленную задачу с помощью стандартных средств. *При этом возможны две ситуации:*

а) Специалист действует в правильном направлении. Применяемые им средства в общем верны, но недостаточны. Для выхода на решение необходимо развивать их дальше, применить весь арсенал известных в данной области средств, может быть, сделать открытие.

б) Специалист применяет привычные ему средства, которые не дают требуемого эффекта, не зная о наличии иных, эффективных средств, знакомых специалистам другого профиля. Ситуации этого типа условно могут быть описаны фразой: задача решается "не туда".

Целью мозгового штурма и является поиск как можно более широкого спектра направлений решения задачи, поиск новых направлений решения.

Анализ идей

Участники этапа анализа должны быть интеллектуалами, обладать логическим, упорядоченным мышлением, при этом логика сочетается у них с терпимостью к новым подходам. Важно, чтобы аналитики не относились ревниво к чужим идеям (особенно критично это требование, если одни и те же люди участвуют в процессе выдвижения идей и их анализе). Они должны обладать чувством повышенной ответственности за свое дело. Они, несомненно, должны быть оптимистами, но их оптимизм основывается на предположении, что лучшая идея - это та, которая рассматривается в данный момент.

Базовыми принципами работы для аналитика являются обобщение и конкретизация. Поэтому важнейшей чертой, по которой следует проводить отбор в эту группу, является наличие творческих способностей. По сути, название этапа затеняет тот факт, что, как и на этапе генерации, на этапе анализа происходит широкомасштабное выдвижение новых идей. Разница состоит в том, что на первом этапе более приемлемы генераторы интуитивного плана, легко ориентирующиеся в постоянно меняющихся схемах деятельности, в то время как на этапе анализа происходит осознанное выдвижение предложений, развивающих и конкретизирующих имеющиеся предложения. И еще одним важным качеством необходимо обладать аналитику - умением распределять свои силы на длительный срок. Ведь анализ - это повторяющийся круг логических операций, совершаемых над ранее выдвинутыми идеями. Кратко этот процесс состоит в обобщении идеи, выявлении обобщенного принципа, лежащего в ее основе, оценке его перспективности и наполнении принципа конкретным содержанием.

Обобщение идеи проводится для освобождения ее от внешних, отвлекающих, подчас эмоционально ярких моментов, заменой их на нейтральные конструкции. (Тренировка такого умения очень важна не только для аналитиков, но для руководителей, так как позволяет спокойно и конструктивно подходить к широкому кругу предложений и высказываний). Выявление рациональной основы, заложенной в идеях, позволяет сравнивать между собой не «оболочки», а внутреннюю сущность предложений, объединять многие внешне различные идеи. В процессе работы аналитиков также часто происходит дополнение системы принципов, ранее выдвинутых генераторами.

Развитие метода чередующихся выдвижения и анализа идей привело к появлению довольно сложной последовательности действий. При этом важнейшей предпосылкой, на которую опирался Осборн, является представление о наличии у каждого человека двух важнейших аспектов работы мозга: творческого разума и аналитического мышления. Их чередование, по мнению Осборна, и составляет основу всех процессов творческой работы.

В книге «Управляемое воображение» приведена рекомендуемая Осборном последовательность действий при решении творческих задач:

"1. Продумайте все аспекты проблемы. Наиболее важные из них часто бывают так сложны, что для их выявления требуется работа воображения.

Отберите подпроблемы для "атаки". Обратитесь к списку всевозможных аспектов проблемы, тщательно проанализируйте их, выделите несколько целей.

Обдумайте, какие данные могут пригодиться. Мы сформулировали проблему, теперь нужна вполне определенная информация. Но вначале отдадим себя во власть творчества, чтобы придумать всевозможные виды данных, которые могут помочь лучше всего.

Отберите самые предпочтительные источники информации. Ответив на вопрос о видах необходимой информации, перейдем к принятию решения о том, какие из источников следует изучить в первую очередь.

Придумайте всевозможные идеи - "ключи" к проблеме. Эта часть процесса мышления безусловно требует свободы воображения, не сопровождаемой и не прерываемой критическим мышлением.

Отберите идеи, которые вероятнее всего ведут к решению. Этот процесс связан в основном с логическим мышлением. Акцент здесь делается на сравнительном анализе.

Придумайте всевозможные пути для проверки. Здесь мы опять нуждаемся в творческом мышлении. Часто удается обнаружить совершенно новые способы проверки.

Отберите наиболее основательные способы проверки. Принимая решение о том, как лучше проверять, будем строги и последовательны. Отберем те способы, которые кажутся наиболее убедительными.

Представьте себе все возможные области применения. Даже если наше окончательное решение подтверждено экспериментально, мы должны иметь представление о том, что может произойти в результате его использования в различных областях. Например, каждая военная стратегия окончательно формируется на основании представления о том, что может сделать неприятель.

Дайте окончательный ответ".

Здесь ясно видно чередование творческих, синтезирующих этапов и этапов аналитических, рассудочных. Они последовательно применяются для работы с проблемами, информацией, идеями, критериями оценки и областями использования. Такое чередование расширений и сужений поискового поля присуще большинству развитых методов поиска.

Роль ведущего мозгового штурма

Ведущий должен уметь выполнять следующие процедуры:

- принимать решение о целесообразности применения мозгового штурма для решения конкретной задачи;
- производить отбор участников;
- обучать участников необходимым приемам работы;
- формулировать проблему с учетом квалификации и личностных качеств участников этапа генерации идей;
- обеспечивать деятельность участников во время этапов генерации и анализа идей;
- проводить классификацию и оценку идей;
- проводить анализ итогов штурма, использовать их для саморазвития.

Условия применения метода мозгового штурма

Основная область применения мозгового штурма - поиск решений в недостаточно исследованной области, выявление новых направлений решения проблемы. Метод рекомендуется использовать также для поиска новых сфер применения уже существующего изделия, а также с целью выявления его недостатков. В целом же мозговой штурм может быть использован при решении самого широкого круга задач.

Организация мозгового штурма требует учета ряда особенностей. Работа может быть эффективной только в отдельном, изолированном помещении.

Желательно обеспечить равенство всех участников, для чего они должны быть рассажены в режиме “круглого стола”. Несомненно, что стол может быть любым, важно только обеспечить психологическое равенство.

Выдвигаемые идеи должны оперативно записываться любым доступным способом. Записанные идеи должны быть оперативно расшифрованы.

Ведущий должен контролировать время работы. Обычное время процесса генерации колеблется от 15 до 30 минут.

Формулировка задачи

Формулировка решаемой проблемы сама по себе является предметом особой заботы ведущего. Очень распространена ситуация, когда решение о применении мозгового штурма принимается в ситуации, когда не удалось решить проблему обычным путем, с помощью неорганизованных усилий специалистов. При этом возникает ощущение, что все возможные пути решения просмотрены, формируются некоторые стереотипы подходов, связанные с прошлым опытом и иными причинами. В этой ситуации предлагать тем же специалистам проблему в уже известной им формулировке - значит резко снизить эффективность мозгового штурма. Может возникнуть и ситуация, в которой для решения привлекаются специалисты иного профиля, а также дилетанты, например студенты. Это требует переформулирования ситуации, например, в виде задачи-аналога или ее упрощения, например через обобщение.

Деятельность ведущего во время генерации идей

Основной целью ведущего во время этапа генерации является получение большого числа различных идей, направленных непосредственно на решение поставленной проблемы или сопутствующих ее решению. Однако выдвигает идеи не сам ведущий, он может только стимулировать, побуждать к этому генераторов.

В деятельности ведущего во время генерации можно выделить следующие стороны:

- обеспечение процедурной части процесса генерации;
- психологическая поддержка участников;
- управление процессом генерации с целью расширения или сужения поля поисков.

Несмотря на скоротечность, этап генерации имеет ярко выраженные фазы, на которых действия ведущего должны быть различны. Этими фазами являются:

1. Включение или создание рабочей обстановки;
2. Наполнение или основная фаза, в течение которой происходит выдвижение большей части идей;
3. Прорыв, когда производится генерация идей по ключевому пункту проблемы или по одному из перспективных направлений; - индукция, на которой происходит поиск новых и доработка выявленных ранее направлений решаемой проблемы с использованием уже полученной информации.

Общей целью ведущего, реализуемой на всех фазах, является введение генераторов в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте. Ведущему необходимо обеспечить активную работу подсознания генераторов, фиксировать совместно с ними все образы, возникающие во время размышления вслух. Однако, если генератор может в данный момент творить свободно, то ведущий проводит еще и большую аналитическую, управленческую работу.

Следует помнить и о необходимости фиксации всего происходящего на этапе генерации с помощью магнитофона или просто аккуратной и быстрой записи специально назначенным участником. Непосредственно после завершения этапа генерации производится расшифровка записанных идей. Практика показывает, что откладывание этой процедуры хотя бы на день приводит к потере 20-40 % полезной информации.

Деятельность ведущего во время анализа идей

Как уже отмечалось, этап анализа представляет собой процедуру, на которой оценивается уровень предложенных ранее идей. На самом деле задачи этапа анализа шире - на нем тоже должно происходить выдвижение идей. Но это уже должны быть идеи, позволяющие преобразовать выдвинутые ранее предложения, сделать их практически применимыми. Следовательно, на обоих основных этапах штурма ведущий обеспечивает выполнение как аналитических, так и творческих процедур. Целью ведущего является дополнение действий участников каждого этапа симметричными. Так, если на этапе генерации ведущий производит экспресс-анализ полученной информации, то на этапе анализа роль ведущего состоит в том, чтобы максимально способствовать развитию отобранных направлений, приданию им облика, позволяющего судить о возможности практической реализации.

Как уже отмечалось, аналитики развивают выдвинутые на этапе генерации идеи с целью их конкретизации. Ведущий контролирует этот процесс, не позволяя ему продолжаться слишком долго. При появлении у аналитиков новой идеи, следует оценить предполагаемые затраты времени на проработку и принять решение о ее целесообразности. Следует иметь в виду возможность организации повторного этапа генерации по перспективному, но не проработанному направлению, по применению материала, вариантам реализации функции и т.д. При проведении реальных штурмов на предприятиях ведущий как правило самостоятельно выполняет работу по обобщению идей, рассматривая аналитиков как экспертов, в чьи функции входит обоснование применения сформулированной обобщенно идеи в конкретных условиях.

Мозговой штурм служит средством порождения значительного количества идей.

Существуют следующие методики разработки итогового группового решения:

1. «консенсус» - путем открытого обсуждения исходных индивидуальных вариантов вырабатывается единое групповое;

2. «диалектическая» - обсуждаются не варианты, а факторы, определяющие их;

3. «диктатура» - обсуждение заканчивается выбором участника, чье мнение и становится мнением группы;

4. метод Дельфи - многократное анонимное и изолированное высказывание и обсуждение мнений в письменной форме. За несколько раундов обычно удается прийти к общему решению;

5. «коллективная» методика - усреднение результата, что исключает все индивидуальные влияния.

Эффективности методик различаются, хотя об этом можно говорить только в вероятностном виде. Наименьшую точность, как правило, дает усреднение результатов, т.е. использование коллективной методики. В некоторых случаях имеет смысл на основе характера распределения полученных оценок выбирать способ усреднения. Существуют следующие направления:

1. учитываться могут как все оценки, так и их некоторая часть, например, в ряде случаев отбрасываются крайние точки;

2. оценки могут иметь как одинаковый вес, так и нет;

3. может использоваться не только среднее арифметическое, но и среднее геометрическое, мода.

Консенсус, метод Дельфи и диалектика приводят в основном к примерно одинаковым результатам. Максимальное качество решений достигается при выборе диктатора. Однако качество решения резко падает, если «диктатор» сдвигает свое мнение в сторону коллективного.

Вариации

Письменный мозговой штурм.

Используется, прежде всего, при географической разобщенности участников, следовательно, возможность набрать специалистов экстра-класса. Недостатки - отсутствие синергического эффекта, продолжительность процесса.

Метод прямого мозгового штурма.

В отличие от классического метода мозгового штурма процесс формулировки проблемы (целей, ограничений и т.д.) проходит также с помощью метода мозгового штурма, причем с тем же самым составом участников.

Метод мозгового штурма с оценкой идей

Это объединение двойного, индивидуального и обратного метода. Используется для решения сверхсрочных проблем. Высокие требования к участникам: квалификация, собранность, умение участвовать в методе мозгового штурма. Этапы: генерация идей, ознакомление всех участников с вариантами идей и комментариями и самостоятельная оценка вариантов, выбор нескольких (3-5) лучших вариантов с указанием их достоинств и недостатков, обсуждение с мини-штурмами, сужение списка лучших вариантов с уточнением достоинств и недостатков, индивидуальные презентации лучших вариантов и их коллективное ранжирование. Недостатки: нагрузочность, конфликтность. Достоинства: снятие эффекта «единого мозга», возможность организовать конструктивную критику.

Обратный мозговой штурм.

Используется при реализации проектов, состоящих из многих этапов (элементов). В случае неудачи одного этапа - срыв всего процесса. Следовательно, самое важное - убедиться в верности каждого элемента. Цель мозгового штурма - максимальное выявление всех недостатков. Этапы: составление списка существующих, потенциальных и возможных в будущем недостатков с помощью мозгового штурма; их ранжирование.

Метод корабельного совета.

Высказывания проводятся в соответствии с иерархией. Недостатки: при возникновении идеи после своей очереди ее нельзя высказать.

Метод Дельфи

Главное преимущество метода состоит в возможности получить развернутые, прозрачные и объективные результаты. В отличие от традиционных панельных заседаний, итеративный метод Дельфи не дает эффекта влияния авторитетных и активных участников на остальных, а также снимает проблему собрать всех экспертов в одно время в одном месте.

Ошибки

1. Смешение штурма и совещания
2. Сложная задача не раздроблена на более простые.
3. Отсутствие разогрева.
4. «Пусть каждый выскажется».
5. Ведение протокола на доске.
6. Отсутствие запасных ходов.
7. Не забыть «выключить» штурм
8. Отсутствие процедуры анализа полученных идей.

Вот один из простых способов «дожимания» полученных идей. Пусть в результате штурма у нас получилось 4 идеи: *Идея N 1, Идея N 2, Идея N 3 и Идея N 4.*

Эти идеи мы откладываем на какое-то время. И через пару дней, уже отдохнув от штурма, составляем такую табличку:

– в которой рассматриваем комбинации идей. Вероятно, далеко не все комбинации будут удачными, но при этом таким механическим способом возможно получить ряд новых качественных идей

Идея N 1	Идея N 2	Идея N 3	Идея N 4
Идея N 1			X
Идея N 2			
Идея N 3	X		X
Идея N 4		X	

Основные шаги морфологического анализа

<i>Морфологический анализ (теория)</i>	<i>Практический пример</i>	<i>Комментарии И.Л. Викентьева</i>
Шаг 1. Выбор объекта	Визитка	Трудно себе представить более "изъезженный" рекламный объект. Поэтому на нем мы и продемонстрируем возможности метода
Шаг 2. Выбор основных характеристик объекта, которые выражаются отвлеченным понятием	Форма Покрытие	Можно ли было выбрать иные характеристики, например, указав "орган чувств", которым будет восприниматься проектируемая визитка? Да, конечно.
Шаг 3. Указание всевозможных вариантов реализации характеристик, выбранных на шаге 2	Форма: нуль; точка; линия; прямоугольник; поверхность; шестигранник; шар; тела Платона; фракталы; лист Мёбиуса; растительные формы и т.п.; Покрытие: асфальт; щетина; побелка; пятно бульона; лак для ногтей; пляжный песочек; диэлектрик и т.п.	Целесообразно, чтобы в отличие от шага 2, предлагаемые варианты были конкретные, яркие, хорошо представимые
Шаг 4. Рассмотрение различных полученных комбинаций и их творческое "дотягивание".	Например: • Прямоугольник + лак для ногтей; • прямоугольник + пятно бульона; • поверхность + щетина; • прямоугольник + пляжный песочек; растительные формы + диэлектрик и т.п.	Дети иногда очень точно формулируют шаг 4: "Здесь надо смело довоображываться!"

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТОМ

Конфликт – столкновение противостоящих интересов и поиск решения этого противоречия.



Деструктивный (одна из сторон или обе не удовлетворены исходом)



Конструктивный (все стороны удовлетворены исходом)

Корни конфликта

Кто-то пошутил, что в мире больше конфликтов, чем в пустыне песчинок. Однако хоть конфликты и встречаются так часто, количество источников (корней) конфликтов на удивление невелико. Большинство конфликтов, в которых мы участвуем, связано со следующими шестью источниками (они объясняются в рабочем листе "Чего мы хотим?"): насущные потребности, различия в ценностях, различия в восприятии, различия интересов, нехватка ресурсов и психологические потребности.

1. Насущные потребности – то, что нам необходимо для жизни, например, еда, вода и воздух.
2. Различия в ценностях имеют место у представителей с разными убеждениями. Например, различия в ценностях у представителей разных религий и даже разных профессий.
3. Различия в восприятии возникают, когда люди по-разному думают о чем-либо. Например, два человека могут спорить о цвете автомобиля. Они неодинаково воспринимают цвет автомобиля.
4. Различия интересов возникают у людей, которых волнуют разные проблемы. Например, друзья могут спорить, куда отправиться вечером – в гараж, чтобы чинить мотоцикл, или на дискотеку, чтобы встретиться с девушками из соседней школы.
5. Нехватка ресурсов возникает в том случае, когда чего-то слишком мало.
6. Психологические потребности – это то, что нам нужно, чтобы чувствовать себя уверенными, нужными, значительными. Например, у каждого человека есть потребность быть любимым.

Но как из столь немногочисленных корней могут вырасти такие разнообразные конфликты? Давайте рассмотрим два конфликта и убедимся, что оба они вызваны схожими причинами. В I конфликте участвуют брат и сестра, которые кричат друг на друга: каждый из них хочет съесть последний кусок хлеба. Во II конфликте участвуют две воюющие страны: каждая из них хочет владеть неким участком земли. Оба конфликта имеют один схожие корни: нехватка ресурсов. Такой же анализ можно применить к другим конфликтам, имеющим другие корни.

Анализируя и обнаруживая корни конфликта, можно найти способ справиться и с самим конфликтом. Например, если корни конфликта лежат в различиях ценностей, его участники могут попытаться отнестись к взглядам друг

друга с уважением и пониманием. Если корни конфликта лежат в различиях в восприятии, участники могут сделать попытку уточнить свои представления, сверить имеющуюся у них информацию и исправить недоразумение. Если корни конфликта лежат в различиях интересов, можно попытаться "объяснить" друг другу свои интересы и найти взаимоприемлемое решение.

Характеристика участников конфликта:

Основные (противостоящие стороны)	
Группы поддержки (заинтересованные в конфликте лица)	
Варианты решения:	

Этапы конфликта:

1. Возникновение конфликта (стороны начинают зависеть друг от друга, их интересы пересекаются).
2. Процесс преобразования, пробы решения возникающих расхождений (стороны пытаются отстаивать свои интересы).
Окончание конфликта (*разрешение* конфликта; *затухание*, т.е. временное прекращение конфликтного взаимодействия; *перерастание* в другой конфликт).

Функции конфликта

Функция конфликтов	В чем заключается функция	Ваша оценка:	
		Плюсы	Минусы
Сигнальная	Показывает определенное состояние отношений между людьми.		
Дифференцирующая	Изменяет прежние связи между людьми и переориентирует отдельных людей и группы.		
Динамическая	Обеспечивает движение, способствует переменам.		

Стратегии разрешения конфликта:

По Томасу Киллмену

Стратегия	Лозунг	Ситуации*
соперничество	«выиграть / проиграть»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда жизненно необходимы быстрые, решительные меры. 2. Когда приходится применять непопулярные решения. 3. Когда ты абсолютно уверен, что прав. 4. Когда нужно бороться с другим мнением.
сотрудничество	«выиграть / выиграть»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда надо принять решения, но нельзя ничего уступить. 2. Когда хочешь что-либо узнать или чему-то научиться. 3. Когда надо работать вместе людям с разными точками зрения. 4. Когда надо разобраться в чувствах, мешающих нормальным взаимоотношениям.
компромисс	«что-то выиграть и что-то потерять» обоим	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда нет необходимости устранять сопротивление. 2. Когда твой оппонент равной силы, а цели ваши противоположны. 3. Как временное средство для очень сложного конфликта. 4. Когда для решения мало времени.
игнорирование	«проиграть / проиграть»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда конфликт очень простой и у тебя есть более важные дела. 2. Когда у тебя нет интересов в этом конфликте. 3. Когда последствия ввязывания в конфликт перевешивают возможную пользу от его решения. 4. Когда нельзя “рубить сгоряча”, надо остыть. 5. Когда у тебя нет достаточно информации, чтобы решать этот конфликт. 6. Когда кто-то решит его лучше, чем ты. 7. Когда этот конфликт – только показатель более сложных проблем.
приспособление	«проиграть / выиграть»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Когда ты знаешь, что неправ. 2. Когда установление сотрудничества для других важнее, чем для тебя. 3. Когда тебе нужен “кредит доверия” для других решений. 4. Когда ты явно проигрываешь и хочешь свести проигрыш к минимуму. 5. Когда гармония и стабильность важнее. 6. Когда ты “учишься на ошибках”, подчиняясь более старшему, опытному.

Пять ступеней преодоления конфликта

<p><u>1 ступень:</u> Распознать конфликт. Вы можете сказать про себя: «Эй, что-то не в порядке!»</p>	<p><u>2 ступень:</u> Наши чувства. Спросите себя: «Что я чувствую? Чего чувствует мой противник? Почему?»</p>	<p><u>3 ступень:</u> Чего мы хотим. Спросите себя: «Чего я хочу? Чего хочет мой противник?»</p>	<p><u>4 ступень:</u> Наши идеи. Найдите идеи, как вы оба могли бы получить то, что хотите.</p>	<p><u>5 ступень:</u> Наш план. Найдите решение, которое удовлетворит и вас, и вашего противника. Реализуйте это решение.</p>
--	---	---	--	--