

**СОЦИАЛЬНАЯ
КОМПЕТЕНТНОСТЬ
По-деловому дискутировать и
целенаправленно вести
переговоры**

Сборник материалов
для профсоюзных работников № 5



ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВО В МОСКВЕ
ПРОЕКТ ПО ВОПРОСАМ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ И ПРОФСОЮЗОВ

A 95 - 03207

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

103006 Москва, ул. Чехова, д. 8/1, кв. 3
Телефон 956 32 86/88 Факс 956 32 86

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	3
Введение	5

ОСНОВЫ

Принципы	7
Пять основных правил общения	7
Потребности	10
Мотивация - почему мы действуем	12
Чувство собственного достоинства	13
Защитные механизмы	17
Атмосфера общения	18
Слушать	21
Говорить и перебивать	26
Из-за чего возникают недоразумения?	28

СПРАШИВАТЬ

Почему мы спрашиваем?	31
Открытые и скрытые вопросы	32
Правильно спрашивать	33
Наиболее важные виды вопросов	35

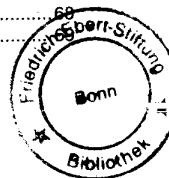
АРГУМЕНТИРОВАТЬ

Убеждать	41
Подготовка к выступлению в дискуссии	44
Четырехэлементная структура	45
Аргументы	46
Контраргументы	51
Фразы-убийцы	56

ФОРМУЛИРОВАТЬ

Понятность	61
Союзы и союзные слова	62
Формулировать уверенно	63
Формулировать приветливее	66
Речь	69
Писать и говорить	69

A 95 - 03207



ДЕЙСТВОВАТЬ

Шесть правил, влияющих на наше поведение	75
Не реагировать, а действовать	80
Круговорот поведения	82
“Не реагировать, а действовать”	83
в случае нападок	84
Реагировать - выигрывать время	86
Учитывать интересы и цели партнеров	89
Забудем наконец-то учебу в школе!	91
Правила для переговоров и дискуссии	91
Некоторые советы для ведения беседы и дискуссии	91

ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ

Правильно вести переговоры - вести их по-деловому	93
Что говорит в пользу корректных, деловых переговоров?	95
Переговоры - “формальное” дело	96
Никогда не быть без бумаги и карандаша!	97
Наши жесты тоже участвуют в переговорах	98
Переговоры начинаются	99
Аргументирование в ходе переговоров	100
Фиксировать достигнутые результаты	101
Записи с целью подготовки к переговорам	102
Как реагировать на некорректные приемы?	105
Как вести себя с трудными и некорректными партнерами по переговорам?	107
Наш соперник отходит на второстепенные позиции театра военных действий	108
Прочие некорректные приемы - обзор	109
Как реагировать на нападки?	113

МАНЕРА ДЕРЖАТЬСЯ

Язык жестов и телодвижений*	117
Чему способствует язык жестов?	123
Сигналы, свидетельствующие о силе и бессилии	128
Указания по языку жестов	132
Шариковая ручка - твой друг и помощник?	133

* Вперед: “язык жестов” (примечание автора)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дискуссии и ведение переговоров - два основных элемента профсоюзной работы. Оба они имеют долгую традицию в профсоюзном движении. Дискуссии имеют большое значение по двум причинам. С одной стороны, они служат формированию мнений внутри своего коллектива демократическим путем, а, с другой стороны, публичному изложению собственных позиций и ведению общественной полемики. Вот почему профсоюзы с давних пор придают большое значение тому, чтобы члены профсоюзов, освобожденные профсоюзные активисты, да и вообще все на предприятии имели возможность практиковаться в ведении дискуссий и применять приобретенные умения в повседневной работе.

Существенным элементом повседневной профсоюзной работы является ведение переговоров. За долгую историю существования профсоюзов выработалось понимание того, что переговоры с противоположной стороной, сколь сложными они бы ни являлись, есть лучший путь максимального достижения профсоюзных целей. Поэтому и умение вести переговоры относится к рабочим инструментам представителей профсоюзов. Однако “характер дискутирования” и “характер ведения переговоров” меняются в зависимости от целей тех или иных организационных структур. Таким образом, с изменением рамок условий в обществе меняется и культура всех организаций. Так, культура предпринимательских структур и ее конкретное выражение уже достаточно давно стали важным предметом оживленных дискуссий. То же относится и к возрастающему недовольству политикой со стороны общества, которое в конечном счете является не чем иным, как стремлением многих людей к иной политической культуре.

В соответствии со структурными изменениями всех общественных организаций естественным образом меняется и стиль, культура профсоюзов. Сейчас на повестке дня стоит концепция соучастия. Соучастие означает в данном случае, что речь идет о политике совместной ответственности и сотрудничества, о политике, которая находится по другую сторону старых позиций социального партнера по отношению к противоположной стороне.

Для этого требуется и другой, более совершенный стиль ведения

дискуссий и переговоров. На центральное место здесь выходит социальная компетентность представителей профсоюзов.

Настоящая книга "По-деловому дискутировать и целенаправленно вести переговоры" является вкладом в разработку вопросов, вытекающих из новых требований к стилю ведения профсоюзами дискуссий и переговоров. Солидаризируясь с принципом соучастия, мы хотим помочь нашим читательницам и читателям приобрести новую мотивацию и знания, которые позволили бы им совместно с их партнерами по дискуссиям и переговорам, например, со стороны работодателей, создать такую атмосферу общения, в которой они смогут прийти к творческим и инновативным решениям обсуждаемых проблем. В этом смысле язык переговоров должен не только служить высказыванию обвинений, раскрытию и разоблачению замыслов другой стороны; он должен помогать совместному поиску решений и достижению соответствующих результатов.

Урсула Кох-Лаутгитц

Представитель Фонда им. Эберта в Москве

ВВЕДЕНИЕ

Эта книга по своей структуре является таковой, каковой она зарекомендовала себя при проведении семинарских занятий, явившихся ее первоосновой. Ее первая задача состоит в совершенствовании собственной речи обучаемых, в развитии умений более эффективно выразить передаваемые мысли и содержание, служащие убеждению другой стороны. Во-вторых, мы хотим поговорить о взаимном влиянии партнеров по переговорам друг на друга, а также о том, как избежать влияния со стороны партнера и в свою очередь активно повлиять на ход переговоров.

Решающую роль в любом говорении и в манере держаться играет язык жестов. Поэтому многие учебники риторики начинаются с данной темы. В настоящей книге мы сначала рассматриваем причины нашего поведения и лишь затем конкретные формы выражения этого поведения. Вот почему глава "Манера держаться" расположена в конце книги.

Книга "По-деловому дискутировать и целенаправленно вести переговоры" начинается с основ общения и продолжается изложением приемов формирования вопросов, приемов, являющихся исходной базой хорошего ведения переговоров. Если вопросы привели к получению необходимых знаний, у меня появляется ясность относительно моих аргументов. Следующим шагом является поиск действенных формулировок этих аргументов.

Итак, мы прошли подготовку и встречаемся с другими людьми. Что теперь влияет на наши действия и прежде всего в ходе такой формы коммуникации, как переговоры? Запомним, что никакие мысли, никакие знания не приведут к успеху, если мы неправильно пользуемся языком жестов.

Принципы



- Мы можем убедить других лишь в том случае, если мы сами убеждены и убедительно говорим.
- Если я хочу, чтобы меня поняли, я должен говорить понятно.
- Если мои слова не трогают человека, потому что я говорю слишком тихо, слишком неотчетливо или слишком сложно, то я и убедить этого человека не смогу.
- Чем более тщательно я занимался какой-либо темой, тем успешнее я смогу изложить ее несколькими словами.
- Проще измениться нам самим, чем изменить наших партнеров по переговорам.
- Нет смысла говорить, если нас не слушают.
- Если мы задеваем чувство собственного достоинства партнера по переговорам, мы уже ничего не добьемся от него.
- Любой личный триумф негативно сказывается на деловых целях.
- Мы выполняем ожидания наших визави ровно настолько, насколько они выполняют наши ожидания.
- Чем больше вариантов поведения мы знаем, тем скорее нам удастся приспособиться к той или иной ситуации.
- Никто не знает всего: спрашивать всегда хорошо.
- Любой прием обречен, если он используется как самоцель. Одна капля лекарства, десять. Что спасет пациента с больным сердцем, то убьет здорового.

Пять основных правил общения

Очевидно, что человек с первых дней своей жизни начинает усваивать правила общения, хотя это вряд ли когда-либо происходит осознанно.

1. Не общаться нельзя. Когда мы находимся вместе с другими

- людьми, мы постоянно общаемся, т.е. наше поведение и наш внешний вид сообщают им что-нибудь о нас. Например, молчание означает, что мы не желаем контакта. Наша одежда сообщает, к какой социальной группе мы относимся (хотим относиться).
- Любое общение имеет содержательный и поведенческий аспект. Поведенческий аспект определяет содержательный. Когда мы кому-либо что-либо говорим, то при этом одновременно всегда выражается, какого мнения мы придерживаемся о лице, с которым мы говорим. Если у нашего собеседника сложится впечатление, что мы либо нападаем на него, либо не принимаем его во внимание, то в таком случае у него отложится лишь это негативное впечатление, а не то, что мы хотели сказать.
 - Когда разговаривают или совместно действуют два человека, то поведение одного из них определяет поведение другого. При этом каждый из них часто воспринимает поведение другого как причину своего поведения ("мне всегда приходится быть активной стороной, потому что он всегда так пассивен"; "мне приходится быть пассивным, потому что она всегда так активна"). Так оба ставят в "вину" друг другу результат, вместо того чтобы взять на себя ответственность за свои действия и таким образом изменить результат.
 - Общение происходит через речь и язык жестов. Речь идет к цели окольным путем через символы, язык жестов непосредственно выражает то, о чем идет речь. (Слово "дерево" замещает реальное дерево, оно не дерево и не похоже на него. Само по себе слово "дерево" не несет в себе ничего "древесного". А сжатый кулак есть непосредственное выражение ярости в нашем теле). Речь может устанавливать сложные связи и находить глобальные понятия, однако она больше удалена от мира чувств человека, чем язык жестов. Язык жестов ограничен в своих возможностях, но его воздействие на человека сильнее. Если речь и язык жестов выражают противоположное, то мы всегда верим языку жестов, поскольку лгать жестами труднее, чем разумом. Манера, как мы говорим что-либо, определяет, что означает то, что мы говорим. Таким образом, КАК важнее, чем ЧТО.
 - Человеческие взаимоотношения бывают либо симметричными, либо асимметричными в зависимости от того, строятся ли они на основе равенства или неравенства. Общение происходит или между двумя равноправными партнерами, или между двумя лицами, одно из которых либо подчинено другому, либо является по отношению к нему вышестоящим (начальник - рядовой работник, мать - ребенок, учитель - ученик). Подчиненное или вышестоящее положение определяют характер общения. Однако это влияние различно. Здесь играют роль чувство собственного достоинства, воспитание (усвоенные нормы общения, правила хорошего тона) и общий порядок в условиях той или иной общественной системы. Большей частью форма общения выбирается лицами более высокого ранга. Они определяют, будет ли беседа проходить на основе равенства или с учетом иерархии. Важная характерная черта поведенческого статуса состоит в том, что речевой поступок необратим. Это означает, что в тот момент, когда я говорю кому-либо что-либо, что он не может в такой же манере сказать мне, я закладываю иерархическую основу нашей беседы, сигнализируя собеседнику свой более высокий статус. Пример: у нас в университете был профессор, позволявший себе обращаться ко всем студентам просто-напросто на "ты". Конечно, ни у кого из нас не хватало смелости обращаться к нему так же просто-напросто на "ты". Таким образом, он говорил каждому из нас "ты", а мы ему "вы". Это была в высшей степени асимметричная (неравная) ситуация, в которой мы чувствовали себя крайне неудобно. Когда же ему был заявлен протест, он сказал, что не понимает, что мы, собственно говоря, от него хотим, ибо мы тоже могли обращаться к нему на "ты". При этом он не учитывал, что он как более высокий по рангу мог выбрать более доверительную форму обращения, в то время как мы - более низкие по рангу - такого выбора не имели. В такой ситуации он должен был предложить форму обращения друг к другу. Проблема здесь состоит в том, что более низкие по рангу в тот момент, когда они с самого начала ведут себя как таковые (чрезмерная вежливость, постоянные извинения и просьбы о разрешении), закрепляют свой статус и попусту растрачивают возможности оказания влияния на других.

Потребности

Потребность человека

Приводимая ниже иерархия (последовательность по важности) восходит к американскому психологу А. Маслоу (1954).

- Высшая ступень: Самореализация (реализация своего "я");
 Быть тем, чем я могу быть; реализовать то, что во мне заложено. Приобретать и расширять знания.
- 4-я ступень: Признание и самоуважение
 Самоуважение:
 Сила, независимость, свобода, компетентность, способность решать проблемы, индивидуальность.
 Социальное признание:
 Статус, слава, власть, внимание, значение, достоинство, престиж, известность, приобретение, преимущество.
- 3-я ступень: Принадлежность к группам, доверие и любовь или симпатия, круг друзей, семья, товарищи по работе.
- 2-я ступень: Безопасность, стабильность, защита, свобода от страха, стремление к порядку и законность, структуры и границы.
 Удобство.
- 1-я ступень: Физическое выживание и благополучие.
 Все, что требуется живому существу, чтобы вообще существовать: пища, жидкость, сон, движения, секс, поддержка.

По Маслоу, мы всегда думаем об удовлетворении потребностей последующей, более высокой ступени лишь тогда, когда мы в достаточной степени удовлетворим потребности предыдущей, более низкой ступени. Таким образом, если я голоден, я ни о чем другом не думаю; если же я просто хочу есть, я, несмотря на это, могу заниматься другими делами. В принципе удовлетворение наших основных потребностей является условием возникновения "более высоких" потребностей 2-5-й ступеней. Для наших переговоров

такая последовательность потребностей означает, что любые нападки на личность нашего визави отбрасывают его на 2-ю ступень потребностей и отодвигают его стремление к деловой полемике с целью совместного решения проблемы (4-я ступень) до того момента, пока не будет восстановлена его безопасность. Это может означать конец переговоров.

Иерархия потребностей по Маслоу

Абрахам Маслоу (1954) создал иерархию человеческих потребностей, которую часто изображают в виде пирамиды. Форма пирамиды показывает, что неудовлетворенные потребности предшествующей, более низкой ступени исключают мысли об удовлетворении последующих, более высоких ступеней.



Наши потребности определяют наши действия и решения. Если какая-либо из наших потребностей не удовлетворена, то более высокие потребности полностью отходят на задний план. Но как только мы достигнем определенного уровня удовлетворенности жизненно необходимых потребностей, наши мысли обращаются к потребностям более высокой ступени. Мы желаем удовлетворить их, т.е. они становятся мотивом наших действий. Все потребности есть у каждого человека, но их сила всегда различна. Эти отличия формируют личность. Кто хочет убедить кого-либо, должен всегда принимать во внимание личность другого.

Мотивация - почему мы действуем

Человек действует для того, чтобы как можно лучше обеспечить себя благами и знаниями, способными удовлетворить его потребности. Нам нужны эти "блага": как материальные, так и духовные, и чувственные (еда или объятия) для того, чтобы хорошо чувствовать себя в своей оболочке. Получение этих благ является мотивом наших действий.

Итак, мотивирующе действует как перспектива получения хорошей еды после выполненной работы, так и перспектива заслужить похвалу. Из этого стремления к обеспеченности вытекают мотивы, в силу которых мы действуем. При этом мы действуем либо с целью устранения недостатка в обеспечении чем-либо (не хватает пищи, а нам нужно есть), либо с целью удовлетворения более высоких потребностей (стремление к признанию). Различные потребности у нас, людей, развиты в различной степени. У некоторых существует очень сильная потребность в безопасности, другим в большей мере требуется приветливость и симпатия, а третьим важнее всего признание (деньги, секс, знания).

Если мы кого-либо хотим убедить или побудить к действиям, то мы должны точно знать, что ценит именно этот человек и какие мотивы могли бы побудить именно этого человека сделать то, что мы хотим. В конце концов в пользу какого-либо мнения или поступка всегда имеется не один аргумент. И чем более удачные аргументы мы подберем с тем, чтобы заинтересовать нашего собеседника, тем большего мы сумеем достичь. О людях, с которыми мы постоянно общаемся, мы, в общем, знаем, с какой стороны к ним подойти. В случае же с малознакомыми людьми иногда может помочь быстро брошенный взгляд на их одежду (консервативность, солидный материал, длинные рукава или шелковые чулки даже в летнее время, яркая, узорчатая одежда, небрежность). В принципе можно сказать: наши переговоры будут тем успешнее, чем больше мы знаем о партнере (карьера, уже принятые решения). Однако мы должны уважать своих партнеров по переговорам чисто по-человечески. Большинство людей чувствительны, они чувствуют попытки манипулирования. В отдельном конкретном случае манипулятор все же может иметь успех, но в долгосрочном плане он утратит свой престиж и потеряет клиента. Прежде всего нам надо

остерегаться своего стремления быть чересчур хитрыми. Люди противоречивы, а универсальных "рецептов" нет. Правда, в некоторых книгах авторы пытаются давать такие рецепты, например, в таком стиле: "Если у кого-либо машина "Вольво", то он ценит надежность; в таком случае Вы сможете продать ему компьютер, если заверите его в том, что нежелательное проникновение в этот компьютер начисто исключено, а запоминающее устройство надежно на все сто процентов". Общественное признание отдельных мотивов очень различно. Зная причины возникновения действий, мы подразделяем побудительные мотивы к действиям на низменные и благородные. Жажда получения денег - известный всем нам мотив, который в принципе осуждается. Стремление же к получению знаний похвально, если оно не сводится к тривиальному "любопытству".

Наши истинные мотивы мы часто скрываем за деловыми аргументами, т.е. на передний план мы выдвигаем признанные обществом мотивы. Человек ищет рациональные объяснения своих действий. Эксперимент: подопытному лицу с помощью гипноза было дано указание в 12 часов следующего дня зажечь свет. Этот человек выполнил команду, а когда его спросили, почему он зажег свет, он ответил: "Я в этот момент подумал, что выключатель сломался, и я решил проверить его". (Займствовано у Проста, 1987). Наиболее важным для нас является чувство собственного достоинства.

Чувство собственного достоинства

В результате чего возникает чувство собственного достоинства? Здоровое чувство собственного достоинства предполагает выполнение ряда условий. К примеру, чувство собственного достоинства отдельного человека в большой степени зависит от окружения. Конечно, эта зависимость у одних людей может быть выражена сильнее, чем у других. В принципе можно сказать: тот, кого люди из его окружения не признают, не имеет шансов развить в себе позитивное чувство собственного достоинства или сохранить его. В любой ситуации, в которой мы общаемся с другими людьми, мы видим себя, так сказать, и их глазами.

Итак, если мы перенесем пару во фраке и балльном платье из праздничного зала на какую-либо крупную стройку, у нее в результате нахождения в "не своей" обстановке возникнут проблемы, связанные с самооценкой, хотя буквально только что

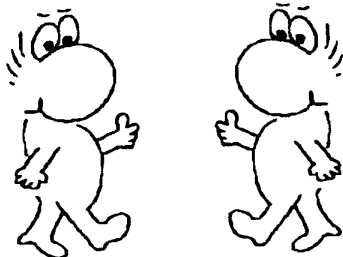
оба чувствовали себя весьма комфортно. Такого рода проблемы могут возникнуть как у профессора в кругу рабочих на заводе, так и у рабочего, оказавшегося на лекции в университете. Решающим при этом будет не тот факт, что кто-то богаче, а кто-то беднее, что кто-то более, а кто-то менее образован, что кто-то одет элегантно, а кто-то в рабочей одежде, а то, насколько тот или иной человек вписывается в тот или иной круг людей, в ту или иную группу, насколько ему известны правила игры, насколько он будет признан (3-я ступень потребностей).

- Чувство собственного достоинства есть совпадение того, кем мы являемся, с тем, кем мы, по нашему разумению, должны были бы быть (Я - Идеал). Этот "Я-Идеал" проистекает из представления о мире и людях, которое складывается у нас в детстве. ("Я бы вполне мог бы стать мастером, но в тот момент..." - рассказывает рабочий при всяком удобном или неудобном случае любому, кому хочется или же не хочется слушать это).
- Совпадение с моей совестью. Я думаю, что то, что я думаю, правильно.
- Успех в работе. Я достигну того, чего я хочу достичь по работе, и не гонюсь за нереальными мечтаниями. То, чего я достиг, я считаю признанием со стороны других. Люди из моего окружения относятся ко мне с уважением. Они ищут общения со мной, хотят найти у меня помощь или совет.
- Иметь возможность применить свою энергию. Иметь возможность разумно применить свою энергию не так просто в нашем обществе, предоставляющем людям слишком много свободного времени. Недостаточная нагрузка приводит к депрессиям, посильная задача стимулирует нас, придает нам энергию и душевное равновесие.
- Нежная дружба и сексуальная удовлетворенность. Объятия и другие нежные прикосновения способствует увеличению продолжительности жизни. "Нежные прикосновения" мы понимаем широко: сюда относятся и приветливые слова, и похвала, и признание. Они дают нам тепло и ощущение комфортности. Люди, не испытывающие на себе нежных прикосновений, страдают. Нежные прикосновения активизируют жизненные силы, побуждают желание жить и укрепляют иммунную систему.

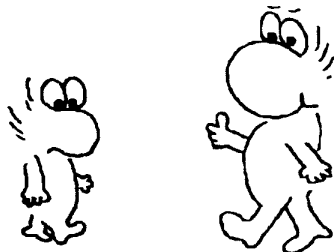
Большая часть человеческих потребностей и мотивов тесно связана с нашим чувством собственного достоинства. Мы чувствуем себя хорошо лишь до тех пор, пока не нарушается наше чувство собственного достоинства. При любых нападениях на наше чувство собственного достоинства все наши усилия концентрируются на том, чтобы защитить и восстановить его. Все остальное оказывается при этом на заднем плане, например, деловое обсуждение какой-либо темы во время переговоров, если нападают на нас как на личность. Итак, важным мотивом наших действий является защита нашего чувства собственного достоинства, восстановление его после нападков или обеспечение его необходимой пищей. Мы хотим хорошо выглядеть в своих собственных глазах!

Следовательно, если кто-либо в ходе дискуссии нападает на нас как на личность, он тем самым ослабляет нашу способность по-деловому участвовать в дискуссии и стремится к достижению соответствующей цели. Деловая дискуссия может в полной мере восстановиться лишь после того, как нападки будут обезврежены. Итак, если наше чувство собственного достоинства подвергается нападению, мы реагируем включением защитного механизма. При этом каждый реагирует по-своему, применяя ту или иную стратегию. Если мы хотим научиться действовать вместо того, чтобы реагировать, мы должны сначала познать самих себя и типичные для нас личные механизмы.

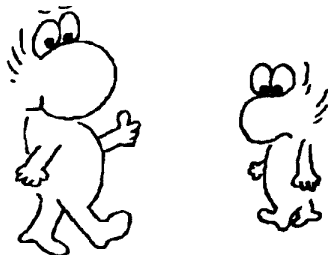
У меня все в порядке - У тебя все в порядке



У меня все в порядке - У тебя все в порядке



У меня не все в порядке - У тебя все в порядке



У меня все в порядке - У тебя не все в порядке.

Защитные механизмы

При нападках на наше чувство собственного достоинства, при неудачах и неисполнении наших желаний и ожиданий мы реагируем с помощью защитных механизмов. Важнейшими из них являются:

Агрессия / Контрнаступление

- либо: против лица / поступка, приведшего к нашим негативным ощущениям
"Невероятная бестактность"
- либо: против более слабых
- либо: с помощью слов (оскорбления, обругивания, подтрунивания)
- либо: с применением физической силы
- Отступление: выйти из помещения - замолчать - прервать визуальный контакт
- Объяснить уход:
- либо: предложенное было неприемлемо
"А я и не претендовал на эту должность"
- либо: "Да, действительно, этот вариант намного лучше"
- либо: "В моем прежнем отделе такой великолепный климат".

Подчеркнуть относительность: "Это в той или иной мере свойственно всем",
"Все мы не без греха".

Дистанцироваться: "Он (она) не то имел(а) в виду", в обычных условиях я бы с этим легко справился, но..."

Компенсировать: Искать самоутверждение в какой-либо другой сфере своей жизни. Например, спортивные достижения как противовес трудностей на работе.

Возмещать: Находить недостатки других людей, которые в определенной области превосходят нас: "Зато я интеллигентнее, чем она",
"Зато он слабее меня в спорте".

Переносить на другого: Приписывать другим свои желания,

претензии, пороки и ошибки. Не признавать ошибки безропотно. Объяснять свои ошибки завистью, недоброжелательностью или некорректным отношением со стороны других. Обращать в противоположность: "На самом деле другие мне лишь завидуют", "У них просто предубежденность по отношению ко мне".

Переадресовывать: Переносить приятное или неприятное впечатление о лице, вызывающем такое впечатление, на другое лицо, на животное или на вещь. (Отвратительная курительная трубка начальника; пес привлекательной женщины, которого избаловали поглаживаниями).

Другие действия во имя спасения нашего чувства собственного достоинства могут быть связаны с просьбой устранить определенные характерные признаки ситуации как источник дефиниции нашей личности.

Объяснение: "Я очень нервничал".

Извинение: "Обычно я таким никогда не бываю".

Шутка: "Приз простофили сегодня вечером по праву достанется мне".

Какие поведенческие манеры Вы замечаете за собой?

Этими защитными механизмами нам приходится пользоваться, когда атмосфера переговоров нехорошая. Если мы хотим научиться действовать вместо того, чтобы реагировать, мы должны знать свои собственные возможные реакции с тем чтобы быть в состоянии подавлять их.

Атмосфера общения

Если мы хотим кого-либо убедить в чем-либо или побудить к заключению договора, если мы хотим, чтобы сотрудничество с товарищами по работе было хорошим, то мы должны создать для этого решающую предпосылку хорошей атмосферы общения. Атмосфера общения для передачи содержания нашего послания столь же важна, сколь важен воздух для звуковых волн. Атмосферу

общения можно считать хорошей в том случае, когда собеседники могут говорить друг с другом о каком-либо деле с чувством взаимного признания. "Говорить друг с другом" означает прежде всего, что собеседники слушают друг друга, стараются лучше понять друг друга и взаимно интересуются мнениями и потребностями друг друга.

Если я взвешиваю слова моего визави лишь для того, чтобы найти подходящие точки для нанесения удара, для того, чтобы определить, на чем я могу сыграть и в чем я его смогу уличить, тогда я говорю не с ним/ней, а против него/нее. К сожалению, такое встречается крайне часто. Наше воспитание в условиях общества, которое делает ставку на конкуренцию, часто приводит нас к тому, что мы начинаем рассматривать тот или иной разговор, ту или иную дискуссию как своего рода соревнование, которое нам предстоит или выиграть, или проиграть. Это верно лишь в одном единственном случае: когда мы участвуем в публичной дискуссии (дискуссия на сцене перед глазами зрителей). Здесь мы, конечно, можем "набирать очки", но не в глазах наших партнеров по общению, а в глазах публики. А в беседах, дискуссиях и на переговорах, которые мы ведем ежедневно, мы оплачиваем любой триумф, достигнутый нами за счет нашего партнера, его симпатий и его доброй волей по отношению к нам. Это слишком дорогая цена, если мы хотим достичь в жизни большего, нежели нам положено по букве закона и может быть обжаловано в суде.

Плохая атмосфера общения оставляет глухими уши нашего визави по отношению к нашим делам. В чем причина этого? Плохая атмосфера общения ущемляет наши основные потребности, заставляет нас занимать оборонительные позиции и принимать меры по своей защите, что настолько занимает нас, что на другие мысли у нас остается лишь минимум времени.

Манеры оповещения, нарушающие атмосферу общения: оскорблять, обругивать, делать посмешищем или унижать:

"Я попрошу Вас" означает: "Что за вздор Вы несете?" "Да это же знает любой ребенок..." - "Как только можно быть таким глупым!" "Типичный случай, когда ни о чем никакого понятия" - "Вы что, не умеете читать?"

- поучать или читать нотации:

"Тебе следовало бы знать, что...", "Вы должны иметь в виду,

что..." - лучше: "Вы наверняка знаете, что..."; "Вы невнимательно меня слушали..." - лучше: "Я не точно выразился: я хотел сказать, что..."; "Вы же не можете..." - "Вы же не позволите себе..." - лучше: "Вы ведь наверняка не собираетесь..."; "Вы должны согласиться, что..." - лучше: "Как в этой связи можно объяснить то...".

- Снисхождение:

"Это может быть и так", "Возможно, Вы правы", "Как хорошо, что Вы так стараетесь внести в это дело свою лепту".

"Мы понимаем, конечно, что Вам как ремесленнику это видится таким образом. Но поверьте нам...", "Дорогуша, я пять лет учился по этой специальности в институте, а Вы мне рассказываете, как это делать..."

лучше: "Вы здесь совершенно правы. Но давайте посмотрим, что будет, если..."

- торжествовать и кричать "победа!";

"Вы только что сами признали, что..." - лучше: "Как Вы сами только что правильно отметили..."

"Я же говорил это с самого начала", "Вот видишь, я был прав"

- лучше: "Здесь наши точки зрения, как видите, полностью совпадают"; "Кто не хочет слушать, тому придется почувствовать"; "Вот видишь, что из этого для тебя получилось".

- лстить и хвалить, думая в действительности по-другому. Собеседники в большинстве случаев очень быстро чувствуют неискренность и замыкаются по отношению к нам;

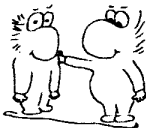
- подчеркнуть незнание или неспособность собеседников: "Как, Вы этого не знаете?"

лучше: "Вы, конечно, не можете этого знать. Я-то специально занимаюсь этими вопросами. К тому же эти данные совсем свежие".

Средство заманивания: "Господин Ананьев. Вы же очень способный человек, не могли бы Вы мне..."

Мы можем серьезно улучшить атмосферу общения, если мы:

- будем признавать заслуги и компетенцию наших собеседников в принятии решений, если мы будем хвалить их всякий раз, когда есть основания для похвалы, если мы будем ценить их знания и способности.



"Вы специалист в этой области. Как, по Вашему мнению..."

"Вы правомочны давать указания в этом отделе. Какие возможности..."

- предложим партнерам новые возможности или новые данные по специальности.

"Вот здесь я приготовил для Вас фотокопию новейших данных Госкомстата..."

- дадим понять, что нет никакого криминала в том, что наш партнер что-то не знает.

"Я вчера случайно натолкнулся на это, читая..."

"Эти статистические данные официально еще не публиковались". Но наипервейший закон хорошей атмосферы общения по-прежнему гласит:

"Слушать!"

Какие манеры поведения Вы замечаете за собой? Действие каких "разрушителей атмосферы" и положительных поведенческих манер приходилось сопереживать лично Вам?

Слушать

Совсем недавно на одном семейном торжестве это произошло в очередной раз. Один дальний родственник, которого я еще ни разу в жизни не видела, долго, обстоятельно и без усталости рассказывал мне, как прекрасно он умеет слушать и как жаль, что в наше время так мало людей, умеющих слушать. Он присовокупил к своему рассказу еще ряд примеров, кого ему приходилось слушать в течение своей жизни и как эти люди хвалили его за хорошее слушание. Конечно, мне пришлось

порядком поскучать, пока я слушала этого “образцового” слушателя, повинуюсь велению судьбы и правилами хорошего тона. При этом я нисколько не подвергаю сомнению, что он тоже умеет слушать. Но вот интересно рассказывать он просто-таки не мог. И ему было совершенно безразлично, кто я и что я думала. Ему просто была нужна публика для его самовыражения. Может быть, он даже счел, что я хорошая собеседница (?). Я же себе зарубила на носу: никогда больше не ходить на семейные торжества! Одного раза предостаточно!

Почему так важно внимательно слушать?

На этот счет есть следующие две хорошие причины:

1. Хорошая атмосфера общения может возникнуть лишь тогда, когда оба партнера слушают друг друга. Кроме того, очень важно, чтобы оба они интересовались тем, что при этом думает и чувствует его визави. Этот интерес проявляется в том, как мы ведем себя в процессе слушания. Если наш собеседник видит, что мы его слушаем, он в свою очередь проявит большую готовность слушать нас. Если же он заметит, что мы заинтересованы только в изложении своей точки зрения, он будет чувствовать себя ходе беседы некомфортно и, возможно, уклонится от ее продолжения. В таком случае уже не приходится рассчитывать на хороший результат разговора. Это означает, что одно из важных условий успешности переговоров оказалось невыполненным. Все участники переговоров должны быть партнерами в полном смысле этого слова. Право свободного выражения своего мнения в ходе беседы чего-то стоит только в том случае, если оно увязано с правом быть выслушанным.

2. Если я хочу решить с кем-либо какую-либо проблему, я должен знать, как эта проблема видится ему. Если я хочу убедить кого-либо, я должен знать, как, с помощью каких аргументов я могу убедить именно этого человека, ибо успех во многом зависит от того, насколько я учитываю его знания, интересы и индивидуальные качества как личности.

Для того, чтобы добиться на переговорах удовлетворения своих интересов или интересов партнера, нужно располагать соответствующей информацией о партнере, т.к. это позволяет правильно понять и защитить данные интересы. Лучший путь узнать что-либо о ком-либо - хорошо слушать.

Правила:

- Не прерывать.
- Отнестись внимательно к мысли собеседника.
- Попытаться понять, что он имеет в виду. Задать дополнительные вопросы.
- Показать, что Вы внимательно слушаете.
- Наиболее частые ошибки:
- В то время как партнер еще продолжает говорить, мы уже думаем над тем, что мы собираемся возразить, а партнера уже не слушаем.

Чем больший интерес для нас представляет тема беседы, тем скорее мы хотим высказать свое мнение и тем меньше мы слушаем. Особенно это проявляется тогда, когда партнер придерживается по теме дискуссии иного мнения, нежели мы. (Например, право на прерывание беременности или обязательная защита жизни).

- Мы слышим то, что хотим услышать (прибавляем что-либо к услышанному).
- Мы не слышим, что нам не хочется слышать (пропускаем мимо ушей).

Как показать, что я слушаю?

1. Во время говорения партнера: с помощью сигналов, подтверждающих слушание.
2. Когда мы снова получим слово: с помощью “подхвата”, “зеркального отражения” сказанного партнером.

1. Сигналы, подтверждающие слушание

Все короткие замечания, высказывания, типа “Хм”, “Да, да”, “Интересно”, “Окей”, “Я понимаю”, “Ага”, “Действительно” и т.д. могут служить в качестве сигналов, подтверждающих слушание. Внимание сигнализируют и телодвижения, например, такие, как кивание головой, легкий поворот головы в сторону, визуальный контакт, поворот в сторону говорящего.

Конечно, и здесь важным является не только то, что мы говорим; еще более важно - как мы говорим. Так, иронический подтекст перечисленных выше замечаний и высказываний приведет к

эффекту, обратному тому, которого достигаешь с помощью внимательного слушания.

Задачи сигналов, подтверждающих слушание

Сигналы, подтверждающие слушание, оставляют слово за партнером. С их помощью мы не сигнализируем желание снова взять слово, а как бы подбадриваем партнера: "Говори дальше, это мне интересно". Другими словами, они показывают партнеру, что он может или должен говорить дальше. Указанные сигналы можно формулировать более пространно и четко: "Объясните мне это, пожалуйста, поточнее, я действительно хотел бы узнать, как Вам видится эта проблема".

В личной жизни: "Ты расскажешь мне об этом поподробнее?", "Ты хочешь рассказать мне об этом?", "Рассказывай, я весь внимание", "Расскажи мне все с самого начала", "А что было дальше?"

Эти сигналы, подтверждающие слушание, действуют одновременно как усилители. Они повышают ценность сказанного за счет мнимого согласия слушающего. "Мнимого" потому, что многие люди с помощью таких сигналов, как "Хм", хотя бы выразить лишь: "Я тебя слушаю" или "Я понимаю, что ты говоришь", но не: "Я согласен с тобой".

Манипуляция с помощью сигналов, подтверждающих слушание

Эти сигналы могут использоваться с целью манипуляции. Исследования показали, что в результате систематического подтверждения частотность употребления определенных слов может возрастать. Почему? Усилители сигнализируют людям внимание и расположение по отношению к ним; люди чувствуют, что их принимают во внимание, и это мотивирует их и дальше говорить в том стиле, который обеспечивает им поддержку.

Это влияние происходит подсознательно, подопытное лицо ничего не замечает. Многословная похвала была бы контролируема, поскольку она была бы зарегистрирована: "Все так и есть". Кроме того, высказывающего похвалу скорее всего воспринимают как лицо более высокого статуса; и поэтому похвала на уровне ниже порога осознанности более эффективна. Высказывания собеседника могут получить и негативную оценку - если слушающий перестает сигнализировать с помощью "да"

или "хм". (Сравни раздел "Перебивать").

Негативную оценку говорящему мы можем выразить и с помощью языка жестов: мы можем отвернуться от него, держать голову прямо в неподвижном положении, избегать визуального контакта.

Естественно, говорящий сначала вообще должен что-то сказать, на что мы хотим оказать влияние с тем, чтобы было что-то, на что можно оказывать влияние. В начале беседы для того, чтобы "открыть дверь", можно использовать открытые вопросы.

Поэтому терапевты и манипуляторы, открывая таким образом "двери", получают ответы, которыми затем можно управлять с помощью усилителей ниже порога осознанности. Гордон, помимо таких стимулирующих дальнейшие высказывания реакций, как "хм-хм", "интересно", "действительно" приводит также следующие: "Расскажи мне об этом", "Я хотел бы узнать об этом больше", "Твоя точка зрения для меня представляла бы интерес", "Давай послушаем, что ты можешь сказать по этому поводу", "Складывается впечатление, что для тебя это очень важно".

2. Отражение сказанного с помощью "подхвата" и встречных вопросов

"Шеф ведет себя просто невозможно", "Ты говоришь, что у тебя буквально все из рук валится. Это давно уже так?", "Да, это действительно было для тебя страшно неприятно", "Ты навсегда решил порвать с этим клубом?"

В данном случае может помочь и вопрос, выражающий понимание. (Сравни раздел "Виды вопросов").

Если мы подхватываем то, что только что сказал наш собеседник, мы показываем тем самым, что мы действительно готовы обсуждать интересующую его тему, что мы заинтересованы не только в высказывании своих взглядов и обсуждении только своих тем. Если мы ограничиваемся лишь отражением высказываний нашего визави вместо того, чтобы выразить свое собственное мнение или давать советы, мы даем нашему собеседнику возможность продолжать высказываться. Как правило, он среагирует на это положительно и будет говорить о своем видении вопроса все подробнее.

Этот прием часто применяется в речевой терапии.

Он всегда полезен в тех случаях, когда мы желаем получить максимум информации.

Говорить и перебивать

Как долго мне можно говорить?

Восприятие продолжительности говорения субъективно, т.е. оно может быть очень различным у разных людей. Если я, например, хочу есть или у меня плохое настроение, то тот же доклад, который я стал бы слушать с удовольствием, будучи сытым и пребывая в хорошем настроении, покажется мне нескончаемым. Или если тема доклада не интересует меня ни в малейшей степени, то уже первые три минуты могут превратиться для меня в полувечность. Но тому, кто знает, что именно этот доклад поможет ему, даже целый час не покажется утомительным. Допустим, что на семинаре по риторике руководитель семинара выступает с докладом на тему "Как преодолеть волнение перед публичным выступлением?" Неопытные ораторы слушают доклад с большим интересом, ловя буквально каждое слово докладчика. Они хотели бы, чтобы доклад продолжался подольше. Другое ощущение у опытных ораторов, слушающих этот доклад, - они скучают.

На семинаре я дольше года регулярно обращался с просьбой к слушателям после выступления различных ораторов высказать свое мнение о продолжительности этих выступлений. У слушающих складывалось впечатление, что те из выступавших, кто предпочитал агрессивный стиль выступления, говорили дольше, чем другие, для кого характерен деловой стиль выступления. В действительности на выступления выделялось примерно одинаковое количество времени. Но казалось, что агрессивные говорят дольше, потому что слушающим не терпелось тут же дать "агрессорам" отпор, и это искажало их представление о времени. Естественно, желание высказать свое мнение или защитить себя закрывает уши для восприятия других, в том числе, возможно, и приемлемых мыслей.

И тогда: какой смысл говорить дальше, если меня уже никто не слушает?

Итак: мне можно говорить лишь до тех пор, пока меня охотно слушают.

В связи с ситуациями официального общения (прежде всего заседания и переговоры) участники семинара снова и снова

спрашивают нас: "Можно ли перебивать оратора - и если да, то как?"

Остановимся на некоторых наиболее важных аспектах данного вопроса.

Когда и как можно перебивать собеседника (партнера по переговорам)?

Если: то, что говорят, связано с неточным пониманием (если что-либо, что мы сами перед этим сказали, было понято неправильно и наш собеседник ссылается на это).

Как: "Извините, но нам сразу надо устранить одно недоразумение. Дело в том, что я совсем не имел в виду, что...". Если: нам нужно немедленно задать уточняющий вопрос с тем, чтобы понять смысл (предпосылки, из которой исходит оратор; незнакомого иностранного слова; аббревиатуры или термина, который нам не знаком, и т.д.).

Как: "Извините, я перебью Вас буквально на секунду. Что означает...?"

Не перебивать: когда мы теряем терпение, потому что оратор говорит слишком долго.

А: дать ему договорить до конца. Если же мы опасаемся, что забудем то, что хотели сказать (например, важный аргумент и пр.), то следует взять это (письменно) на заметку, а затем: либо спокойно слушать дальше, либо отключить свое внимание и поберечь нервы.

Возможность укоротить длинное выступление в ходе беседы двух лиц (а по договоренности с членами нашей делегации и в ходе групповой беседы) состоит в том, чтобы прекратить подавать любителю поговорить все без исключения сигналы внимания. Это означает: во-первых, не показывать с помощью "хм", что мы продолжаем слушать, во-вторых, прекратить подавать другие сигналы, подтверждающие слушание (например, кивание головой) и, в-третьих, прекратить визуальный контакт.

Даже самые большие любители испытывать терпение своих слушателей рано или поздно спросят: "Вы меня слушаете или нет?". А это будет означать, что они преподнесут нам на золотой тарелочке с голубой касмочкой возможность "встрять". Такая ситуация, заимствованная нами из другого источника, могла бы произойти на переговорах, в ходе которых наш отличающийся

недожиной выносливостью партнер передислоцировался на второстепенный театр военных действий вместо того, чтобы говорить по ранее обозначенной теме. "Да, да, конечно. Что касается Ваших замечаний по теме, то мне надо обдумать их в спокойной обстановке. А после этого мы могли бы договориться о дате отдельной встречи на следующей неделе. Что же касается нашей сегодняшней темы, ...".

Из-за чего возникают недоразумения?

Некоторые причины возникновения недоразумений известны нам всем:

Часто причиной недоразумений являются акустические моменты: мы слышим не то слово, которое было произнесено собеседником (особенно по телефону). Например, мы услышали фамилию Лучкин вместо Кучкин и т.д. Особые сложности при этом вызывает адекватное понимание аббревиатур. Как правило, легко выясняются недоразумения, связанные с многозначными словами. Например, не сразу понятен вопрос: "Вы можете нам поставить кнопки?" На уточняющий вопрос "Какие?" следует ответ "Канцелярские принадлежности", "для дверных звонков", "для плащей" и т.д. Но ответ может быть и очень непростым.

Все мы мыслим в рамках определенных представлений о мире, которые возникают в силу нашего опыта, наших наклонностей и нашего воспитания.

Эти представления часто и по многим пунктам совпадают с системами представлений других людей. Это имеет место прежде всего тогда, когда люди относятся, скажем, к одной и той же культуре, например, к христианско-западному или исламскому миру, к одному и тому же социальному слою (рабочие или работники вузов) или даже к одной семье (братья, сестры, двоюродные братья и сестры).

Чем больше мой опыт отличается от опыта моего собеседника, тем больше я должен стараться избегать недоразумений. В разговоре с ребенком, который еще не полностью овладел нашим языком, мы говорим медленнее, отчетливее и употребляем более простые слова. Аналогично обстоит дело и в случае с иностранцами. В таких ситуациях также часто бывают недоразумения, но, зная это, мы пытаемся устранять их тут же, как только мы их заметим.

Сложнее ситуации, в которых мы не ожидаем недоразумений, т.к. лицо, с которым мы разговариваем, похоже на нас. Здесь мы часто не предполагаем недоразумений, а чувствуем, что что-то не так, и в худшем случае предполагаем, что другая сторона не хочет понимать нас.

Это объясняется тем, что у людей, которые схожи с нами в вышеописанном смысле, мы предполагали полное совпадение опыта и представлений о мире с нашими представлениями и опытом. Хорошим примером этого являются всякого рода оценки, особенно те, которые касаются степени трудности, размеров, единиц времени и веса: ящик минеральной воды - это тяжело или легко? Для ребенка? Для атлета, занимающегося бодибилдингом? Для меня? Три километра - это большое расстояние или нет? Я пойду пешком или поеду на машине? Жил ли я раньше в квартире на территории завода или каждый день мне приходилось ехать на работу за 45 километров? 22 часа - это поздно или нет? Для пекаря? Для почтальона? Для крупье? 100 марок - это много денег или мало? Тут ответы могут очень сильно отличаться друг от друга в зависимости от того, идет ли речь о футбольке или о дамской сумочке. Соответственно будут очень отличными друг от друга и ответы в зависимости от того, за что 100 марок будут названы в качестве цены: за булочку или за дом. В чем суть теории относительности? Этот вопрос трудный или легкий? Для физика или для преподавателя закона божьего? Итак, ответы на эти вопросы могут быть различными, но ответ имеет силу лишь по отношению к тому лицу, которое его дало.

Но так ли уж часто, давая оценку, мы говорим, что это относится именно к нам? Для меня это дорого. Для меня это поздно. Для меня это далеко.

Ящик минеральной воды для меня тяжело. Но зато как часто мы начинаем сомневаться в душевном здоровье людей, дающих другие (отличные от наших представлений) оценки! "Ты что, с ума сошла? Ведь это страшно дорого!"

Итак, когда мы говорим: "Это было на расстоянии трех километров", то мы ожидаем, что наш собеседник в мыслях добавит или: "Ух как далеко" или "Рукой подать, приятная небольшая прогулка". Если же мы, напротив, говорим о "большом расстоянии", то ожидаем мысленного дополнения собеседника: "свыше 100 километров" или "около пяти километров". И крайне редко мы называем и то, что это собой

представляет (46 км), и то, что оно означает для меня (“слишком тяжело, я не донесу”).

Все эти варианты поведения свойственны человеку, они естественны, и большей частью мысленные дополнения наших собеседников адекватны: но в ситуациях, где адекватное понимание особенно важно, нам следовало бы чаще задавать поясняющие вопросы и намеренно выражать свои мысли точнее.

Почему мы спрашиваем?

Вопросы выполняют в беседах основополагающую задачу. Они улучшают отношения с собеседником (однако, это, естественно, не относится к полицейскому допросу). Задавая вопросы своим собеседникам, мы показываем им, что проявляем интерес к ним и их занятиям, их опыту, мнениям и ощущениям.

Что испытывает человек, разговаривающий с кем-либо, кто проявляет к нему открытый интерес? Большинство людей в подобной ситуации чувствуют себя в разговоре сразу же намного комфортнее. Это и не удивительно, ведь признают наши способности, ценят наши знания... Это, конечно, гораздо приятнее, чем слушать кого-либо, кто самым нещадным образом обрушивает на Вас словесные потоки, прославляя собственные способности и знания, желая быть объектом восхищения с Вашей стороны вместо того, чтобы внимательно и заинтересованно выслушать Вас.

Вопросы, кроме того, создают нам возможность узнать интересы и цели партнеров по переговорам с тем, чтобы затем учесть их и говорить с ними на одном языке. Однако одно важное правило чересчур часто нарушается: кто спрашивает, тот должен уметь и слушать. Сколь бы положительными вопросы сами по себе ни являлись, они могут вызвать у спрошенного чувство глубокого огорчения, если задавший их тем не менее продолжает говорить сам, не давая никакой возможности ответить на эти вопросы.

Вопросы могут открыть беседу и собеседника. Они могут придать разговору определенную направленность, они являются важнейшим средством ведения беседы.

Вопросы на содержательном уровне могут использоваться для достижения двух целей:

1. Вопросы помогают нам получить информацию, необходимую для учета интересов собеседника.
2. Вопросы помогают проверить правильность уже имеющейся информации.



Открытые и скрытые вопросы

1. Открытые вопросы

Открытыми мы называем все вопросы, на которые нельзя ответить с помощью слов "да" или "нет". Таким образом, они допускают различные ответы и не ограничивают свободу отвечающих в самом начале. Открытые вопросы приносят информацию. Их часто называют также "журналистскими вопросами". Это вопросы, начинающиеся с вопросительного слова: кто, когда, что, где, почему, зачем, как, какой и др. Открытые вопросы полезны прежде всего в начале беседы. Они дают нам о нашем собеседнике такую информацию, которую мы не получили бы с помощью закрытых вопросов (см. ниже). Пример: "Как Вы находите этот фильм?"

"Какой опыт есть в Вашем отделе по использованию электронной обработки данных?"

"Какого мнения Вы придерживаетесь об этих планах?"

2. Скрытые вопросы

С помощью скрытых вопросов мы можем перепроверить имеющуюся информацию и спросить о вещах, о существовании которых нам известно. Скрытыми мы называем вопросы, на которые можно ответить с помощью слов "да" или "нет". Эти вопросы ограничивают собеседников в свободе ответов. Таким образом, скрытые вопросы - это всегда вопросы, с помощью которых спрашивающий удерживает нить разговора в своей руке. Пример: "Вам понравился этот фильм?"

"Введение электронной обработки данных у Вас прошло без трений?"

"Вы считаете эти планы полезными?" Скрытые вопросы могут придать разговору определенную направленность и целенаправленно влиять на его ход. Часто они нужны нам для того, чтобы выяснить условия. Но они непременно должны быть прежде всего тогда, когда речь идет о принятии решений. Пример: "Итак, давайте включим этот пункт в коллективный договор!"

"Считаете ли Вы такой ход событий желательным?"

"Вы присоединяетесь к нам?"

Функции открытых вопросов:

- открытые вопросы улучшают атмосферу беседы
- открытые вопросы открывают мнх собеседников

- открытые вопросы дают информацию
- открытые вопросы дают мне время на размышление
- открытые вопросы помогают удержать собеседников от отхода от обсуждаемой темы
- открытые вопросы вынуждают собеседников реагировать на наши аргументы.

Функции скрытых вопросов

- с помощью скрытых вопросов избегают недоразумений
- скрытые вопросы фиксируют результаты
- скрытые вопросы экономят время
- скрытые вопросы констатируют исходные данные

Правильно спрашивать

В беседе

1. Создайте атмосферу, в которой партнер охотно будет отвечать на вопросы, не считая, что его выспрашивают.
2. Задавая вопросы, учитывайте интересы партнера.
3. В начале беседы задавайте много открытых вопросов.
4. Дайте партнеру время на размышление.
5. Задавайте вопросы понятно и кратко.
6. Не реагируйте негативно, если будет дан не такой ответ, какой Вы хотите.
7. Обосновывайте Ваши вопросы.
8. Обращайте внимание на интонацию. Беседа не должна вылиться в допрос.

В дискуссии и на переговорах

1. Подготовьтесь, хорошо продумайте до начала переговоров, что Вы хотите узнать и как сформулировать вопросы.
2. Обязательно исключите в начале переговоров такое положение, при котором Ваш партнер занял бы негативную позицию. Сначала задавайте в первую очередь вопросы общего характера, обозначающие объект обсуждения (см. раздел "Виды вопросов").

3. Побуждайте партнера по переговорам с помощью Ваших вопросов к позитивному участию в совместном обдумывании проблем. Если он, к примеру, отклонит какую-либо просьбу, то спросите его, при каких условиях он был бы готов выполнить ее.
4. В начале фазы принятия решения задавайте как можно больше деловых вопросов, подчеркивающих совпадение Ваших точек зрения. Попытайтесь получить от партнера подтверждение ваших общих позиций с помощью ответа "да" (скрытые вопросы). Таким образом у него возникнет позитивное отношение к переговорам и позитивное впечатление о Вас как партнере по переговорам. Помимо этого, степень вероятности того, что при обсуждении решающего пункта он скажет "да", будет выше, если он до того уже настроил себя на "да".
5. Присоедините к Вашему требованию или аргументу вопрос партнеру по переговорам, который вынудит его уделить внимание Вашему требованию или аргументу. Этот метод особенно эффективен тогда, когда между собственным высказыванием и вопросом вклинивают еще и признание его деловой компетентности или компетенции в принятии решения.

Ваш партнер скорее будет готов к обдумыванию и обсуждению новых предложений, если Вы учтете следующее: не представляйте обдуманный до конца пакет решений. Это скучно и исключает участие партнера по переговорам. Так, неблагоприятное впечатление производит, к примеру, фраза: "У нас к Вам следующее предложение..."

Лучше сказать: "Как бы Вы посмотрели на то, если бы мы поступили следующим образом...? Какой результат это могло бы иметь?"

С помощью такой формулировки Вы подключаете партнеров по переговорам к совместной выработке решения. В этом случае они позже скорее будут готовы принять пакет решений и взять на себя совместную ответственность за их реализацию.

Полезные вопросы

- "Какие возможности реализации этого предложения Вы видите?"

- "Как, по Вашему мнению, могло бы выглядеть справедливое сравнение?"
- "Как мы можем здесь привести к общему знаменателю наши взаимные интересы?"
- "Что Вы предлагаете?"
- "Как нам договориться в этой ситуации?"
- "Какие возможности решения видите Вы?"
- "Какой опыт есть у Вас относительно...?"

В дискуссиях и на переговорах вопросы помогают нам прежде всего тогда, когда нужно найти отправной пункт для того, чтобы принудить противоположную сторону выражаться яснее. С помощью вопросов мы можем побудить наших партнеров по переговорам к более определенным высказываниям, оставаясь при этом приветливыми и вежливыми. Вопросы нейтрализуют резкие выражения и дают нам возможность понять, с какими аспектами обсуждаемой проблемы нам лучше увязать свои аргументы.

Вместо того, чтобы все высказывания противоположной стороны принимать за чистую монету, мы можем спросить, на чем основываются ее утверждения.

- "Откуда у Вас эта информация?", "Из какого источника эти цифровые данные?" (Сравните с разделом "Контраргументы"). Применительно к каждому высказыванию мы можем запросить отсутствующую часть информации.
- "Эта мера будет иметь негативные последствия". - "В чем будут заключаться эти негативные последствия?", "Почему Вы так думаете?", "Каких негативных последствий Вы опасаетесь конкретно?" - "Этот проект приведет к более высоким затратам" - "Что Вы понимаете под "более высокими" затратами?" (Имеет ли он в виду увеличение затрат на 5% или на 50%).

Наиболее важные виды вопросов

Встречный вопрос

Встречный вопрос обходит или отодвигает во времени ответ на заданный нам вопрос.

С помощью встречного вопроса мы выигрываем время и получаем дополнительную информацию.

Кто-то спрашивает иезуита: “Верно ли, что иезуиты любят отвечать вопросом на вопрос?” - “Откуда у Вас такая информация?” - отвечает иезуит.

В случае, когда мы задаем встречный вопрос, имеется большая опасность того, что мы покажемся противоположной стороне агрессивными. Поэтому нам особенно надо обращать внимание на то, чтобы наш голос звучал по-прежнему спокойно и по-деловому, а визуальный контакт способствовал приветливому и открытому общению.

Никогда не задавайте таких стандартных встречных вопросов. Как “Почему Вы спрашиваете об этом?” или “Почему Вы хотите знать это?”

Удачные встречные вопросы: “Что Вы понимаете под этим?”

“К чему конкретно относится Ваш вопрос?”

“Как Вы сами об этом думаете?”

“Какого ответа Вы ожидаете от меня?”

“С какой целью Вы спрашиваете меня об этом?”

“Что Вы в этой связи имеете в виду, когда говорите о...?”

Вопрос-ловушка

Вопрос-ловушка запрашивает конкретную информацию по какой-либо сфере, причем неизвестно, имеет ли спрашиваемый какое-либо отношение к этой сфере. Таким образом, отсутствует исходная предпосылка. В принципе, конечно, все вопросы покоятся на определенных предпосылках или предположениях. Когда я кого-либо спрашиваю: “Эдит чувствует себя сейчас лучше?”, я при этом предполагаю, что Эдит перед этим была больна. Когда я спрашиваю: “Что ты будешь делать в день твоего рождения?”, я имею в виду, что дни рождения обычно отмечают особо. Один и тот же вопрос в зависимости от степени информированности спрашивающего может быть и вопросом, нацеленным на получение информации, и вопросом-ловушкой. Осторожно: вопрос-ловушка очень хорошо подходит для манипуляций.

Пример: “Как долго Вы знали убитого?”

Этот вопрос может просто запрашивать информацию, если комиссару известно, что подозреваемый знал убитого, но он

может быть и вопросом-ловушкой, если комиссар это лишь предполагает и хочет перехитрить подозреваемого. На предприятии: “В какой степени, по Вашим данным, скользящий рабочий график используется сотрудниками по назначению (не по назначению)?”

Альтернативный вопрос

Альтернативный вопрос дает на выбор лишь два ответа, исключая все остальные.

Пример: 1. “Ты будешь чай или кофе?”

Исключаются: все остальные напитки.

2. “Итак, Вы разрешите четыре или пять часов сверхурочной работы в неделю?”

Исключенные возможности: ноль часов сверхурочной работы (сравни раздел “Вопрос-ловушка”) - один, два или три часа сверхурочной работы. Осторожно: альтернативный вопрос может использоваться для манипуляции! Дело в том, что обычно бывает больше возможностей, чем предлагается в вопросе. Это, конечно, не означает, что всех людей, предлагающих нам чай или кофе, мы должны обвинять в наличии манипулятивных намерений. Альтернативные вопросы особенно популярны и эффективны при обучении продавцов. Приведем в качестве примера реальный случай, произошедший с одним из продавцов недалеко от г. Бремена. Дитер продавал все меньше и меньше бутылочного вина, чем его коллеги. Дело в том, что в разговоре с покупателями он спрашивал: “Сколько бутылок указать в заказе: 48 или это для Вас многовато?” (Начиная с количества 48 бутылок, фирма доставляла товар на дом). Один из преподавателей посоветовал ему спрашивать по-другому: “Сколько бутылок указать в заказе: 48 или этого для Вас маловато?” Вслед за этим оборот начал все больше возрастать. Представители фирм при назначении даты визита своих консультантов тоже пользуются альтернативными вопросами: “Какая дата визита нашего консультанта подходит Вам больше: в середине дня в среду или утром в четверг?”

То же относится к обучению официантов: “Что позволите предложить Вам в качестве аперитива: чинзано или сухое Шерри?”

Суггестивный (оказывающий воздействие) вопрос

Вопросы, в которых содержатся такие слова, как “ведь, же, уж не..., наверняка, конечно”, называются суггестивными. В них выражается ответ, который ожидает получить задающий нам вопрос собеседник, который и пытается таким образом повлиять на наш ответ. Сила воздействия такого вопроса столь велика, что требуется затратить немало энергии, чтобы ответить на него не так, как хотелось бы спрашивающему. Пример: “Вы ведь наверняка тоже пойдете на собрание?”, “Вы, конечно же, знаете, что в нашем отделе есть проблема, связанная с употреблением алкоголя?” (Воздействие в пользу ответа “да”). “Уж не собираетесь ли Вы пойти на собрание?” “Уж не хотите ли Вы, чтобы наше предприятие было вынуждено закрыться?” (Воздействие в пользу ответа “нет”). Осторожно: суггестивные вопросы часто используются с целью манипуляций! (Суггестивные формулировки могут быть присущи, конечно, не только вопросительным, но и повествовательным предложениям).

Объективирующий вопрос (обозначающий объект обсуждения)

Этот вид вопроса особенно важен для председательствующих на заседаниях и собраниях. Этот вопрос задается не для выяснения личного мнения собеседника, а для выявления всего спектра возможных точек зрения по теме. Благодаря такого рода вопросам дискуссия остается открытой и участникам обсуждения не приходится слишком рано занимать позиции, которые позже бывает трудно поменять. Пример: “Что в Вашем отделе говорят о создании банков данных?”

Уточняющий вопрос

Уточняющий вопрос должен помогать избегать недоразумений. Его цель состоит не в получении новой, а в подтверждении правильности уже имеющейся информации.

Пример: “Если я тебя правильно понял, ты считаешь, что...”

“Чтобы мы не поняли друг друга неправильно, хочу у Вас уточнить...”

(Сравни раздел “Слушать”). В любом случае важно, чтобы благодаря интонации и языку жестов стало ясно, что

спрашивающий заинтересован в правильном понимании сказанного. Только тогда уточняющий вопрос выполнит свое назначение и будет способствовать благоприятной атмосфере общения. Этот вопрос не служит поиску “виновного” в непонимании. Непонимать, по крайней мере, в той же степени свойственно человеку, что и ошибаться. Если при формулировании уточняющего вопроса вследствие интонации спрашивающего выявится, что он считает высказывание оратора путаным и неясным, то это уже будет не уточняющий вопрос. К сожалению, в действительности часто так и происходит. А у спрашивающего в таком случае уже заготовлено стандартное объяснение: “Я ведь только хотел спросить”. (См.раздел “Язык жестов и телодвижений”).

Риторический вопрос

Риторический вопрос не является вопросом в полном смысле этого слова, т.к. ответа на него не ожидают. Он служит лишь членению выступления на отдельные части и призван побуждать партнеров по общению к совместному обдумыванию.

Риторический вопрос может быть открытым или скрытым. На скрытый риторический вопрос (вопрос “да” или “нет”) слушающие отвечают лишь про себя. Конечно, показателем действительности скрытого риторического вопроса является ответ наших слушателей на этот вопрос в нашем смысле. Открытый риторический вопрос (он начинается с вопросительного слова) означает переход к новой мысли.

Пример: “В настоящее время руководство предприятия наметает перемещение производства в другое место. Разве мы можем согласиться с этим? ” (да-нет). “Как мы могли бы среагировать на это намерение? Здесь есть следующие возможности...”

Убеждать

Если различия во мнениях - мотор дискуссии, то совпадения мнений - ее колеса. Поэтому сначала нужно выявить, в чем совпадают мнения, а затем, если переговоры пойдут по жесткому варианту, подчеркнуть наличие этих совпадений. Если же у меня нет с кем-либо общей основы, то дискуссия не имеет шансов на успех. Если в этой ситуации вообще стоит что-либо предпринимать, то следовало бы поговорить о разногласиях с тем, чтобы попытаться сблизить позиции сторон. Если же кто-либо исходит из совершенно иных позиций, чем я, если нет ничего общего, то я имею столько же мало шансов убедить собеседника в чем-либо или как-то повлиять на него, сколько у него переубедить меня.

Друзья убеждают лучше

Когда два человека говорят о каком-либо деле, большую роль играет то, как они относятся друг к другу. Когда разговариваешь с другом или с родственницей, то проявляешь готовность выслушать мнения, которые никогда бы не стал выслушивать от чужих людей. Убеждает ли нас какой-либо аргумент или нет, зависит в первую очередь от того, доверяем ли мы говорящему и считаем ли мы его или ее достойным доверия.

Быть достойным доверия

Итак, если я хочу убедить кого-либо в чем-либо, то я как личность в глазах моего собеседника или слушателя должен быть человеком, заслуживающим доверия. На этот принцип указывал еще Аристотель более 2000 лет тому назад. К достоверности требуется еще и приправа. В принципе я, как человек, тогда заслуживаю доверия, когда я не посылаю противоречащих друг другу сигналов. То, что я говорю, должно соответствовать тому, как я это говорю. Таким образом, если я словами говорю, что та или иная тема или проблема представляет для меня большой интерес, то то же самое должно находить выражение в моем голосе и позе. Кроме того, мое поведение в целом должно быть гармоничным. Мои жесты и язык



должны соответствовать друг другу и моей личности. Слушатели очень хорошо замечают, говорим ли мы на своем языке или пользуемся языком, который нам не подходит. Они также очень хорошо распознают искусственную жестикуляцию. И они интерпретируют все, что они - осознанно или неосознанно - воспринимают как фальшь не иначе, как попытку ввести их в заблуждение. Очень трудно убедить слушателей, настроенных по отношению к оратору недоверчиво.

Красная нить

Если я хочу убедить кого-либо, я прежде всего должен побудить его слушать меня. Затем я должен говорить так, чтобы он сразу понял, чего я хочу. Мы должны учитывать уровень знаний партнера по общению. Это означает, что наши объяснения должны исходить из того, что ему уже знакомо. Все связи между уже известным и новым должны просматриваться очень четко. Мы из раза в раз совершаем одну и ту же ошибку. Если мы основательно обдумали какую-либо проблему, то при ее изложении мы часто перепрыгиваем какое-либо промежуточное звено, которое нам самим представляется совершенно очевидным и не думаем при этом о том, что наш визави не в состоянии автоматически додумать то, что додумали мы. И что же происходит в таком случае?

Пытаясь ухватиться за скачки наших мыслей, наши слушатели снова и снова теряют красную нить. И даже если они ее затем снова и снова находят, это приводит к тому, что наш доклад им не представляется таким понятным, как тот, в ходе которого они могут поразмышлять без перерывов. Чем меньше мы требуем от собеседника по второстепенным вопросам, тем больше мы можем рассчитывать на него при решении главной проблемы. Что это означает?

Если мы выражаемся сложно и тем самым требуем от нашего визави энергии и концентрации для того, чтобы он вообще мог понять, что мы имеем в виду, то у него остается меньше энергии для размышления. Но если он должен думать вместе с нами и в результате этого переосмыслить свою позицию, ему потребуются для этого энергия и добрая воля, которых у него тогда, может быть, (уже) не будет. Это означает: если мы хотим убедить кого-либо, мы должны сначала позаботиться о понятном языке изложения проблемы.

Целенаправленно аргументировать

Что означает "целенаправленно" аргументировать?

В повседневной жизни мы начинаем аргументирование, как правило, с выражения нашего мнения или требования ("Я думаю, что тебе следовало бы бросить курить") и лишь затем переходим к обоснованию ("Я прочитала в газете, что у курящих женщин опасность заболевания раком груди в десять раз выше, чем у некурящих"). Мы говорим так, потому что наш мозг поставляет нам информацию именно в такой последовательности. Память работает, сокращая ее. Наше мнение есть результат переработки различной информации из всевозможных источников, бесед, прессы и т.д. Таким образом, наше мнение резюмирует всю эту информацию. И когда мы думаем о соответствующей теме, мы вспоминаем сначала об этом резюме и лишь потом, когда мы осознанно еще раз займемся этой темой, мы вспомним информацию, явившуюся основой нашего мнения. Поэтому-то и происходит так, что сначала мы выражаем свое мнение, и лишь потом его (может быть) обосновываем. Но что происходит в таком случае, когда мы сразу выпаливаем свое мнение? Наша курящая подруга слышит первую фразу ("Я думаю, что тебе следовало бы бросить курить") и внутренне отключается. Вторую фразу она толком уже не слышит. Соответственно безрезультатной остается вся наша попытка убеждения. Если же мы сначала расскажем, что прочитали в газете о том, что риск заболеть раком груди у курящих женщин в десять раз выше, чем у некурящих, тогда она будет продолжать слушать нас, и у нас будет намного больше шансов убедить ее как следует обдумать наш аргумент. Лишь в этом случае наше требование ("Я думаю, что тебе следовало бы бросить курить") может упасть в плодородную землю. (Причем по поводу нашего примера следует заметить, что курящие женщины, как правило, так часто бывают объектом попыток обратить их в "некурящую веру", что уже при одном слове "курить" отключают свое внимание). Между прочим, адвокат в суде не начинает свою речь в защиту подсудимого словами: "Я предлагаю оправдать обвиняемого, потому что...", он начинает по-другому, например, с описания его тяжелого детства.

Итак, целенаправленно аргументировать означает постепенно продвигаться к цели, а не начинать сразу с цели.

Подготовка к выступлению в дискуссии

План размышлений

1. Цель (призвать кого-либо сделать или о чем-либо подумать) сформулировать в главном предложении как прямой призыв. "Голосуйте за введение скользящего графика работы!"
2. Исходную ситуацию описать: "Как дело обстоит сейчас?". "На нашем предприятии для всех сотрудников еще действует стабильный (нескользящий) график работы".
3. Аргументы против исходной ситуации или в пользу цели. Почему исходная ситуация не устраивает? "Нескользящий график работы - это пробки на дорогах и, следовательно, стресс по утрам и вечерам". Почему моя цель достойна поддержки? "При скользящем графике можно выспаться, если накануне поздно лег спать, а при теплой летней погоде можно раньше закончить работу и пойти с семьей в бассейн".

План выступления

1. Описать исходную ситуацию.
2. Аргументы против исходной ситуации или в пользу цели.
3. Цель (призвать кого-либо что-либо сделать или о чем-либо подумать). "На нашем предприятии для всех сотрудников еще действует стабильный (нескользящий) график работы". "Нескользящий график работы - это пробки на дорогах и, следовательно, стресс по утрам и вечерам". "При скользящем графике можно выспаться, если накануне поздно лег спать, а при теплой летней погоде можно раньше закончить работу и пойти с семьей в бассейн". "Голосуйте за введение скользящего графика работы!"

Такой план выступления приведет к тому, что слушатели выслушают аргументы, и у нас поэтому будет больше шансов убедить их.

Кроме того, таким образом мы даем слушателям возможность пройти тот же путь размышлений, который проделали мы и который сначала убедил нас. И это логично, ведь и мы вырабатывали свою точку зрения постепенно: путем ведения дискуссий, бесед, изучения опыта, путем анализа всего того, что мы слышали или читали по этой теме. И когда мы сейчас думаем о какой-либо теме, нам прежде всего вспоминается, конечно,

наше мнение. Чаще всего с этого мнения мы и начинаем свое высказывание. Но тем самым мы требуем от своих слушателей, чтобы они сразу совершили колоссальный прыжок, хотя у нас самих была возможность идти небольшими шагами. А кому добровольно захочется совершать над собой такое усилие? Не забывайте: чем меньше усилий мы требуем от наших партнеров по общению, тем более охотно они говорят с нами и тем больше шансов у нас убедить их.

Четырехэлементная структура

Большинство ораторов, недолго думая, обрушивают на слушателей свое выступление, начиная его сразу с высказывания своего мнения или своей цели, оставляя обоснование (аргументы) на потом.

Это малоэффективно, т.к. слушатели сразу отключают свое внимание, как только услышат мнение или цель, не соответствующие их представлениям; аргументацию же они уже не слышат.

Если мы построим доклад таким образом, чтобы слушатели могли шаг за шагом соразмышлять, т.е. если мы сначала изложим аргументы, а затем назовем цель, тогда цель попадет в плодородную почву и у нас будет хорошая возможность убедить наших слушателей. Вот почему я предлагаю: излагайте сначала аргументы, а затем цель.

Планирование выступления согласно четырехэлементной структуре

Как я готовлюсь к выступлению в дискуссии

Я обдумываю тему и представляю себе сначала лицо или группу лиц, которых я хочу убедить.

1. Вначале я формулирую цель выступления в виде прямого призыва ("Я призываю тебя; пойдем с нами!", причем делаю это с помощью прямой речи, а не с помощью инфинитивного оборота: "Я призываю тебя пойти с нами") и записываю ее в п.4 конспекта.
2. Потом в п.1 я указываю, какова исходная ситуация.
3. В качестве следующего шага я в п.п. 2 и 3 записываю по одному аргументу (против существующего на сегодняшний

день положения или в пользу моего предложения по решению вопроса.

1. _____

2. _____

3. _____

4. Поэтому (я предлагаю; я призываю Тебя, Вас, всех Вас, я прошу):

Аргументы

Если я хочу изменить существующее положение, я могу аргументировать, в принципе, в двух направлениях:

1. Я могу показать, что существующее положение плохое, несправедливое или наносящее ущерб.
2. Я могу разъяснить, что мое предложение (цель) хорошее, целесообразное или полезное.

Если я разрабатываю оба направления, то сила убеждения выше,

чем в том случае, когда я разрабатываю лишь одно из них. Однако, в зависимости от темы, иногда можно или даже нужно разрабатывать лишь одно направление. Это означает: я ограничиваюсь доказательством того, что констатирую: существующее положение плохое, но не считаю нужным подкрепить свою констатацию аргументами, а тут же разъясняю, сколь привлекательно мое предложение (цель). Действовать таким образом рекомендуется, к примеру, тогда, когда вину за существующее положение несет наш партнер по общению, ибо мы с самого начала исключаем такую ситуацию, в которой он может чувствовать себя обвиняемым. Осторожно: цепь аргументов сильна лишь настолько, насколько сильно ее наиболее слабое звено! Один слабый аргумент может создать у слушателей или собеседников впечатление, что вся наша система аргументов на глиняных ногах. В дискуссии и на переговорах один слабый аргумент дает нашим противникам возможность предстать в предпочтительном виде. Они могут со всей силой наброситься на эту легкую цель, с удовольствием разбить ее и при этом элегантно оставить не у дел наши сильные аргументы.

Что представляют собой аргументы?

Аргументы - это доказательства, которые мы приводим в пользу наших мнений. Они призваны показать, что то, как мы думаем и что мы требуем, является правильным и истинным или хорошим и справедливым.

Аргументы могут происходить из самых различных сфер. В зависимости от темы и партнера по общению большей степенью действенности может обладать та или иная сфера. Чаще всего мы работаем со смешанными формами.

А. Правильно и истинно

Если мы хотим показать, что наше утверждение истинно, мы можем прибегнуть к ссылке на авторитеты, что иллюстрируется в следующем разделе. В первую очередь мы используем следующие возможности:

Доказательства

Свои высказывания мы можем подкрепить такими доказательствами, как цифры, статистические данные, цитаты и тексты законов или параграфы. Аргументация будет более действенной, если мы приведем и источники, которые являются

авторитетными для наших слушателей. (Профсоюзная газета, безусловно, не является авторитетом на переговорах между Советом трудового коллектива и работодателем, если, конечно, работодатель не возглавляет ее!).

Правила:

1. Цифры

Чем точнее цифры, тем выше достоверность.

Эти цифры или берутся из общепризнанных источников, или логично вытекают из них.

Эти цифры могут происходить из публикаций разных видов. Часто используются статистические данные.

Служащие доказательством цифры могут являться результатом подсчетов. "Годовой уровень инфляции составляет 3,7%, налоги на доходы возросли в среднем на 2%, поэтому необходимо увеличение зарплаты на 5,7%, чтобы сохранить жизненный уровень работающих по найму".

2. Документы

То, что мы можем представить в письменном виде, более действенно, чем устное высказывание. В любом случае целесообразно захватить с собой на переговоры для наших партнеров фотокопии из всех источников, подтверждающих нашу точку зрения. (Сравни с техникой переговоров).

3. Фотографии

Фотография говорит больше, чем тысяча слов. Отдельные мысли, которые нам хотелось бы закрепить в памяти нашего собеседника, мы можем усилить с помощью различных диаграмм и таблиц. Информация воспринимается нами по двум каналам (зрительному и слуховому), фиксируется в памяти лучше, чем та, которая поступает по одному каналу (зрительному или слуховому).

Осторожно: "Бывает ложь, проклятая ложь - и статистика" (это высказывание приписывают В.Черчиллю и Марку Твену).

Возможности (в том числе и неумышленной) манипуляции с помощью диаграмм и таблиц огромны!

4. Сравнения

Доказательством могут служить сравнимые населенные пункты,

группы лиц, ситуации и изменения разного рода. Такие доказательства обладают большой силой убеждения. (Принцип: то, что делают многие другие люди, наверняка правильно).

"На сравнимых предприятиях введение скользящего графика работы привело к положительным последствиям в плане удовлетворенности сотрудников, поэтому нам тоже следовало бы ввести скользящий график".

Опыт и выводы

Аргументация с помощью вещей, кажущихся само собой разумеющимися. В этом случае используется опыт, который в том или ином обществе рассматривается как вероятный. Часто высказываниям предпосылают такие штампы, как: "Все говорят...", "Большинство за это...", "Никто не возражал...", "Как всем нам известно...", "Никто не будет оспаривать...", "Все мы считаем, что...", "Широко известно, что...", "Кто умеет считать, сразу видит..." Таким образом пытаются представить собственное мнение как общепризнанный факт.

Доведение до абсурда. Другой формой некорректной аргументации является показ полной бессмысленности крайней противоположности собственного высказывания или представление высказывания противника в утрированном и, следовательно, смехотворном виде. В таком случае наша собственная позиция представляется еще более разумной. "Хиллари Клинтон хочет, чтобы дети могли подать в суд на своих родителей. Это что же получается, если я своей дочери не куплю новую игрушку, то окажусь на скамье обвиняемых? До чего же мы так дойдем?"

Противопоставление теории и практики. "В принципе верно, что..., но в этом конкретном случае опыт говорит о том, что ...", "В принципе верно, что путем добровольного самоограничения промышленных предприятий немногого добьешься для охраны окружающей среды. Но в конкретном случае с упаковочными материалами инициатива предприятий по своей радикальности давно оставила позади все законопроекты". "...и наоборот. В данном исключительном случае это так, но в общем...", "У этой авиакомпании катастроф еще никогда не было, а у всех других они уже были" ("...поэтому будем летать только самолетами этой авиакомпании", "значит летать на самолетах опасно").

Б. Хорошо и справедливо

С целью доказательства, что что-то «хорошо и справедливо» используются в первую очередь следующие средства.

Моральная аргументация

Для отстаивания своей позиции нам требуются такие высокие ценности, как честность, солидарность, справедливость, корректность, приличие и мораль.

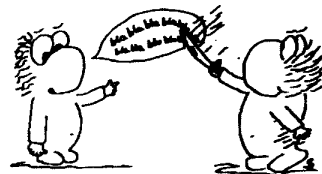
1. Доказательство со ссылкой на авторитеты. Мы пользуемся доказательством со ссылкой на авторитеты, указывая на поступки лиц, пользующихся авторитетом у наших слушателей. Как раз при выборе «авторитетов» проявляется, сколь важно учитывать, перед кем Вы выступаете. Во всех партиях и группировках ведущую роль играют именно личности, которые являются их наиболее яркими представителями и одновременно объектами наиболее яростных нападок со стороны соперничающих с этими партиями и группировками объединений. Эти личности символизируют свои организации, являясь носителями тех или иных представлений о мире. Цитирование этих личностей действует сильнее, чем цитирование общепризнанных авторитетов, которых именно с данной партией или группировкой ничто особенное не связывает. Заявление о том, что «Еще Вилли Брандт выступал за ...» уместно на съезде профсоюзов, но совершенно неуместно на съезде ХСС, разве что оратор хотел доказать, о какой нелепости идет речь. «И Мать Тереза...», «Нельсон Мандела...». «Мартин Лютер Кинг...» или «Твоя мать тоже всегда...» (Сравни пункт «Доказательство со ссылкой на авторитеты» с п.5 раздела «Шесть правил, влияющих на наше поведение»).
2. Перед началом собственно деловой дискуссии мы подчеркиваем моральные принципы. «Сегодня речь идет прежде всего о том, как нам сохранить свободу и демократию для нашего следующего поколения. Ракеты ближнего радиуса действия...».
3. Апеллировать к чувствам еще в Древней Греции и Древнем Риме преподаватели риторики знали, что самый надежный путь к убеждению заключается в том, чтобы затронуть самые

сокровенные чаяния и опасения слушателей. Одна из таких возможностей состоит в создании общего для оратора и слушателя образа врага. Положительным примером обращения к чувствам слушателей являются речи великого американского борца за гражданские права Мартина Лютера Кинга, который начинал их словами «У меня есть мечта». «В нашей совместной борьбе против опасности жестокой войны мы должны сначала одолеть одного врага: ракеты среднего радиуса действия». «Быть безработным. Эта судьба может постигнуть каждого из нас. Ежедневно терпят банкротство предприятия. И что мы можем сделать против этого?»

Контраргументы

В дискуссии у нас в принципе есть три возможности реагирования на аргументы противника.

- Мы можем согласиться с ними не перечка.
- Мы можем их опровергнуть, если они неверные.
- Мы можем их отвергнуть, если они по сути правильные.



Опровергнуть

Формула: этот аргумент неверный, так как... (доказательства или противоположные по смыслу высказывания). Любое высказывание покоится на определенных предположениях, которые можно перепроверить. Высказывание: «Гомосексуалисты не имеют права служить в армии, т.к. их можно подвергнуть шантажу» покоится на предположении, что всех гомосексуалистов можно шантажировать, поскольку им приходится скрывать свои гомосексуалистские наклонности. Но это предположение было бы верным только в таком обществе,

которое подвергает сильной дискриминации людей из-за их гомосексуалистских наклонностей; например, в таком обществе, в котором солдатам-гомосексуалистам в случае раскрытия таких наклонностей грозит увольнение из армии.

Соотношение причины и следствия часто лишь кажется ясным. Часто при временных взаимосвязях мы предполагаем наличие отношения "причина-следствие". Но часто это не соответствует действительности.

Хорошим примером в этом отношении являются фантастические попытки увязать появление СПИДа со всевозможными и невозможными факторами. "СПИДе повинен катализатор, т.к. СПИД стал наблюдаться с тех пор, когда стали усиленно применять катализаторную технику". Пример ничего не может доказать, в лучшем случае он может что-либо опровергнуть. "Для меня (как женщины) работа в ночную смену была бы слишком тяжелой. Поэтому запрет ночной работы для женщин оправдан". О фразах-убийцах, пословицах и избитых фразах смотри в разделе "Фразы-убийцы".

Отвергнуть

Формула: аргумент по сути дела правильный, но ...

1. Важнее следующее...

Здесь мы сравниваем аргумент с контраргументом, причем этот контраргумент должен быть более весомым, чем исходный аргумент. Но что означает "более весомый"? Каждое общество придает различное значение различным темам. При этом существует их общепринятая очередность. Так, в Германии 90-х годов большое значение придается таким темам, как охрана окружающей среды и безработица. Удовольствие отдельного гражданина - это тема, которая пользуется сравнительно меньшей популярностью. В соответствии с этим в дискуссии о введении ограничений скорости на немецких автострадах указание на то, что высокие скорости приводят к большому ущербу для окружающей среды, может свести на нет такой аргумент, как "Я так люблю быструю езду".

2. Действенность аргумента ограничена.

В этом случае мы пытаемся показать, что аргумент в принципе можно принять, но к предмету нашей дискуссии он не подходит, т.к. его действенность ограничена. Он относится только к

определенным группам населения: к мужчинам - да, а к женщинам - нет; к детям, но не к совершеннолетним, к пенсионерам, но не к молодежи, к учащимся, но не к работающим по найму. Он относится к определенным пунктам и регионам: к местечку Поземукль, но не к такому крупному городу, как Гамбург, к Южной Германии, но не к Северной, к Баварии, но не к Рейнланд-Пфальцу, к Франции, но не к остальным европейским странам, к Европе, но не к Азии, к западным промышленно развитым странам, но не к развивающимся странам.

Он относится только к определенному времени: только к зиме, но не к лету, только к утру, но не к вечеру, только ко вторникам, но не к воскресеньям, только к каникулам, но не к периоду учебы. Ограничения возможны везде.

Он относится к химической промышленности, но не относится к металлообрабатывающей промышленности. Относится к крупным предприятиям, но не относится к средним.

В дискуссиях важно

1. Не давать вывести себя из равновесия. Кто негодует, становится уязвимым. Чем менее мы показываем, что мы чувствуем себя обиженными противником, тем лучше. Если он не видит, что его нападки достигают цели, он теряет уверенность (без подтверждения с нашей стороны он не чувствует, что "достал" нас, а это и делает его неуверенным в себе). Кому удастся спокойно покинуть помещение, в котором буйствует чересчур агрессивный и некомпетентный противник по дискуссии, вместо того, чтобы остаться в зале и когда-либо взорваться, тому удастся сослужить самому себе добрую службу.

Итак: кто негодует, становится уязвимым.

2. Мы не извиняемся за наше мнение, мы не оправдываемся и не защищаемся. Любое объяснение одновременно словно говорит: "У тебя есть право потребовать от меня объяснение". Благодаря этому чувство собственного достоинства нашего визави усиливается.
3. Не перебивать визави, а спокойно выслушать его. В-первых, он получает таким образом возможность "спустить пар", а во-вторых, Вы выигрываете время для того, чтобы

продумать соответствующий ответ. (Сравни разделы “Реагировать - выигрывать время” и “Слушать”).

4. Спрашивать. Переспрашивать. Таким образом мы узнаем, что на самом деле хочет наш визави. Мы спрашиваем о точном обосновании высказывания: о точном определении понятий, которые он использует; об источниках информации. В такой ситуации ему сначала придется потратить энергию в борьбе за признание своих аргументов, а на разбивание наших аргументов у него уже останется меньше энергии. Затем мы спрашиваем, при каких условиях наш собеседник мог бы дать положительный ответ.
5. Мы не противоречим до тех пор, пока наш визави не успокоится. В раздраженном состоянии он все равно слушать нас не будет. (Сравни раздел “Слушать”).
6. Мы отвечаем на требования только некоторое время спустя и никогда тут же, как только они выдвигаются.
7. Мы раскрываем попытки ввести нас в заблуждение и маневры другой стороны лишь в крайних случаях. Лучше всегда сделать вид, будто бы никаких маневров не было, ибо в противном случае другая сторона потеряла бы свое лицо.
8. Если нам показывают противоречивость наших заявлений, мы указываем на отличие: “Вы правы, когда говорите об этом факторе применительно к событию “икс”, но применительно к событию “игрек” - а именно с этим в данном случае мы и имеем дело - данный фактор недействителен”.
9. Мы отдаем все, что для нас не стоит ничего или стоит немного. Таким образом мы показываем готовность к сотрудничеству и создаем у нашего партнера впечатление, что он уже кое-чего достиг.
10. Мы по возможности увязываем свои уступки с каким-либо условием.
11. В некоторых случаях можно повернуть возражение против возражающего: “Мы не можем приобрести новые приборы. Это слишком дорого”. “Именно потому, что нам приходится экономить, нам следовало бы приобрести новый дозировочный прибор. Налоговые льготы и экономия в долгосрочном плане...”.
12. После ответа на какой-либо вопрос или какое-либо возражение мы уточняем достигнутое с партнером согласие и четко формулируем его: “Итак, мы достигли согласия в том, что...” (Необходимо зафиксировать это в письменном виде. Если мы запишем несколько пунктов, по которым достигнуто согласие, их можно будет считать, когда не будет даваться сдвинуться с мертвой точки).
13. Предвосхитить возражение и нейтрализовать его. Чтобы удовлетворить слушателей, иногда достаточно лишь назвать возражение, не останавливаясь на нем подробнее с тем, чтобы визави зафиксировал его в своем мозге и рассматривал его как исчерпанное. Лучше, однако, если мы скажем несколько слов, способствующих нейтрализации возражений, ибо: если мы не остановимся на возражениях наших слушателей, то возникнет опасность, что мы будем говорить впустую, т.к. их головы будут заняты своими мыслями и наши аргументы восприниматься не будут.
14. Провоцировать возражения, обдумав перед этим соответствующие ответы. Этот прием эффективнее прежде всего в тех случаях, когда дискуссия проводится перед публикой или для публики.
15. Мы ищем союзников в лагере противника. “Вы не могли бы обосновать Ваш отказ? Вы уверены, что Ваше возражение отвечает направленности работы с общественностью, проводимой Вашим союзом?”
16. Мы относимся к возражению как к риторическому вопросу и еще раз излагаем свое мнение. “Прибор слишком дорогой”. “Вы спрашиваете, оправдана ли цена прибора. Дело в том, что у прибора целый ряд преимуществ...”. Никогда нельзя говорить, что возражение неслепое. Нужно всегда говорить, что на месте партнеров Вы высказали бы точно такое же возражение, но в данной ситуации это возражение теряет силу потому, что... (Сравни раздел “Контраргументы”).
17. Метод “да, но...”. Метод известен именно под этим названием, хотя оно не очень удачное, поскольку слишком много сверххитрецов действительно начинают свои выступления в дискуссии со слов “да, но” и таким образом в немалой степени нервнируют окружающих. Однако сам по себе принцип не стремиться блокировать своего визави -

верен. Никогда не говорите просто “нет”, скажите, что “это вполне резонный вопрос, в этом отношении...”. Лучше: “Ваши сомнения мне понятны. Преимущества...”. Пожалуйста, не говорите избитое “да, но”.

18. Привести преимущества в противовес отмеченным недостаткам.
19. Снижать воздействие называемых партнером цифр. “1800 марок - это даже меньше пачки сигарет в день. Но зато Вы получите...”.
20. Не отступать на второстепенный театр военных действий. Настаивать на том, что в дискуссии о местном общественном транспорте главным являются сегодняшние условия в Германии, а не условия, скажем, XVIII столетия или условия в Китае.

Фразы-убийцы

Фразы-убийцы - это все высказывания, пословицы и выражения, которые убивают дискуссию. Каждый из нас в течение своей жизни слышал сотни таких фраз, да и наверняка сам применял их, не преследуя при этом осознанной цели задушить беседу. Большей частью фразами-убийцами бывают риторические вопросы или необоснованные утверждения. В дискуссии их следовало бы скорее распознавать и немедленно обезвреживать. Лучшим средством для этого является постановка вопросов с вопросительным словом “почему”. Конечно, некоторые фразы-убийцы мы можем воспринимать как деловые возражения и в соответствии с этим вносить деловые предложения.

- Есть и еще одно средство, но его нам следовало бы применять лишь тогда, когда никаких других уже не остается: раскрыть сам прием использования фраз-убийц, применяемый другой стороной. (“Есть ли у Вас, помимо этой фразы-убийцы, другие аргументы против нашего предложения?”). Однако осторожно: когда мы разоблачаем тактику другой стороны, наш собеседник теряет свое лицо. В результате этого появляется опасность того, что наш разговор превратится в сплошную борьбу и у нас уже вряд ли будут шансы продвинуться вперед в решении деловых вопросов.
- “Так дело не пойдет, это же невозможно”.

- “Почему это невозможно? Что конкретно, по Вашему мнению, препятствует успеху?”
- “Теоретически это, конечно, хорошо, но на практике...”.
- “Это же все сухая теория”.
- “Да это же все игра большого воображения!”
- “В противоположность этому научные исследования показали, что...”.
- “Почему Вы думаете, что проект на практике потерпит крах?”
- “Вы смотрите на это чересчур прагматически”.
- “Какие принципы противоречат этому?”
- “Это звучит совсем неплохо, но...”.
- “Что конкретно смущает Вас?”
- “Мы же всегда делали так”.
- “Мы же так еще никогда не делали”. “Что мешает тому, чтобы апробировать нечто новое?”
- “Ваше предложение уже было где-нибудь когда-нибудь реализовано?”. “Идея принципиально нова. Мы хотим быть в этой области первыми”.
- “Вы совершенно неверно оцениваете это”. “Что конкретно мы оцениваем неверно?”
- “Это же совершенно не по нашей части”. “Если не по нашей, то по чьей же?”
- “Это сюда не относится. Это нас совершенно не касается”. “Если нас это не касается, то кого же это касается?”
- “Вы согласитесь, что...”.
- “В действительности же дело обстоит так, что...”.
- “Это же общеизвестно”.
- “По этому пункту я охотно соглашаюсь с Вами. Но возможности, которые открывает этот проект...”
- “Сейчас у нас нет времени для бесконечных разговоров”.
- “Когда мы можем выделить время для обсуждения этого важного вопроса?”

- “Да разве мы можем со всем этим справиться?”. “В чем конкретно Вы видите трудности?”
- “Это же (с юридической, технической, правовой точки зрения) совершенно невозможно”. “Кто мог бы уточнить это для нас?”
- “Да Вы представляете себе, что на это скажет шеф?”
- “Какие возражения могли бы быть у него?”
- “Давайте наконец перейдем к делу”. “Именно этого мы и хотим. Ведь мы говорим о X. и нашем предложении”.
- “Но об этом ничего не говорится в законе о предприятиях”.
- “Федеральный трудовой суд уже давно окончательно урегулировал это”. “Кто мог бы для нас прояснить это дополнительно?”
- “Это принесет нам лишь кучу работы. А что из этого получится?”. “Хорошо. Давайте еще раз по отдельности перечислим все преимущества”.
- “У нас это не пойдет!”. “В чем конкретно Вы видите отличия нашей фирмы от тех фирм, где этот проект уже успешно применяется?”
- “Если мы сейчас начнем именно так, то это вызовет среди коллег лишь страшное волнение”.

Обдумайте свои подходящие ответы:

- “Нам сначала следовало бы затихнуть и подождать, что будет”.
- “Они еще подумают, что у нас не все дома”.
- “По-моему, здесь вообще нет никакой взаимосвязи”.
- “Чушь, болтовня, ерунда, смешотворно, невозможно, безумие, глупость...”.
- “Да это уже давно устарело!”
- “Вы об этом не имеете ни малейшего понятия”.
- “Да кто же Вам это поверит?”
- “Это неосуществимо”.
- “Это слишком дорого”.
- “Вы это всерьез?”

- “У нас (сейчас) на это нет времени”.
- “Об этом мы же можем поговорить попозже”.
- “Я вообще не понимаю, в чем здесь могут быть трудности”.
- “Нам и без этого хватает работы”.
- “Что за фантазер придумал эту штуку?”
- “Да ведь это общеизвестно: такое не может сработать”.

Дополнительные примеры:

- “Для этого есть эксперты”.
- “Если бы Вы внимательно слушали...”.
- “Да мы уж все перепробовали”.
- “Если бы эта идея чего-нибудь стоила, то она уже давно пришла бы кому-нибудь в голову”.
- “Опять эти постоянные новые идеи. Давайте лучше сперва...”.
- “Для этого нам следовало бы образовать комиссию”.
- “Сначала нам следовало бы переждать, что будет”.
- “Да это ни при каком условии не может функционировать”.
- “Да об этом можно и не говорить”.
- “Да зачем? Ведь все идет как надо”.

Подумайте, пожалуйста, какие фразы-убийцы Вы используете сами и какие Вам уже часто приходилось слышать.

Формулировать уверенно

В ходе обширных исследований по теме "Понятность" психологи пришли к выводу о том, что текст наиболее понятным является именно тогда, когда ему присущи следующие признаки:



1. Ясная структура предложения, короткие фразы и минимум иностранных слов, аббревиатур и узкоспециальных терминов.
2. Членение на смысловые отрезки и логичность изложения.
3. Краткость и точность (меткие слова и выражения).
4. Дополнительные стимулы (пример и т.д.).

Имейте в виду: часто употребляемые слова понимаются лучше, чем редко употребляемые. Краткие слова понимаются лучше, чем длинные. Главные предложения с небольшим количеством придаточных предложений лучше, чем периоды (сложноподчиненные предложения с большим количеством придаточных предложений). Все смысловые взаимосвязи должны быть максимально четкими. (См. раздел "Союзы и союзные слова").

Предварительные знания

Если оба собеседника знакомы с темой, взаимопонимание функционирует лучше, чем в том случае, когда один из них не знает подоплеку сказанного. Тот, кто выступает перед слушателями, которые владеют небольшими фоновыми знаниями по обсуждаемой теме, должен повторять наиболее важные разделы своего выступления по несколько раз.

Наиболее важное никогда не формулировать в придаточных предложениях - только в главных!

В принципе дело обстоит так

Если я говорю так, что меня понимают и те, кому не знакома тематика доклада, то я воздействую более убедительно и на тех, кому эта тематика знакома. Но не следуйте слепо сказанному выше: конечно, не следует, например, объяснять значение иностранных слов и узкоспециальных терминов аудитории,

которой они хорошо известны. Излишние объяснения могут вызвать у квалифицированной публики неприятие по отношению к оратору. ("Она что, не знает, перед кем выступает? Мы что, в детском саду, что ли?").

Союзы и союзные слова

Чем понятнее мы формулируем, тем более ясным собеседнику будет наш аргумент. Для того, чтобы наши выступления были максимально понятны нашим слушателям, мы должны четко обозначить взаимосвязи между отдельными фактами и мыслями. Для этого нам требуются союзы, союзные слова и такие формулировки, которые служат для большей наглядности и обозримости текста.

Причина и следствие: понятнее, если сначала назвать причину, а затем следствие: "поэтому", "вследствие этого", "следовательно", "потому что", "чтобы", "ибо", "с помощью этого", "отсюда", "по этой причине", "так как является тем-то", "для того, чтобы".

Условие: "если... то...", "в том случае, если...", "при условии, что...", "насколько... настолько", "на случай, если". Противоположность: "хотя", "несмотря на то, что...", "но с одной стороны... с другой стороны", "Хотя и... но".

Замена: "вместо того, чтобы", "вместо этого", "зато", "взамен на...", "вместо".

Временная последовательность: "одновременно", "незадолго до этого", "вслед за этим", "сначала", "затем", "потом", "до того".

Перечисление: "во-первых", "во-вторых", "в-третьих"; а, б, в.

Прочее: "кроме того", "за счет...", "в ущерб...", "в пользу...", "не в пользу...".

Какие слова-связки (союзы и союзные слова) Вы знаете кроме перечисленных? Дополните предложенный перечень.

Формулировать уверенно

Часто наши предложения не принимают и даже не слушают, т.к. мы выражаемся недостаточно определенно. Мы используем слова и выражения, с помощью которых мы в языковом отношении оставляем для себя открытой заднюю дверь. Правда, тем самым мы сигнализируем своим слушателям, что мы не в полной мере владем предметом, в результате чего снижается степень убедительности нашего выступления. Первым принципом убедительности выступления является следующее: если ты хочешь убедить кого-либо в чем-либо, то прежде всего должен быть убежден в этом сам.

Однако собственная убежденность не будет иметь никакого веса, если мы не будем учитывать второй принцип: собственная убежденность должна быть видна другим!

Вот почему мы должны выражаться ясно и определенно.

Когда кто-либо выражается так: "Когда-нибудь нужно было бы ...", то можно быть полностью уверенным: ничего сделано не будет!

"Нужно было бы" - вместо "я должен".

"Нужно было бы" означает здесь также "Если бы погода была хорошая, а по телевидению не шел бы детективный фильм".

"Когда-нибудь" означает именно "когда-нибудь", но, конечно, не сегодня и не завтра.

Воздействие приводимых ниже фраз будет особенно ясным, если мы их произнесем громко. Дело в том, что большая ясность выражения достигается также за счет голоса и интонации и благодаря этому придает высказыванию дополнительную уверенность.

Приведем простой пример различной степени категоричности высказывания.

"С этим пунктом можно было бы уязвлять..."

"С этим пунктом мы могли бы уязвлять..."

"С этим пунктом мы можем уязвлять..."

"С этим пунктом мы должны уязвлять..."

"С этим пунктом мы уязвим..."

А как воспринимаются следующие фразы:

“Я думаю, что ночная работа, может быть, могла бы в какой-то степени стать проблемой для женщин”.

“Ночная работа для всех людей представляет собой большую нагрузку”.

“Я бы сказал, что тебе об этом надо было бы спросить”.

“Спроси об этом не откладывая”.

Слова и выражения, которые нам следовало бы избегать при аргументировании

Подчеркнуть свою несостоятельность:

“Да я лишь хотел сказать...”.

“Я не знаю, но не смог бы тоже...”.

“Я в этом не разбираюсь, но...”.

“Можно было бы мне тоже сказать несколько слов по этому вопросу?”

Представлять факты в качестве мнения и таким образом снижать их ценность:

“Я думаю, что матери не могут планировать болезни своих детей”.

“Я думаю как раз, что ночная работа приводит к болезням”.

“Я думаю, что автомобили быстрее велосипедов”.

“Я думаю, что Германия расположена в Европе”.

Высказывать ограничения действия чего-либо:

“...может быть...”, “...возможно...”, “по возможности...”, “...собственно говоря...”, “...практически...” (не антоним “теоретически”!).

Характеризовать высказывания как неточные: “...в известной степени...”, “...примерно...”, “...примерно через...”, “...как-нибудь...”, “...я хотел бы сказать...”, “...своего рода...”, “...немного...”.

Формы, выражающие возможность:

“...можно было бы...”, “...стал бы...”, “...следовало бы...”, “...нужно было бы как-нибудь”.

Лучше звучат следующие формулировки:

“Наверняка ...”, “... с уверенностью ...”, “... само собой разумеется ...”. “Из этих цифр однозначно явствует, что ...”. “Как известно ...”, “Как все мы хорошо знаем ...”. “Факт, что ...”, “Ведь факт, что ...”. “Ясно, что ...”. “...вполне определенно”, “... с гарантией можно сказать”. “Все эксперты в один голос заявляют, что ...”. “Результаты исследований подтверждают, что ...”. “Из этого следует ...”.

Проконтролируйте себя сами: Какие формулировки Вы часто используете?

В каком случае нам надо что-либо менять в своей речи?

В принципе выражение “высказывание своего мнения” существует, хотя и звучит официально, это надо учитывать при пользовании им. Вполне корректно звучит и вступление к “высказыванию своего мнения” - “я считаю...”, т.е. всему свое место. Так, слово “может быть” следовало бы употреблять лишь тогда, когда мы действительно не можем утверждать что-либо с полной уверенностью. Но мы должны представлять мнения как мнения, а факты как факты.

Конечно, употребить в одной фразе три раза “собственно говоря” - это многовато. Если в дискуссии кто-либо один раз без особой нужды употребит “может быть”, то это еще не повод для того, чтобы впадать по этому случаю в тяжкие раздумья. Важно следующее: если общее впечатление от нашего выступления положительное и несколько неудачных формулировок не портят

общую картину. Если же мы в каждой или почти в каждой фразе делаем сбой, то тогда нам надо над собой поработать.

Как мы можем изменить свою привычную речь?

Привычки, как известно, вещь упрямая. Поэтому часто недостаточно знать, что я чересчур часто употребляю “собственно говоря” или “значит”, для того, чтобы избежать этих слов вообще или по крайней мере употреблять их реже. Не помогает делу и то, что мы краснеем или ругаемся, заметив за собой в очередной раз употребление слов-паразитов. При этом совершенно нормально то, что эти слова в первое время заставляют нас спотыкаться, когда мы их употребляем, хотя решили избежать их.

Самый лучший путь к более уверенному говорению - это повторение неудачной фразы или ее части - но уже без слова-паразита.

“Я считаю, что здесь нам, может быть, нужно было бы что-нибудь предпринять” - нет, так не пойдет, а пойдет вот как: “В этой ситуации мы должны что-нибудь сделать!”

“Если бы здесь применили ... - нет! Как только мы здесь применим этот метод, мы удовлетворим клиента”. “Этого, собственно говоря, слишком мало ... - нет! Этого времени недостаточно для реализации проекта”.

И в письменной речи стоит просмотреть текст и проанализировать его на предмет наличия в нем слов-паразитов. Если мы пишем с помощью компьютера, то коррективка займет минимум времени, а если мы пишем от руки, то часто бывает достаточно ограничиться лишь вычеркиванием лишних “может быть” из подготовленного текста.

Формулировать приветливее

Слишком часто даже самые спокойные и деловые партнеры по переговорам подвергают другую сторону массивным нападкам, вообще не отдавая себе в этом отчета. При этом все то, что они говорят, является с точки зрения дела вполне корректным, а они сами далеки от того, чтобы напрямую оскорблять партнера по переговорам. Нападки происходят в силу формулировок их высказываний.

“Итак, я не понимаю Ваших сомнений ...”.

“Вы должны осознать ...”.

“Вы должны учесть ...”.

“Вы же не имеете права здесь упускать из вида, что ...”.

“Вы что, хотите, чтобы коллега потерял свою работу?”

Такой подбор слов сообщает партнеру по переговорам, что он по сути не в своем уме, коль отважился иметь какие-либо сомнения. Кроме того, он узнает, что мы знаем намного лучше, чем он, что правильно, что важно и что нравственно и т.д.; а затем мы приписываем ему еще и бессовестные действия. Разве в такой ситуации мы вообще вправе ожидать, что он благоприятно воспримет наши предложения? Как бы чувствовали себя Вы, если бы кто-нибудь в такой манере обращался с Вами? Сколько доброй воли Вы были бы еще в состоянии проявить?

Мы не имеем права определять, что “может”, “имеет право” или даже “должен” делать наш партнер!

Форма становится содержанием! Если мы хотим чего-либо добиться от нашего партнера, мы должны прежде всего расположить его к себе. Это возможно лишь тогда, когда он идет нам навстречу, когда он открыт по отношению к нам и нашим словам. Приведенные же выше формулировки не открывают для нас партнеров, а закрывают их. Но как же можно открыть партнеров?

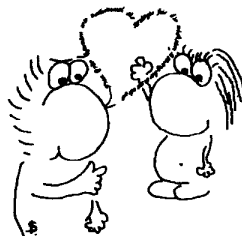
“Я понимаю, что у Вас здесь есть сомнения. Но позвольте мне сказать Вам сначала несколько слов о положении дел с точки зрения...”.

“Вы, конечно, тоже не хотите, чтобы коллега потерял работу. Давайте поэтому совместно...”.

“Вы наверняка согласитесь со мной, если я сейчас...”.

Какие формулировки часто используете Вы?

Какие положительные выражения можно использовать?



Речь

Все мы склонны постоянно говорить в форме “я”: “я думаю”, “я рекомендую”, “я требую”, “я”, “я”, “я”. Однако наши партнеры, как правило, интересуются нами меньше, чем самими собой. Соответственно они будут реагировать лучше, если обращаться к ним напрямик. А как прямо обращаться к ним? Конечно, с помощью формы “Вы”. Формулировки, положительно воспринимаемые слушателями, не: “я считаю”, “я могу”, “я считаю правильным”, а: “В этом отношении для Вас может представлять интерес следующее...”. “Это в данной связи особенно важно потому, что...”.

“С профессиональной точки зрения из этого следует ...”.

“С целью получения ответа на свой вопрос Вы можете обратить внимание на следующие профессиональные аспекты ...”.

“У Вас есть возможность...”, “Вы видите...”, “Ваше преимущество состоит в...”.

Свои преимущества имеет и форма “мы”. Она создает связь между нами и нашими слушателями или партнерами по переговорам. Я скорее буду слушать кого-либо, кто относится к “своим людям”, к нашей группе, чем кого-либо из другой группы. От того, кто относится к “своим людям”, мы ожидаем, что он будет защищать наши интересы. Если кто-либо не относится к нашей группе, мы наблюдаем за ним с большей осторожностью или даже с недоверием, а то и неприязнью, если он относится к

группе “противников”. Так, например, группа членов профсоюза будет слушать профсоюзного активиста иначе, чем представителя работодателей. Слушая последнего, они будут менее готовы к совместному размышлению, напротив - если они не совсем отключают свое внимание - они будут меньше “слушать его”, а скорее внимательно анализировать его речь на предмет поиска в ней пунктов, которые можно квалифицировать как нападки на профсоюзы. Формулировки для подчеркивания общности:

плохо: “Вы должны учитывать, что ...”

лучше: “Мы должны учитывать, что ...”

или: “Не следовало бы нам при этом учесть, что ...”.

Понаблюдайте сами за собой. Какие формулировки Вы часто используете? Какие другие обращенные к слушателям формулировки известны Вам?

Писать и говорить

Многие готовят свои речи и выступления в дискуссиях в письменной форме и затем зачитывают их. Такой вид подготовки часто бывает необходимым - например, тогда, когда большое значение имеет точность формулировок; но он имеет и свои негативные стороны.

Многие подготовленные в письменном виде тексты звучат сухо и натянуто. То, что хорошо читается про себя, не всегда хорошо озвучивается. Это происходит потому, что в разговорном языке существуют иные правила построения текста в целом, его отдельных предложений и подбора слов, нежели в письменной речи. К тому же, многие люди, когда пишут, начинают

подчиняться правилам официального языка немецких учреждений, того, который присущ выпускам теленовостей, радиорепортажам и, прежде всего, бланкам различных официальных инстанций. Этот язык звучит, как правило, так важно и так упорядоченно – но в то же время он столь же бессилён и мёртв. Итак, когда мы пишем, мы, как правило, создаём тексты, которые хорошо читать про себя и ужасно трудно воспринимать на слух. В этом повинно в первую очередь чересчур большое количество существительных. “Произошло увеличение производства”. “Спасите!”. Почему не сказать проще: “Мы увеличили производство?” Или даже: “Мы произвели больше продукции”. Обе последние формулировки более активные, во-первых, потому, что в них содержатся переходные глаголы, а, во-вторых, потому, что в них наконец появилось действующее лицо – “мы”. Все предложения в пассивной форме (было сделано, было произведено, было проведено и др.) звучат сухо. Почему существуют различия между письменной и устной формами?

– Глаз функционирует быстрее, чем ухо. Глаз при чтении может охватить больше слов (т.е. более длинные предложения), чем может сразу воспринять и переработать ухо. То же относится к длинным словам.

Поэтому письменная речь может быть более сложной, чем устная; потому же она и должна быть более сложной. Чересчур простой язык при чтении быстро наскучивает.

– Когда мы читаем текст, мы имеем возможность перечитать то, что нам не стало ясным сразу.

– Когда мы слушаем речь, нам нужно, по возможности, немедленно понять сказанное, иначе мы потеряем смысловые взаимосвязи. Если же речь идёт о выступлении в прениях или о высказывании в ходе беседы, мы можем задать вопрос, если мы что-нибудь не поняли.

Но прежде всего оратор по нашим вопрошающим лицам может определить, что мы что-либо ещё не поняли, и поэтому он может сформулировать ту же мысль по-другому или повторить наиболее важное.

Кроме того, мы можем задать дополнительные вопросы, но часто не делаем этого потому, что:

1. Мы не желаем обнажить пробелы в наших знаниях.
2. Все остальные выглядят так, будто они все поняли.
3. Мы не хотим перебивать оратора.

4. Мы думаем, что позже мы ещё сможем понять смысл в ходе дальнейшего изложения или прочитав соответствующую литературу (последнее мы делаем крайне редко). Причин для того, чтобы не задавать вопросы, больше чем достаточно (Сравни раздел “Забудем наконец-то учебу в школе!”).

Однако у оратора большой был бы быть большим интерес в том, чтобы его слова дошли до нас, ибо он, конечно, не достигнет своей цели (информировать, развлекать или убеждать нас), если мы его не поймем.

Для нас это означает: если мы выступаем с речью и говорим так, как пишем, наши мысли никогда не дойдут до слушателей столь же хорошо, как это бывает, когда придерживаешься законов устной речи.

Каковы же конкретные отличия устной речи от письменной?

1. Для нашего воздействия на слушателей большую роль играют наша манера держаться, вся наша личность. Как мы выглядим? Как мы одеты? Поддерживаем ли мы визуальный контакт? Звучит ли наш голос приятно или неприятно? Расслаблены ли мы или напряжены? Заинтересованы или безразличны? У письменного текста его шрифт и общее внешнее оформление тоже влияют на его восприятие, но намного меньше, чем в устной речи.
2. При говорении значение имеют не только выбираемые нами слова, но и сам характер говорения: громко или тихо, быстро или медленно, диалект или литературный немецкий язык, четкое или шепелявое произнесение звуков. Интонация и голос могут изменить значение слов. “Как прекрасно!” – при соответствующей уничтожающей интонации эта фраза может выражать негативную оценку. В письменном тексте слова действуют лишь сами по себе. Коммуникативное намерение приходится описывать: “Как прекрасно”, – сказала она иронически.
3. При говорении плотность информации должна быть ниже, это означает: внутри определенного промежутка времени

доля новой информации в тексте не должна быть чересчур высокой. Что означает "чересчур высокий" в конкретной речевой ситуации? Это зависит от слушателей, их предварительных знаний и опыта. Письменный текст может быть более сложным и информационно более насыщенным, поскольку есть возможность в любой момент перечитать неясные абзацы.

4. Новые аббревиатуры, иностранные слова и узкопрофессиональные термины необходимо при говорении объяснить несколько раз, т.к. слушатели не могут сразу запомнить их. В письменном тексте достаточно объяснить иностранные слова, узкоспециальные термины и аббревиатуры лишь один раз (конечно, в том месте, где они встречаются в первый раз).
5. При говорении мы используем более короткие фразы. В письменной речи возможны периоды.
6. При говорении мы чаще используем прямую речь. И тогда она сказала: "Это распоряжение неслыханно. Что они себе позволяют!" В письменной речи часто используется косвенная речь. Она сказала, что это распоряжение неслыханно и что они позволяют себе слишком много!
7. При говорении на нас оказывают влияние наши слушатели или партнеры по переговорам. Если все откровенно скучают, мы быстро завершаем свой рассказ, а если все слушают с интересом, то мы с наслаждением приводим дальнейшие подробности. В письменном тексте мы вынуждены полагаться целиком и полностью на самих себя (и на друзей, которые согласятся прочитать корректуру).
8. При говорении мы, как правило, используем более короткие и менее сложные слова. Словарный запас, используемый нами при говорении, отличается от того, которым мы пользуемся в письменной речи. Существуют слова и формулировки, которые однозначно относятся к письменной речи. Аналогичные отличия имеются в грамматике и построении фраз.

Осторожно: прочитать приготовленный по нормам письменной речи текст таким образом, чтобы он звучал живо и похоже на устную речь - трудная задача. Не случайно телевидение и радио нанимают профессиональных дикторов. Если мы для нашей речи

используем письменную заготовку, то при подготовке нам обязательно следует зачитать речь кому-нибудь и те места, где будут запинки, переписать заново. Мы можем также просто прочитать текст и проанализировать его с точки зрения описанных выше требований. Лучше такой анализ производить, исходя из ключевых понятий, отличающих устную речь от письменной.

Как отойти от бюрократизированного письменного языка и перейти к более естественному, понятному и выразительному разговорному языку?

1. После того как мы написали свой текст, мы медленно прочитываем его и, встречая длинные существительные, решаем, нельзя ли их заменить на более выразительные глаголы.

- "Увеличение" - "увеличить".
- "Увеличение числа сотрудников отдела намечено на следующую неделю".
- "На следующей неделе число сотрудников отдела должно быть увеличено".
- "Руководство собирается увеличить число сотрудников отдела на следующей неделе".
- "Требование" - "требовать".
- "Требование 35-часовой рабочей недели остается в силе".
- "Мы по-прежнему требуем 35-часовую рабочую неделю".
- "Разрешение" - "разрешить".
- "Разрешение не было дано".
- "Ведомство отклонило ходатайство".
- "Расширение" - "расширить".
- "Расширение должно произойти в январе".
- "В январе отдел экспорта расширит ...".

2. Затем мы просматриваем предложения, в которых не ясно, кто действует, и формулируем их так, чтобы действующее лицо было ясно.

Письменная речь: "Во вторник было принято решение о повышении налога на добавленную стоимость".

Устная речь:

“Во вторник правительство приняло решение о повышении налога на добавленную стоимость”.

“Во вторник правительство приняло решение о повышении налога на добавленную стоимость”.

3. В качестве следующего шага мы вычеркиваем такие слова, как “в отношении”, “согласно”, “перед лицом”, “приумножая”, “относительно”. “В отношении Ваших высказываний по теме...” - “О Ваших высказываниях по теме”. “Согласно положения” - “В соответствии с положениями”.

“Перед лицом того факта, что...” - “так как...”.

“Относительно планов” - “по планам...”.

4. Все предложения, содержащие пятнадцать и более слов, дополнительно проанализировать и по возможности заменить двумя более короткими предложениями.

Шесть правил, влияющих на наше поведение

1. Вознаграждение - ответное вознаграждение

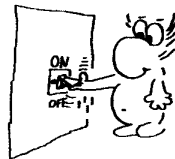
Если кто-либо делает нам одолжение, независимо от того, просили мы его об этом или нет, или дарит нам подарок, независимо от того, желали мы его получить (рады этому подарку) или нет, то в любом случае мы чувствуем себя обязанными ответить тем же. Этот принцип широко используется рекламной индустрией и религиозными сектами. “Закажите наш продукт бесплатно и без каких-либо обязательств для ознакомления с ним. И даже в том случае, если Вы в течение 14 дней вышлите продукт нам обратно, прелестный альбом иллюстраций будет принадлежать Вам”.

“В знак нашей дружбы и любви мы дарим Вам эту розу. Она принадлежит Вам. Пусть она принесет Вам много радости. Она для Вас ничего не стоит, но если Вы захотите помочь нашей работе с помощью небольшого пожертвования, мы будем очень рады” (Харе Кришна). Прохожие, к которым в такой манере обращаются в аэропортах и в пешеходных зонах, большей частью делают пожертвования, причем в таких суммах, которые значительно превышают обычную цену одной розы на рынке. Они жертвуют и в тех случаях, когда роза им совершенно не нужна и они погружают ее в ближайшую урну для мусора. Говорят, что распределители роз это очень хорошо знают и добросовестно снова достают их оттуда.

В дискуссиях мы часто чувствуем себя обязанными поддержать кого-нибудь, кто перед этим поддержал нашу позицию. Конечно, такое сотрудничество “союзников” в дискуссии может быть вполне целесообразным, но нам следовало бы следить за тем, не действует ли при этом кто-либо по отношению к нам по принципу “Отдай все, что тебе ничего не стоит”.

2. Последовательность

Мы стремимся всегда быть последовательными, т.е. если мы однажды выбрали какое-либо направление, то мы стремимся именно в этом направлении думать и дальше. Мы внимательно реагируем на информацию,



подтверждающую наши мысли, и не уделяем никакого внимания информации противоположного характера. На информацию, которая противоречит нашим представлениям о мире и которую мы (независимо от того, в силу каких причин) не можем игнорировать, мы реагируем порой растеряннo или даже агрессивно.

Применительно к людям этот принцип называют “гало-эффект” (от греческого слова “halo”: “ореол”, “венец” вокруг какого-либо источника света). Какое-либо бросающееся в глаза качество человека может определять общее впечатление о нем. И мы автоматически приспосабливаем к этому “ведущему” качеству человека все остальные впечатления о нем. И тут, конечно, сбрасывают также всевозможные предубеждения и домыслы. “Гало-эффект” может сказываться на человеке как позитивно, так и негативно, в зависимости от того, с каким определяющим качеством связано наше представление о нем - приятным, позитивным или негативным. Таким образом, знаменитое первое впечатление куда более глубокое, чем думают некоторые из нас. И далеко не только от самого человека зависит, какое впечатление складывается о нем. Если я ношу такую же шляпу, что и вызывающая нервный шок тетьа Эмилия, значит, мне не повезло; но это ни в коем случае не означает, что я сама тоже вызываю у людей нервный шок - разве что у ее племянницы, но это уже происходит сугубо подсознательно. То же относится к нашим действиям: если мы однажды что-либо сделали, например, подписали гражданское воззвание за экологически чистый центр города, то мы добавляем к своему “автопортрету” характеристику “сторонник охраны окружающей среды” и при следующей возможности мы еще скорее согласимся сделать еще больше для организации, выступающей за охрану окружающей среды. Мы всегда стремимся последовательно соответствовать своему определенному “автопортрету” (“Я ведь из тех, кто...”). Этим принципом тоже пользуются определенные люди. Кто не знает рекламных агентов, которые делают рекламу в пользу выписки тех или иных газет или журналов. Они обычно дают два коротких звонка у Вашей входной двери и их “Добрый день” Вы слышите еще до того, как открыли дверь. “Разрешите задать Вам один вопрос?” - У кого же в такой ситуации повернется язык сказать “нет”? - “У Вас есть предубеждения против заключенных (наркоманов...)?” - Конечно, все мы говорим “нет”. Ни один человек не признается, что у него есть предубеждения

- “Вы не отказали бы в помощи заключенному, который пытается снова вернуться в общество?” - Конечно, теоретически никто из нас не хотел бы дать отказ тому человеку. - “Видите ли, я - бывший заключенный, у меня долго не было работы, а теперь у меня появился шанс, работая агентом по рекламе подписки на газеты и журналы, снова обустроить свою жизнь. Вы ведь наверняка читаете журналы и можете выписать какой-нибудь из них”. Для дискуссий это означает, что нам не следовало бы выражать никакого мнения до тех пор, пока у нас остается впечатление, что мы еще недостаточно информированы. Кроме того, это означает что наш интерес не должен состоять в том, чтобы чересчур рано пригвоздить других участников дискуссии к точке зрения, противоречащей нашим намерениям (злорядный эффект “Вот так-то” еще никому не помогал).

3. Признано обществом

Мы делаем то, что делают все другие. (Окружающие нас люди: люди, которых мы причисляем к нашему слою общества, и т.д.). “Автомобиль, который чаще всего покупают в Германии”. Это должен быть хороший автомобиль, коли его покупают так много людей!

“Продан уже миллион пластинок!” - “Бестселлер года! Четвертый тираж!” Да, это мы не должны упустить.

Штампы типа “Общезвестно...”, “Как все мы знаем...” тоже базируются на принципе общественного признания.

Относительно дискуссии см. по этому вопросу главу “Аргументировать”.

4. Симпатия, сходство

Скорее всего мы откликнемся на просьбу или призыв человека, которому мы симпатизируем. Действие этого принципа мы ощущаем ежедневно в нашей личной жизни. В рекламе специально отобранные “носители симпатий” убеждают нас в том, чтобы мы покупали только этот сорт кофе и доверяли только зубной пасте от фирмы такой-то! Еще никогда произносить такие ключевые фразы нашего мира потребителей не доверяли мрачным, шепеляющим, отвратительным, отталкивающим грязнулям и брызжущим слюнями алкоголикам!

5. Авторитет

Когда авторитетное лицо утверждает, требует или приказывает что-либо, мы практически никогда не переспрашиваем, даже в тех случаях, когда нам это, пожалуй, лучше известно, чем ему и даже когда это авторитетное лицо не является никаким авторитетом в данной специфической отрасли.

Серьезный господин в белом халате стоит в лаборатории и расхваливает какое-то лекарство, прошедшее клиническую проверку. Мы верим ему, хотя наш логически функционирующий мозг точно знает, что респектабельному господину за это хорошо заплатили и что он скорее всего не врач, а артист.

Ссылки на авторитет не зря пользуются успехом в дискуссиях. В этих случаях мы, очевидно, никогда не должны терять бдительности. Во-первых, практически обо всем можно утверждать, что это сказал Гете или Вилли Брандт, а, во-вторых, нельзя что-либо считать истинным только потому, что это сказал Гете. (Сравни главу "Аргументировать").

6. Ограниченное количество

Чем труднее купить какой-либо товар и чем меньше его становится в продаже, тем больше нам хочется приобрести его "Можно купить лишь до 30 ноября", "Будет изготовлено лишь три тысячи автомобилей этой модели", "Вы должны подписать документы на страховку еще на этой неделе, после этого такие льготы предоставляться больше не будут".

Оборонительные стратегии

Если эти принципы нам известны, мы замечаем, когда их применяют, и поэтому имеем возможность защищаться.

К п. 1: Кто-то пытается вручить нам бесплатный журнал "Сторожевая вышка" (орган религиозной секты "Свидетели Яхвы") - "Нет, спасибо, я этим не интересуюсь". Мы заказали что-либо для ознакомления, нам это не понравилось. Тогда это надо отослать обратно, а красивый сувенир оставить себе. (Его цена учтена в смете рекламного отдела).

К п. 2: Не на каждый вопрос тут же давать ответ.

К п. 3:

Разносчику товаров по домам задать контрольный вопрос: "О чем идет речь?" (Или вообще не вступать в разговор).

Не поддаваться воздействию обращений-штампов. Подхватить слова говорящего - "Вы только что сказали: "Это все знают". "А я слышу это утверждение впервые. Вы не могли бы объяснить поточнее, что Вы имеете в виду". (Многие стесняются задавать вопросы, на что как раз и рассчитывают наглые горе-знатоки. Но дело вот в чем: именно тогда, когда я признаюсь в незнании чего-либо и требую разъяснения, я показываю свою грамотность и уверенность в себе!).

К п. 4:

Личность - не продукт. Надо принять принципиальное решение: нужен ли мне этот продукт? У моей сестры есть право попросить меня о какой-нибудь услуге, а у меня есть право отклонить ее просьбу. Нужно ли мне каждую субботу делать покупки и для сестры?

К п. 5:

Мой начальник не может быть автоматически прав лишь потому, что он мой начальник. У меня тоже есть знания и опыт. Задавать уточняющие вопросы - это значит размышлять совместно. Мужчина в белом халате - не врач. Аргумент далеко еще не бесспорен, если кто-то цитирует Гете, Мартина Лютера Кинга или Эйнштейна. И уж тем более это не так, если Гете цитируют по вопросу о роли женщин в обществе, Эйнштейна по вопросу моды.

К п. 6:

Действительно ли мне нужен этот продукт? Продолжал бы я хотеть его, если бы я имел возможность и через десять лет иметь его в неограниченном количестве?

Не реагировать, а действовать

Это высказывание со временем стало чуть ли не поговоркой. Однако большинство людей имеют лишь приблизительное представление о том, что за этим стоит. Чаще всего это выражение определяют как "взять инициативу в свои руки".

Мы говорим сейчас о реагировании и действиях применительно к ведению беседы (переговоров). Любая беседа, любые переговоры есть постоянные действия и реагирование. Если же мы в ходе беседы (переговоров) хотим достичь целей, то целесообразно постоянно контролировать и то, и другое. В принципе можно сказать: мы реагируем всегда тогда, когда обосновываем свои действия (в нашем случае это выступления в дискуссии и высказывания) с помощью выступлений в дискуссии и высказываний нашего визави. Слова "Мне пришлось защищаться, т.к. он нападал на меня", "Мне ведь пришлось ..., потому что он ..." представляют собой реакцию на то, что сказал или сделал наш партнер по переговорам. До тех пор, пока мы в разговоре руководствуемся тем, какие вопросы поднимает другая сторона, мы даем управлять собой другой стороне, мы играем по правилам, которые определяем не мы, а наши собеседники. "Вот теперь-то я прихватил тебя, скотину!", "Мои лучше, чем твои"; наиболее распространенными играми при этом являются игры "Кто умеет лучше ругаться". Действовать означает, что я обосновываю свои действия и высказывания тем, что я хочу достичь. Пример: я собираюсь говорить о плате за отопление. "Последний счет за отопление был необычно высок".

Мой визави реагирует с помощью нападков на личность.

"Вы всегда на все жалуетесь".

Здесь я должен принять решение: играть ли мне в его игру и вступить в полемику относительно того, действительно ли я всегда всем недоволен, или говорить о плате за отопление.

- а) "Это не так. Последний раз я обращался с жалобой больше полугода тому назад". "Я еще никогда Вам ни на что не жаловался".
- б) "Прекратите, каждый раз, когда что-либо происходит, вы утверждаете, что мы, жильцы, хотим слишком много. На самом же деле Вы просто ленивы и не заботитесь о нас как следует".

- в) "Давайте вместе посмотрим счет за отопление. В пункте 2 значится..." С помощью какого ответа мы скорее добьемся разумного решения вопроса об оплате отопления?

Ответ "в" можно, конечно, еще усилить, используя прием "повторяй и пытайся отмыть добела".

"Вы спросили, что конкретно я имел в виду, задавая свой вопрос. Посмотрите вот здесь в пункте 3 значится ...".

"Не реагировать, а действовать" означает, что я полностью беру на себя ответственность за свои действия. Лишь тогда, когда я прекращаю обосновывать свои действия тем, что сделала или сказала другая сторона, я действую инициативно. Только таким путем мы можем прорвать ведущий в никуда круговорот и вместе с другими прийти к удовлетворительным результатам. Выдающееся описание различных безрадостных круговоротов в человеческом общении мы находим у Шульца фон Туна (1989 г.).

Всем нам знаком круговорот места. Георг опоздал к месту встречи. Анетт чувствует себя в результате этого оскорбленной (он не уважает меня) и униженной (значит, он меня ни во что не ставит) и приходит буквально в ярость. Она ведет себя соответственно: ругает и обвиняет. ("Наконец-то пришел! Это для тебя типично - тебе ведь наплевать на то, что тебя ждут"). Это ее мстят. Теперь уже Георг чувствует себя обиженным и униженным и в свою очередь приходит в ярость (она всегда думает обо мне плохо; но это же несправедливо; как только она может говорить, что я не пунктуальный человек) и начинает мстить, ругаясь и обвиняя. ("А ну-ка скажи: кто на прошлой неделе на полчаса опоздал на обед к моей маме? И это всегда так, когда речь идет о моей семье..."). Так происходит большинство семейных драм, и точно так же терпят провал переговоры. Пример на предприятии: управляющий опаздывает на переговоры с руководителем Совета трудового коллектива. Последний чувствует себя обиженным (он опять хочет показать нам, насколько мы неважны) и мстит ("Мы можем наконец-то начать? Я надеюсь, что Вы на этот раз по крайней мере лучше подготовились, чем в последний раз"). Теперь уже управляющий чувствует себя обиженным и мстит в свою очередь ("Подготовился я или нет - об этом Вы вообще не в состоянии судить..."). Какие реакции Вы замечали за собой?

Какие манеры поведения были бы в обоих указанных примерах лучше?

а) _____

б) _____

Круговорот поведения

Все мы объясняем наше поведение и наши реакции поведением других людей и забываем при этом, что наши собеседники точно так же рассматривают свое поведение как реакцию на наше поведение. Кто когда-то “начал” и, стало быть, “виноват” совершенно безразлично.

До тех пор, пока она говорит: “Мне все приходится делать самой, ведь он ни о чем не заботится”, а он говорит: “А что мне остается делать, она же все делает сама”, наверняка ничего не изменится. Лишь когда она скажет: “Что бы он ни сделал, диван сегодня вечером будет принадлежать мне” или он скажет “Конечно, она сама захочет купить продукты, но мне хочется сегодня самому поехать за покупками и я поеду за ними”, они снова смогут жить друг с другом более мирно.



“Не реагировать, а действовать” в случае нападок

Прием “повторяй и пытайся отмыть добела”

Если кто-либо нападает на нас или оскорбляет нас, в большинстве случаев неразумно защищаться или переходить в контратаку, ибо в этом случае деловой дискуссии уже не получится, дальнейшее общение будет напоминать скорее учения по вопросам ведения ближнего боя. Поэтому для дела принципиально лучше не обращать внимания на эти нападки. Однако это нам будет нелегко, поэтому мы здесь говорим о возможности элегантно обыграть нападающего. Сделать это можно следующим образом. Нападающий наносит удар: “Вы же не имеете ни малейшего представления об организации этого отдела”. Вы повторяете его высказывание и срываете его атаку: “Вы хотите знать, что я знаю об организации этого отдела. Я хорошо разбираюсь в следующих аспектах ...”.

Если нападающий не сказал ничего достойного повторения, мы просто приписываем ему что-либо. Мало кто будет сопротивляться, если ему приписать дельное высказывание. Такой тактикой мы захватываем врасплох нападающего, который ожидает что угодно, но только не такую реакцию.

Аналогичный прием известен из системы обучения ведению интервью. Интервьюируемому рекомендуют начинать ответ на неприятный вопрос с помощью такого штампа: "Итак, Вы спрашиваете меня, собственно говоря, о...", а затем просто-напросто говорить то, что ему хотелось бы сказать. Без такого штампа вряд ли можно было бы, к примеру, ответить на вопрос о ближайших планах на будущее какой-либо фирмы следующим образом: "Внешняя политика нашей страны сильно изменилась". Но фактически то же самое можно было бы сказать так: "Итак, Вы спрашиваете меня, собственно говоря, о внешнеполитических условиях. Внешняя политика...".

Несколько примеров из практики:

"Вы только что целую неделю занимались на курсах по обучению работе с компьютерами. И Вы до сих пор не поняли, какие виды работы на них можно выполнять?" - "Вы хотите узнать, какие виды работы мне еще не ясны? Я хорошо умею пользоваться системой кнопок, но некоторые неясности имеются относительно запоминающего устройства".

"Вы очень плохо распределили среди сотрудников поручения на пасхальные дни".

"Вы хотите поговорить со мной о распределении среди сотрудников поручений на пасхальные дни? Какие предложения есть у Вас по этому вопросу? Что мы могли бы сделать в будущем еще лучше?"

"Вы же замужем. Почему Вы хотите повышения зарплаты?" - "Вы хотите знать, чем я конкретно объясняю свой запрос относительно повышения зарплаты? Во-первых, в прошлом году мне было поручено вести новые вопросы. Во-вторых, ...".

Реагировать - выигрывать время

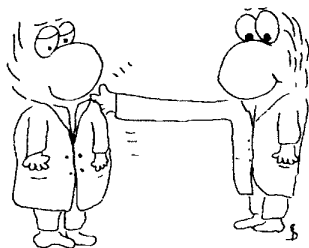
Когда кто-нибудь говорит нам что-нибудь или задает нам вопрос, мы чаще всего считаем, что нужно немедленно подхватывать нить разговора или дать ответ. В таком случае мы высказываемся по вопросам, которые мы еще не обдумали достаточно основательно. Или мы говорим вокруг да около, и наш партнер начинает терять терпение. И в том, и в другом случае мы чувствуем себя не особенно комфортно. Некоторые варианты реагирования могут помочь нам в будущем вести беседы более

уверенно. При этом нам следовало бы всегда обосновывать то, что мы делаем. Например: "Чтобы я сразу мог точно ответить на твой вопрос - ты не мог бы повторить наиболее важные пункты своего высказывания?", "Чтобы я Вас ни в коей мере не ввел в заблуждение - Вы не могли бы еще раз в сжатой форме пояснить наиболее важную для Вас информацию?".

1. Попросить собеседника повторить наиболее важные пункты высказывания.
2. Самому повторить наиболее важные пункты высказывания нашего собеседника.
3. Задать контрвопрос в виде детализирующего вопроса. - "Каких групп лиц коснулась бы эта мера?" - "Какие последствия этот проект имел бы для служащих?"
4. Признаться в незнании чего-либо и обосновать свое незнание - "Мы получим данные лишь завтра". "Этим вопросом у нас занимается госпожа Майер". Пообещать дать ответ или высказать свое отношение к чему-либо позже (указать время, перезвонить).
5. Задать уточняющий вопрос (дополнительное преимущество: помогает избежать недоразумений) "Чтобы мы правильно поняли друг друга. Ты считаешь, что ...?"
6. Попросить время для обдумывания ответа. "Подождите, пожалуйста, минуточку. Мне нужно немного подумать (уточнить)".
7. Молчать. Большинство людей не выносит молчания и продолжают говорить сами. Важно: когда молчишь, смотреть на партнера с интересом.

Какие другие возможности Вы можете предложить?

Какая реакция подходит к какой ситуации?



Учитывать интересы и цели партнеров

Если мы хотим, чтобы кто-нибудь пошел с нами, то мы всегда будем в лучшей ситуации, если мы за ним (ней) зайдём. Это в равной степени относится как к прогулкам, так и к ходу мыслей.

Если мы хотим убедить кого-либо, то нам следует прежде всего знать его интересы и цели, знать, что он думает, с тем чтобы, исходя из этого, шаг за шагом продвигаться вперед.

Убедить человека можно, лишь находясь на общей исходной позиции; тот, кто совсем другой и думает совсем по-другому, кто говорит и живет иначе, чем мы, не столь быстро завоевывает наше доверие, как другой человек, который такой же, как мы, кто является одним из нас. Чем ближе мы подходим к кому-либо, тем ближе мы будем к нему.

Чем ближе мы к кому-либо, тем легче его захватить и потянуть за собой, т.е. убедить его.

Учитывать интересы и цели партнеров

В начале речи или беседы нам нужно установить контакт с партнерами по общению. Лишь после этого наши слова будут доходить до них, лишь тогда они откроются для нас. Лишь когда мы покажем нашим партнерам общую основу в нашем мышлении, они будут готовы делать с нами общие мыслительные шаги.

В принципе существуют две возможности:

1. Мы можем опереться на их предварительные знания по теме или их эмоциональное отношение к теме.
2. Мы можем опереться на их предварительную осведомленность о нас или их эмоциональное отношение к нашей личности.

Предпосылкой в том и другом случае является наличие у нас максимальной информации о наших партнерах или слушателях.

Учитывать интересы и цели слушателей в выступлении

Для публичного выступления это означает, что мы должны хорошо подумать о том, кем являются наши слушатели, что они знают и что думают. Гельмут Коль, выступая на 12-м съезде профсоюза работников химической, бумажной и керамической промышленности в Берлине, сказал в начале своей речи: "Не только Ваши выжидательные аплодисменты, но и отдельные моменты, затронутые в сегодняшних выступлениях, показывают: здесь я играю не на своем поле".

Реакцией публики были одобрительный смех и аплодисменты. Конечно, если бы он сказал: "Наверняка все Вы в восторге, что видите меня здесь", он существенно осложнил бы свою задачу.

Сторонник применения ядерной энергии мог бы начать свое выступление перед "зелеными" такими словами: "У многих из нас страх перед ядерной энергией, перед неконтролируемыми катастрофами и невидимыми лучами. Этот страх частично оправдан. Почему же "частично"?

Учитывать интересы и цели слушателей в беседе

Для беседы это означает, что в начале нам следует задавать собеседникам как можно больше открытых вопросов. Таким образом мы сможем получить точки соприкосновения для нашей аргументации.

Давайте не будем забывать - мы думаем так: "Кто задает мне вопросы, очевидно, интересуется мной, считает мой опыт ценным, принимает во внимание мое мнение". Люди, которые придерживаются столь высокого мнения о нас, в принципе нам намного симпатичнее, чем те, кто желает рассказать нам о своих собственных выдающихся способностях. "Кто обо мне высокого

мнения, наверняка умный человек, ему можно верить, поэтому то, что он говорит, звучит для меня убедительно.

Многие люди пытаются произвести впечатление на других людей своими знаниями. Но в большинстве случаев такие сограждане лишь нервируют своих собеседников. Приведем несколько примеров из повседневной жизни: "По какой специальности Вы работаете?"... "Переводчица? У меня тоже иностранные языки всегда шли хорошо".

(Спрашивающий принижает профессиональную квалификацию переводчицы. Вопрос о специальности был лишь поводом для того, чтобы получить возможность говорить о самом себе).

"Вы руководитель Совета трудового коллектива? Вам же ведь всегда приходится делать то, что Вам говорит профсоюз..."

(Спрашивающему совершенно неинтересно, что делает руководитель СТК. Ему хочется лишь высказать свои предубеждения об этой работе. Кроме того, он обидел руководителя СТК, представив его как безропотного исполнителя приказов).

"Вы ведете курсы риторики? Значит, Вы учите людей, как поговорить на любую тему? (Спрашивающий хочет произвести впечатление, показав, что он знает, что такое риторика. Он теперь никогда не узнает, чем на самом деле занимается руководительница курсов риторики, ибо после такого высокомерного заявления собеседника у нее нет ни малейшего желания разговаривать с ним).

Компетентным мне представляется не тот, кто пространно повествует нам о своей эрудиции, а тот, кто проявляет интерес к моим знаниям. С языковой точки зрения это смотрится таким образом, что мы сознательно подбираем слова, обращенные к собеседнику, и подхватываем его высказывания:

"Это значит, что ты хочешь..."

"Да, здесь Вы действительно..."

"Следовательно, у Вас это обстоит так..."

"Вы очень довольны..."

Если мы таким образом подхватываем сказанное собеседником, то мы в гораздо большей степени проявляем понимание по отношению к нему, чем когда сразу "берем быка за рога":

"Но я считаю это..."

"У нас это по-другому..."

И здесь становится ясным, что любой прием срабатывает лишь тогда, когда он применяется не механически, а целенаправленно и в умеренной степени.

Забудем наконец-то учебу в школе!

Многое из того, что мы учим в школе, вредит нам в последующей жизни. Для этого есть конкретные основания.

1. В школе для того, чтобы получить хорошую оценку, нужно во всех подробностях выучить ограниченный по объему материал. Когда же учительница вызывает Регину, а та не знает часть этого материала, она ставит ей плохую оценку. Следовательно, в школе мы привыкаем к тому, чтобы говорить максимум того, что мы знаем по какой-либо теме. Это впоследствии приводит к тому, что мы в своих выступлениях и дискуссиях наскучиваем своим слушателям, преподносим им перегруженный материал вместо того, чтобы высказать лишь главное.
2. Тот, кого вызывают к доске, как можно быстрее отбаранивает требуемую информацию, ибо тем, что ему уже не нужно больше напряженно думать, он показывает, что он хорошо выучил материал (наизусть). Кто быстро говорит, тот быстро освобождается от заданного ему учителем вопроса. "Кроме того, я должна быстро говорить все, что приходит мне в голову, ибо если я не скажу это тут же, то забуду".

Участники дискуссии и ораторы, которые в рекордный срок отбаранивают свои выступления, производят негативное впечатление по различным причинам.

- Они злоупотребляют способностью слушающих воспринимать информацию. Человек в состоянии воспринять ограниченный объем новой информации в единицу времени. Все остальное проскакивает мимо его ушей.
- Высокий темп говорения часто идет в ущерб ударению и интонированию. Монотонное говорение наскучивает слушающим и они отключают свое восприятие.
- Кроме того, при быстром темпе говорения наступающие

мыслительные паузы воспринимаются как паузы, вызванные некомпетентностью, поскольку они оказываются в резком контрасте по теме выступления в целом.

1. Школьники должны владеть узкоограниченным программным материалом. Незнание его ведет к плохой оценке и, следовательно, к позору. Но вне стен школы знания не ограничены. Ни один человек не знает всего. Ни один немец не знает всех слов, имеющихся в немецком языке. Никто не прочитал всех книг. Поэтому незнание вне стен школы есть нечто естественное. И тем не менее многие из нас ведут себя на протяжении всей жизни так, как они научились этому в школе. Мы не любим признаваться в том, что мы что-то не знаем. Мы стесняемся спросить, если не поняли какое-либо иностранное слово или термин. Мы боимся показаться смешными и опозориться. Мы боимся из-за незнания предстать в негативном свете. С другой стороны, мы восхищаемся людьми, которые в дискуссии спрашивают о том, что и мы тоже не поняли. Мы думаем, что другие спрашивают, поскольку точно знают, чего недостает в выступлении; если же спросили бы мы, то это показало бы, насколько мало мы эрудированы. А свое незнание мы, дескать, должны скрывать. Такое мышление типично для принципа: мы, люди, часто думаем, что другие люди, для которых характерно такое же поведение, имеют иные мотивы - более благородные.

Из-за того, что мы задаем вопросы, могут возникать недоразумения и разговор пройдет впустую, т.к. один из двух собеседников потерял его нить.

Между тем это так просто

“Я Вас не совсем понял. Вы не могли бы сказать то же самое другими словами?”

“Вопрос по ходу. Что такое “ретроактивная интерференция?”

“Стоп. Смысл сейчас проходит мимо меня. Мне нужна небольшая дополнительная информация. Из каких предпосылок Вы исходите?”

“Я не уверен, что правильно понял Вас. Вы не могли бы кратко повторить важнейшие пункты?”

Правила для переговоров и дискуссии

1. Выражайтесь кратко! Самое позднее через три минуты Ваш партнер перестанет следить за тем, что Вы говорите, и Ваша информация уже не достигнет адресата.
2. Замолчите, если Вы сказали все.
3. Следите за тем, чтобы у Вашего партнера было по меньшей мере столько же времени для высказываний, сколько у Вас.
4. Выражайтесь ясно, четко и понятно. Если наш партнер заметит, что мы идем ему навстречу, например, тем, что облегчаем ему понимание того, что говорим, то он, со своей стороны, тоже будет готов пойти навстречу нам. Совет Курта Тухольского хорошим ораторам: “Главные предложения, главные предложения, главные предложения”. Не забывай: “Большое количество придаточных предложений легко приводит к затуманиванию смысла”. (Тухольский).
5. Избегайте повторения легко воспринимаемых или второстепенных моментов. Важные места вполне можно повторить в том же виде или другими словами. Всегда повторяйте Ваши важные аргументы, причем до тех пор, пока партнер не выскажет к ним свое отношение. (Сравни главу “Вести переговоры”).
6. Разбивайте Ваши мысли на отдельные фрагменты. Переходите от знакомого к незнакомому. Охарактеризуйте сначала вкратце положение дел на данный момент с тем, чтобы как можно раньше избежать недоразумений.
7. Не высказывать одновременно более одного аргумента!
8. Не преследовать одновременно больше одной цели!

Некоторые советы для ведения беседы и дискуссии

- вставать при приветствии
- приветствовать рукопожатием
- называть по фамилии
- улыбаться (но не при собственных серьезных высказываниях!)

- задавать открытые вопросы
- слушать
- давать партнеру выговориться
- задавать уточняющие вопросы
- учитывать интересы и цели партнера
- быть кратким
- говорить по делу
- избегать штампов
- говорить понятно
 - никаких неизвестных иностранных слов, узкоспециальных терминов и аббревиатур
 - краткие, обозримые предложения
 - говорить достаточно громко и четко, ясно показывать смысловую связь
- уважать другого
- признать его компетентность и отдать ей должное
- оставить в покое прежние проблемы, обсуждать меры на будущее
- язык жестов
 - принимать свободную позу
 - поддерживать зрительный контакт
- говорить и держать себя уверенно
 - характеризовать факты как факты, мнения как мнения
 - избегать неточных формулировок
 - говорить не держась (за чертежную доску, за столы, за себя самого).

Правильно вести переговоры - вести их по-деловому

Почему мы высказываемся за деловые переговоры?

Часто бывает так, что один из партнеров по переговорам, который хорошо разбирается в деле и на стороне которого право, терпит фиаско в переговорах с другим - более хитрым и более сильным в риторическом отношении партнером. Многие люди, приобретя плохой опыт, сами желают научиться трюкам и хитростям с тем, чтобы быть в состоянии нанести ответный удар. Но это привело бы только к тому, что партнеры по переговорам доказали бы друг другу, насколько они находчивы, но удовлетворительный результат переговоров от этого не приблизился бы ни на сколько. Вот почему мы не считаем целесообразным говорить об этом.

Но, с другой стороны, недопустимо, чтобы те партнеры, которые стремятся к деловому решению вопросов, были вынуждены идти на переговоры, будучи вооруженными ничем, кроме компетентности по обсуждаемым вопросам. Уметь оставаться деловым предполагает для нас способность принудить другого вести переговоры столь же по-деловому, разоблачать все трюки как таковые и обезвреживать их.

В большинстве переговоров идет отчаянная борьба за позиции. "Позиция" есть конкретная мера или действие, которых я хочу добиться в ходе переговоров. "Позиция" в данном случае, как понятие, является противоположностью "интереса", потребности, которую я хочу удовлетворить, добиваясь реализации моей позиции.

Пример.

Моя позиция: Я хочу бифштекс с салатом.

Мой интерес: Я голоден и хочу есть.

Сопротивление: В этом ресторане мяса не подают.

Компромисс: Овощной салат.



Итак, мне пришлось сдать свою позицию, но удалось, несмотря на это, удовлетворить свой интерес, заказав овощной салат.

Таким образом, позиции - это пути, с помощью которых мы желаем удовлетворить наши потребности. Зачастую есть иные пути, которые не хуже и только не пришли нам в голову раньше. На переговорах многие думают (особенно приобретя негативный опыт), что предложение другой стороны не может не быть плохим. При этом партнеры по переговорам идут на договоренности, которые для обеих сторон не представляют больших выгод. Кроме того, бесплодная борьба за позиции стоит времени и наносит долгосрочный вред взаимоотношениям партнеров по переговорам. Вместо того, чтобы занять позицию и настаивать на ней, следовало бы иметь в виду лежащие в ее основе интересы, а также искать и взвешивать различные возможности соблюсти эти интересы.

Деловые переговоры учитывают четыре сферы:

1. **Люди:** рассматривать людей и проблемы отдельно друг от друга. Основной позицией должно быть: "Давайте решим эту проблему", а не "Здесь Вы уперлись, Вы должны пойти на уступки". "Ситуация сложная, что мы теперь можем предпринять?" Не: "Вы не хотите платить людям справедливую зарплату", ибо это нападение на личность. По смыслу эта фраза означает: "Вы некорректный эксплуататор!" Лучше: "Зарплата, которую получают люди, не соответствует их труду". Это деловое высказывание о существующем положении.
2. **Интересы:** ставить по главу угла не позиции, а интересы. Интерес руководителя Совета трудового коллектива: гуманизация рабочего времени работников предприятия. Позиция руководителя СТК на переговорах: переход с четырехсменной системы на пятисменную. Если руководитель СТК будет защищать пятисменную систему как позицию и натолкнется на сопротивление, то он достигнет наверняка меньше, чем если он задал вопрос: "Какие возможности Вы видите на нашем предприятии для другой организации сменной работы?" (Скользкий рабочий график, другие сменные модели).
3. **Возможности:** перед принятием решения подготовить различные возможности выбора. Искать возможности для

взаимной пользы. Какие возможности сокращения рабочего времени имеются? Сокращение недельного рабочего времени: по пятницам работать лишь до обеда; в понедельник начинать работу с обеда; заканчивать работу ежедневно на час раньше? Сокращение годового рабочего времени: увеличить продолжительность отпуска? Сокращение общего трудового стажа: полностью заканчивать трудовую деятельность уже в 50-летнем возрасте или перейти на полдневную работу с определенного возраста или ...? Какое решение проблемы является для предприятия наиболее простым? Какие преимущества дают отдельные варианты решения проблемы? а) для работников и б) для предприятия.

4. **Основы.** Результат построить на объективных основах. Настаивайте на применении объективных критериев для результатов переговоров. Обсудите возможные критерии и договоритесь принять те из них, которые приемлемы для обеих сторон. (Расходы, польза для климата на производстве, тексты законов, заключения экспертов, обычные процедуры).

Что говорит в пользу корректных, деловых переговоров?

Принцип всем нам знаком: *давление приводит к ответному давлению*. Общее: Поведение двух людей всегда взаимообусловлено.

На практике бывает так:

Наш противник может понять нас лишь в том случае, если он нас слушает. Если он страшно зол на нас, то он закрывает свои уши от нас по девизу: "Пусть эта идиотка рассказывает мне что угодно, но я буду тверд как гранит". "Посмотрим, у кого крепче окажутся нервы". В зависимости от того, насколько зол кто-либо, он может даже скорее пойти на худшие для себя условия, чем сделает уступку несимпатичной ему партнерше по переговорам.

Итак, есть много причин для того, чтобы без нужды не нервировать своего партнера по переговорам ("нужда" в нападках не существует, если хочешь вести переговоры, ориентированные на решение проблем).

Партнеры по переговорам считают, что добрая воля присуща лишь людям, настроенным по-деловому, и что она приводит к тому, что и у них появляется больше готовности ответить партнеру так же по-деловому.

Переговоры - "формальное" дело

Часто возникает вопрос: Как говорить более правильно: "партнер" или "соперник" по переговорам? В принципе правильным может быть и то, и другое. В разделе о "некорректных приемах" я сама тоже говорю о "сопернике по переговорам", хотя во всех остальных случаях пытаюсь рассматривать переговоры как ситуацию общения между деловыми социальными партнерами.

Для своего поведения мы должны четко руководствоваться принципом: деловитость всегда прочнее.

Отсюда вытекает следствие для общения друг с другом: по сути дела - соперники, по процедуре - партнеры; мы остаемся настроенными по-деловому, корректно и принуждаем партнера полемизировать с нашими аргументами также на деловом уровне.

Кто в ходе переговоров между двумя делегациями имеет право предоставлять слово?

Этот вопрос задают снова и снова, и часто предпринимаются попытки найти на него ответ в правилах проведения заседаний и собраний, на которых бывает лишь один председательствующий. И поэтому тот, кто пытается стать на двусторонних переговорах единственным председательствующим, отравляет их атмосферу.

Существует такой порядок: внутри каждой делегации слово отдельным членам своей делегации предоставляет ее руководитель. Члены делегации могут просигнализировать своему руководителю о желании высказаться поднятием руки или визитной карточки.

В данном случае не рекомендуется полагаться на зрительный контакт, т.к. руководитель делегации поддерживает зрительный контакт, как правило, с другой стороной. И если он нас в данной ситуации не заметит, мы уже не сможем в достаточной степени сконцентрироваться на своем дальнейшем участии в переговорах. Если же мы передадим главе делегации записку со своей фамилией, то мы можем быть уверены, что нам предоставят

слово, и мы можем дальше спокойно следить за ходом переговоров. От имени одной делегации могут выступить один за другим несколько ее членов (к примеру, один из них изложит ситуацию; другой остановится на том, в каких сферах возникают проблемы, а третий опишет, каких отделов и каких конкретных работников они касаются). Затем слово переходит от одной делегации к другой - как это бывает обычно между двумя собеседниками. Если руководитель другой делегации обращается непосредственно к кому-либо из членов нашей делегации и просит его высказаться, то реагирует всегда глава делегации, который в данном случае - если он считает это уместным - передает слово дальше соответствующему члену делегации.

Никогда не быть без бумаги и карандаша!

"Никогда не быть без бумаги и карандаша" - так гласит основное правило важных переговоров.

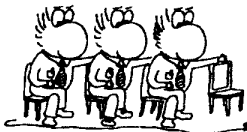
- Вы и так всегда поступаете именно таким образом? Прекрасно! А какие записи Вы делаете? Что Вы записываете заранее? А что в ходе переговоров? Проверьте следующее: в письменном виде должно быть заготовлено: важные аргументы, цифры, факты, фамилии. На отдельном листе бумаги мы перечисляем важные аргументы с тем, чтобы в ходе переговоров иметь возможность контролировать, все ли они были обсуждены. Каждый аргумент другой стороны должен быть подхвачен. Можно также по каждому из этих аргументов записать фамилии тех членов делегации, кто специально готовился по тому или иному аспекту обсуждаемой темы с тем, чтобы в подходящий момент предоставить им слово.
- В то время как говорит Ваш партнер по переговорам, запишите слова-тезисы по темам, на которых Вы собираетесь остановиться, а также кратко основное содержание того, что Вы будете говорить по отдельным пунктам. (Когда слушаешь "долгоиграющего" оратора, такой образ действий имеет еще и дополнительный эффект - мы скорее сможем обуздать свое неумное стремление высказаться, когда по крайней мере в письменной форме выразим то, что нам хочется сказать. Помимо этого, записав необходимое, мы уже ничего не забудем, а наше внимание будет по-прежнему принадлежать нашему собеседнику).

- Если протокол не ведется, сделайте запись беседы и положите ее в дело (указав дату, фамилию, результат беседы). Скажите своему собеседнику, что Вы записываете. Благодаря этому результат беседы и для него будет более весомым. Не забудьте: отсутствие результата – тоже результат!

Наши жесты тоже участвуют в переговорах

И еще один совет, целесообразность которого постоянно подтверждается на практике. Мы должны позаботиться о том, чтобы мы хорошо чувствовали себя физически, когда нам предстоят переговоры. Что это означает конкретно? Если мы мерзнем или голодны, испытываем потребность выкурить сигарету, переутомлены или неудобно сидим, то такие ощущения неизбежно отражаются в наших жестах. Так, к примеру, если мы мерзнем, мы прижимаем руки к телу и становимся как бы меньше, т.е. наша поза при сидении не соответствует той, которую занимает уверенный в себе человек, полностью занимающий полагающееся ему место в пространстве. Голод или потребность снова пополнить содержание никотина в крови приводят к временному прессингу и ограничивают нашу способность концентрироваться на работоспособности в целом.

Таким образом, любое нарушение физической комфортности отражается в нашем языке жестов и телодвижений. Если наш визави заметит, что мы чувствуем себя “не в своей тарелке”, он может интерпретировать это как нашу неуверенность в деле и воспринять это как сигнал того, что наши требования не обязательно принимать всерьез. Если мы чувствуем себя физически некомфортно, от этого страдает наше самовыражение, а значит, и наша сила убеждения. Действенность наших аргументов, наших средств давления и приманок в конце концов зависит от того, насколько серьезно партнеры по переговорам воспринимают нас как личность.



(Сравни раздел “Убеждать”).

“Делегации, члены которых в ходе переговоров действуют сплоченно...”

“Язык жестов оказывает влияние, конечно, не только на убедительность отдельных лиц, но и на то впечатление, которое производят делегации на своих партнеров по переговорам. Делегация, которая внешне производит впечатление сплоченности, всегда добьется большего, нежели та, которая предстает как разрозненная команда, раздираемая внутренними противоречиями. Если один из членов делегации говорит, а другие одобрительно кивают головой, показывая, что они внимательно слушают коллегу и поддерживают его, то такая делегация производит впечатление серьезности и дееспособности. Если же один из членов делегации говорит, а другой делает кислую мину и скрещивает руки на груди, то тогда радуется противник по переговорам.

“...добиваются большего, нежели делегации, состоящие из борцов-одиночек”.

Можно утверждать: В ходе дискуссий я хочу убедить других в правильности моей точки зрения, в ходе переговоров я хочу убедить противоположную сторону в серьезности моих намерений. И этого я могу добиться лишь тогда, когда я предстою как человек, которого нельзя не принимать всерьез.

Переговоры начинаются

Рекомендуется заранее точно определить содержательное начало переговоров, ибо оно задает тон переговорам в целом. Здесь действует то же правило: у тебя есть лишь один – единственный шанс произвести хорошее первое впечатление.

Вступительная часть переговоров не должна быть слишком долгой, иначе мы исчерпаем терпение наших партнеров по переговорам раньше, чем оно нам вообще понадобится. Начало переговоров должно быть понятным и однозначным в содержательном плане. Действенным является начало в соответствии с четырехэлементной структурой. (Сравни раздел о четырехэлементной структуре). Нужно назвать уже знакомые и общие точки зрения (подчеркнуть совпадение взглядов, избежать недоразумений), а затем обосновать свою позицию.

Формула гласит:

- Кратко описать исходное положение с присущими ему проблемами.
- Отдать должное деловой компетентности партнеров и их компетентности в принятии решений.
- Задать открытые вопросы, касающиеся точки зрения и интересов другой стороны. Пример: "Сегодня речь идет о предупреждении сотрудничестве Грюншпан. Имеющаяся у нас информация о сути дела не подтверждает необходимости предупреждения. Мы знаем Вас как корректного собеседника по всем кадровым вопросам и поэтому считаем, что речь идет о недоразумении. Как Вы сами оцениваете сложившуюся ситуацию?"

Или: "Речь идет о предоставлении противоодждевой рабочей одежды рабочим монтажного отдела. Люди постоянно простужаются при работе на открытом воздухе. Вы компетентны принять решение о приобретении этой одежды. Как мы можем решить эту проблему в кратчайший срок?"

Аргументирование в ходе переговоров

При изложении наших аргументов действует та же формула, что и для начала переговоров: изложить аргумент, признать компетентность визави в принятии решений, задать открытый вопрос.

Если мы располагаем цифрами, статистическими данными, экспертными оценками и т.д., подкрепляющими нашу позицию, то нам следует взять с собой на переговоры оригиналы эти документов для себя и их копии для наших партнеров. Как только мы будем ссылаться на какой-либо документ, мы тут же передадим его копию нашим партнерам. Кто играет с открытыми картами, показывает тем самым, что уверен в своих картах. Если передаваемый материал достаточно обширный, мы предлагаем перерыв на пять (или более) минут с тем, чтобы дать возможность партнерам по переговорам ознакомиться с ним. Этим мы показываем также, что не хотим никого захватывать врасплох.

Естественно, мы не увязываем собственные деловые аргументы с полемикой. Полемика противоположной стороны является иногда выражением слабости деловых аргументов; поэтому если

мы не вступаем в ответную полемику, а даем деловые пояснения и задаем конкретные вопросы, то можем часто благодаря этому дополнительно усилить свою позицию.

Бывает не просто удержаться от мелких уколов или проявления триумфа. Как раз в общении с неприятными и некорректными согражданами частенько возникает неотложная потребность немного поспорить и в чисто риторическом плане и показать свое превосходство там, где представляется возможным. С деловой же точки зрения мы достигнем чего-либо только в том случае, если откажем себе в этом удовольствии. При ведении переговоров мы принципиально исходим из интересов, а не из позиций. Это означает, что мы оставим открытыми для конструктивных аргументов другой стороны, воспринимаем ее предложения и изучаем их на предмет пригодности. Предложение не является для нас автоматически вредным лишь потому, что исходит от противоположной стороны. В конце концов, наши интересы не пострадают, если предложенный образ действий будет иметь благоприятные последствия и для противоположной стороны. Условие того, чтобы разговор мог остаться деловым, состоит в том, чтобы дать возможность партнеру по переговорам сохранить свое лицо, чтобы не приковать его уже на ранней стадии к точке зрения, которую он больше не сможет оставить, не испытывая чувства, что он "малодушно уступил" - да и кому это может понравиться? Мы должны построить для его отступления мосты из золота. Возможность избежать ужесточения позиций состоит в использовании вопросов общего характера. (Сравни раздел "Наиболее важные виды вопросов").

Важно отделять людей от содержания их высказываний. Поэтому лучше говорить не: "Как Вы можете предлагать такую ерунду?", а: "Я пока не совсем понимаю это предложение. Как Вы собираетесь реализовать..?" (Сравни раздел "Атмосфера общения").

Фиксировать достигнутые результаты

Когда мы получили ответ, мы просим партнера еще раз подтвердить его, обращаясь к нему с соответствующим вопросом ("Следовательно, Вы согласны с пунктом X?"). После этого мы фиксируем ответ в протоколе или, как минимум, в записи беседы. Запись делается во время беседы, поскольку наш партнер

чувствует за свои слова большую ответственность, когда он видит, что они фиксируются. Мы должны каждый важный пункт подвергнуть совместной оценке. Существуют два вида возможных результатов:

1. Согласие: оба признают действительность или недействительность аргумента или высказывания.

2. Обоснованное несовпадение мнений:

а) у нас недостаточно информации по этому пункту;

б) мы оцениваем этот пункт по-разному и поэтому должны его исключить или дополнительно выяснить и продолжить переговоры в более поздний срок.

С тем, чтобы все важные для нас пункты действительно получили такую оценку, нельзя одновременно выдвигать слишком много аргументов. Лучше всего ограничиться одним аргументом на единицу высказывания, причем этот аргумент и в языковом отношении должен быть ясным и четким (высказать аргумент - отдать должное деловой компетентности другой стороны и ее компетентности в принятии решений - задать открытый вопрос по оценке результата). Слабые аргументы мы отбрасываем при подготовке к беседе или к переговорам, т.к. они бесплатно предоставляют в распоряжение противоположной стороны великолепные возможности для наступления. Лучше повторить сильные аргументы неоднократно (до тех пор, пока они ни будут приняты окончательно). При этом мы можем в поддержку какого-либо аргумента привести различные примеры, избегая монотонности за счет вариантов формулировок. А в сомнительном случае я предпочту скучную победу веселому поражению. Любые переговоры преследуют в качестве конечной цели заключение контракта, в котором достигнутые результаты фиксируются в письменном виде, имея обязательную силу для обеих сторон.

Записи с целью подготовки к переговорам

1. Подготовка по содержанию

Когда мы назначаем дату переговоров, мы прежде всего должны ясно и однозначно сформулировать их тему. Затем мы обдумываем, какие конкретные интересы есть у нас по этому

вопросу. Затем мы определяем требования, удовлетворяющие наши интересы. После этого следует коллективное обсуждение аргументов, которые обосновывают наши требования. А теперь наступает черед противоположной стороны: мы анализируем ее интересы, ее предполагаемую позицию и возможные аргументы, которые она будет использовать для подкрепления своей позиции. (Осторожно: на данном этапе мы имеем дело с предположениями. Эти предположения мы должны перепроверить до начала переговоров и в их ходе с помощью соответствующих вопросов). Мы должны четко представить себе, что говорит "за", а что "против" существующей в данный момент ситуации, и затем изложить, что будет, если эта ситуация изменится или соответственно не изменится. И, наконец, мы должны учесть, какие возможности маневрирования есть у противоположной стороны. Итак, дискуссия касательно нашей собственной позиции будет состоять из следующих частей:

1. О чем конкретно мы ведет переговоры? (Предмет переговоров).
2. Какие у нас интересы? (Основания в пользу изменения или сохранения существующего положения).
3. С помощью каких требований (постановки каких целей) можно наилучшим образом представить эти интересы?
4. Каковы интересы нашего партнера по переговорам? (Основания в пользу изменения или сохранения существующего положения).
5. В чем совпадают наши и его интересы?
6. Какие позиции могут объединить интересы обеих сторон?
7. В чем будет видеть трудности наш партнер по переговорам?
8. Что мы можем и хотим предложить?
9. Какими весомыми преимуществами мы располагаем? (Позиции на рынке, монопольное положение, предусмотренные законом права).
10. До какого рубежа мы можем пойти? Какие преимущества мы можем и хотим использовать?
11. Какими преимуществами располагает противоположная сторона?
12. Как мы поступим, если другая сторона будет блокировать

все предложения?

13. Какие следствия вытекают из изменения статуса-кво?
14. Что произойдет, если никаких изменений не будет?
15. Как мы оцениваем последствия? Являются ли они для нас выгодными, приемлемыми или неприемлемыми?
16. Какие альтернативы имеются? (Другие позиции, другие партнеры по переговорам, другой срок переговоров, отказ от переговоров?)
17. Какие возможности действовать и какую компетенцию по принятию решений имеет наш партнер по переговорам?

Эти вопросы помогут структурно расчленить ход коллективного обсуждения при подготовке к переговорам. При этом, в зависимости от темы, не обязательно все вопросы должны подвергнуться в равной степени интенсивному обсуждению. Ответы на некоторые вопросы будут найдены очень быстро. Однако в любом случае полезно проговорить все вопросы с тем, чтобы в представлении всех членов делегации сложилась более полная общая картина.

2. Подготовка по форме

1. Где пройдут переговоры? У нас или в помещении противоположной стороны? С психологической точки зрения, в любом случае более благоприятно вести переговоры в привычной обстановке. Как правило, место переговоров определяет тот, по чьей инициативе они проводятся.
2. Когда состоятся переговоры? Если мы (со)определяем их дату, мы не предложим, к примеру, то время рабочего дня, когда мы обычно устаем, и тот день, когда у нас бывает цейтнот.
3. Кто берет на себя руководство переговорами со стороны нашей делегации? Обычно это всегда руководитель делегации. Никому не следует излишне расходовать энергию на то, чтобы отговаривать себя право высказаться. Тот, кто только тем и занят, что подстергает удобный момент для подключения к дискуссии, уже не может внимательно слушать и начинать нервничать. Ни в коем случае один из членов делегации не должен перебивать другого члена своей

делегации. Поэтому при подготовке к переговорам мы внутри своей делегации договариваемся об условном знаке, с помощью которого мы можем дать понять другим членам делегации, особенно руководителю, что желаем высказаться по тому или иному пункту. Этим условным знаком может, к примеру, быть передача руководителю делегации своей визитки или покручивание пишущей ручкой, которую я держу в руке (последнее, однако, приемлемо лишь при том условии, что руководитель делегации хорошо видит, где я сижу). Существует принципиальное правило, что ни один член той или иной делегации не имеет права предоставлять слово кому-либо из членов другой делегации.

4. Кто берет на себя какую задачу? Кто специалист в той или иной области? Кто какой аргумент может изложить особенно убедительно (фактор личной смущенности)? Кто может взять на себя задачу по-деловому, мягко снова охладить разгоряченные головы?
5. Как можно взять на себя инициативу на переговорах? Вести переговоры. Какими возможностями мы располагаем для того, чтобы внести предложения о порядке ведения переговоров или о разграничении обсуждаемых тем? Кто мог бы взять на себя формальное руководство ведением переговоров (следить за очередностью выступающих согласно списку)? (Это должен быть человек, которого примут обе стороны). Всегда полезно в самом начале переговоров предложить правила игры и позаботиться о гигиене переговоров (справедливой игре). Если же Вы будете пытаться сделать это, когда волны будут захлестывать Вас, то считайте, что Вы опоздали.

Как реагировать на некорректные приемы?

Плохие советы

До сих пор публикуются рекомендации, смысл которых в том, чтобы обговорить партнера по переговорам, избаловать или повоспитывать его. Это привело бы к следующему: мы замечаем (или считаем, что заметили) какой-либо некорректный прием нашего соперника по переговорам, рассматриваем это как объявление войны и наносим (ответный) удар. Результат: по делу

мы не продвинулись бы ни на шаг, и, кроме того, в большинстве случаев постфактум мы и чувствуем-то себя не ахти как.

Раскрывать приемы противника?

К сожалению, очень часто рекомендуют раскрывать приемы противника. Против этого говорит следующее: кто начинает говорить о том, какие приемы применяет другая сторона, вступает на путь метакommunikации, т.е. он/она начинает разговор о том, каким образом ведется разговор. И так, он или она анализирует действия собеседника и констатирует: "Вы прибегаете вот к чему...", не договаривая, но думая при этом: "Но не думайте, что я такой дурак/дура, что попадусь Вам на удочку, ведь я вижу Вас насквозь". И так, тот, кто раскрывает приемы другой стороны, претендует на роль победителя, т.е. ставит себя выше партнера по переговорам, способствует тому, чтобы он потерял свое лицо. Такого рода метакommunikация представляет собой агрессивное (речевое) действие. А что происходит впоследствии? Если я потерял свое лицо, то прежде всего я займусь тем, чтобы снова найти его, и я уже больше не желаю и/или не могу искать вместе с нападавшим деловое решение на содержательном уровне. Кроме того, нельзя забывать: как мы можем действительно надежно отличить, применил ли мой партнер по переговорам, скажем, какой-либо прием сознательно или ему/ей положение дел видится именно так, как он/она представил(а) его нам? Дело в том, что манеры поведения, которые мы применяем или рассматриваем как приемы, порой могут быть совершенно естественными, полностью лишенными каких-либо "тактических" замыслов. Именно это делает приемы столь эффективными, когда они остаются нераспознаваемыми. И что же тогда будет, если кто-либо ни в коей мере не собирался нас обмануть, а мы заявили ему, что мы видим его насквозь вместе с применяемой им тактикой? Оказаться обвиненным в дурных намерениях, которых не имеешь, в высшей степени обидно; такое убивает всякую добрую волю по отношению к нападающему на очень, очень долгий срок. Еще один плохой совет состоит в том, что нужно вообще не слушать, если другая сторона говорит о трудном положении своей фирмы. Слушать мы должны всегда! "Мы ничего не потеряем, если проявим понимание..." Вы, кажется, очень обеспокоены этим. Поэтому я предлагаю вместе посмотреть цифры, касающиеся данного направления; тогда нам будет виднее, как наши требования скажутся..."

Итак, как же нам следует реагировать?

Один из лучших специалистов в области ведения переговоров Уильям Ури дает нам ключ к успеху: "Самое важное в общении с трудными людьми - это контролировать не их поведение, а наше собственное". Чаше всего достаточно распознать прием соперника для самого себя. Здесь срабатывает правило: "Если опасность распознана, она устранена". В случае возражений со стороны партнера по переговорам Ури рекомендует: всегда, когда мы на переговорах наталкиваемся на возражение, мы должны перепроверить, не идет ли речь о поводе. Это мы можем узнать, задав нашему партнеру по переговорам вопрос: "А что было бы, если бы ...?" - "А что было бы, если бы фактор, вызывающий Ваше возражение, был устранен: были бы Вы тогда согласны?" Если в ответ на это партнер по переговорам немедленно выдвинет массу новых возражений, то, следовательно, его возражение - не что иное, как повод, и мы затратили бы время зря, если бы стали дальше обсуждать упомянутое возражение.

Как вести себя с трудными и некорректными партнерами по переговорам?

Мы не позволяем уничтожить наши деловые аргументы с помощью полемических выпадов, а делаем вид, будто "противник" ведет себя так же по-деловому, как и мы; мы игнорируем полемичку и продолжаем настаивать на деловых аргументах. "Настаивать" означает в данном случае, что мы сначала задаем открытые вопросы, касающиеся наших предложений и аргументов. Таким образом мы вынуждаем партнеров по переговорам обсуждать наши предложения. (Сравни раздел "Наиболее важные виды вопросов"). Позже, на этапе принятия решений, мы должны повторять важный аргумент или важное высказывание и задавать однозначные вопросы "да" или "нет", пока "противник" не среагирует на них.

Если противник уходит от наших аргументов, мы в крайнем необходимом случае можем прямо затронуть этот вопрос. Осторожно: не говорите "Вы уклоняетесь от ответа на мои вопросы", а вернитесь к информационной стадии, к открытым вопросам: "У меня такое впечатление, что Вы не хотели бы определиться по этой проблеме. Какие вопросы мы должны еще выяснить, чтобы Вы смогли определиться?"

Если другая сторона внесла неожиданные предложения или поступила новая информация, мы обязательно должны посоветоваться в своем кругу и прервать переговоры на более или менее продолжительный срок (тем более, если для оценки новой информации потребуется немало времени; в конце В концов, нельзя смешивать информационную стадию и стадию принятия решений на переговорах).

Наш соперник отходит на второстепенные позиции театра военных действий

Соперник предпринимает отвлекающие маневры, говорит не по теме. Он вовсе не касается темы переговоров или останавливается на ней лишь вскользь, а затем принимается говорить о чем-либо другом. Наша реакция: мы должны сконцентрироваться на нашей теме и своими высказываниями постоянно возвращать к ней соперника по переговорам. Если же он отходит на второстепенные позиции театра военных действий, т.е. пересводит разговор на темы, которые не намечались на данные переговоры, то не следует касаться их содержания, а предложить для обсуждения какой-либо из них новую дату... "Я вижу, что Вас очень интересует тема X. С тем, чтобы я мог говорить с Вами о ней предметно, я предлагаю в конце нашей нынешней встречи назначить для ее обсуждения новую дату. Что же касается нашей сегодняшней темы ..."

Наша оборона по отдельным позициям

1. Мы отдаем должное новой теме: "Вы затронули очень важную тему".
2. Мы предлагаем дату обсуждения этой темы и обосновываем наше желание поговорить о ней в более поздний срок: "Мы с удовольствием встретимся с Вами по этой теме на следующей неделе. До того мы займемся ею более обстоятельно с тем, чтобы разговор был конструктивным".
- 3а. Если партнер по переговорам вообще не коснулся нашей темы, то следует повторить свой вопрос или свое высказывание: "По нашей сегодняшней теме: какие возможности Вы видите ...?"
- 3б. Если партнер по переговорам, перед тем как отойти от темы, что-то сказал по ней, то нужно воспользоваться этим: "Вы только

что сказали. В этой связи...". (Что только что сказал наш партнер по переговорам, Вы смогли подхватить, конечно, потому, что Вы кратко зафиксировали это в письменной форме. Или, может быть, Вы этого не сделали?)

Прочие некорректные приемы - обзор

(Источник: собственные наблюдения во время семинаров).

Соперник не дает нам договорить до конца, он перебивает нас. Реакция: дать ему выговориться (Смотри также раздел "Говорить и перебивать"). Перед следующим ответом указать на то, что Вас перебили и заявить, что на этот раз Вы хотели бы получить возможность изложить Вашу позицию до конца. Не сразу реагировать на то, что только что было сказано соперником, а продолжать свое высказывание с того места, на котором нас перед этим перебили.

Соперник дает нам возможность высказать все наши аргументы, приводит в свою очередь лишь один аргумент и заявляет, что на этом тема исчерпана. Наши действия: не говорить именно поэтому бесконечно долго, а касаться каждый раз лишь одного аргумента или требования, а затем задать один открытый вопрос, который вынудит другую сторону конкретно отреагировать на наше высказывание: "Какого мнения Вы придерживаетесь по этому пункту? Какие возможности открывает, на Ваш взгляд, наше предложение?"

Соперник пытается расколоть нашу делегацию: он постоянно обращается только к одному из нас. Он пытается сделать одного из членов нашей делегации своим союзником. "Вы, уважаемый (уважаемая) X, хорошо знаете, как я...". "Вы и я, мы ведь по-прежнему придерживаемся единой точки зрения...". Он льстит руководителю (руководительнице) нашей делегации. Он пытается добиться от руководителя нашей делегации, чтобы тот призвал к порядку членов делегации.

Наши действия: заранее договориться, что отвечать на вопросы всегда будет только глава делегации, независимо от того, к кому из членов делегации обратился соперник по переговорам. В случае лести с его стороны поблагодарить за хорошие слова и продолжить деловой разговор: "Как раз потому, что мы в целом всегда оказывались в состоянии говорить друг с другом достаточно конструктивно, мы и по этому пункту наверняка договоримся..."

Заранее условиться, что делегация будет сохранять спокойствие. В случае грубой провокации не полемизировать, а приостановить переговоры, затем заявить, что в случае дальнейших провокаций переговоры будут прекращены, и, если поведение соперника по переговорам не изменится, действительно прекратить их.

Соперник уклоняется от определения даты следующей встречи или пытается назначить неудобную для нас дату с тем, чтобы ограничить наше время подготовки к встрече или чтобы мы оказались в настоящем цейтноте.

Реакция: настаивать на удобной для нас дате.

Соперник пытается оказать на нас влияние, преподнося нам информацию в своеобразной манере: он неясно или расплывчато говорит о том, о чем, собственно говоря, должна пойти речь на переговорах. Он не дает нам совсем никакой информации или дает ее не в полном объеме. Информация преподносится в непонятном для неспециалиста виде. Он называет не истинные мотивы своих действий. Он обрушивает на нас потоки информации, которые мы не в состоянии переработать. Реакция: переспрашивать. Требовать дополнительную информацию. Просить сформулировать информацию более понятно или перевести ее с помощью специалиста. Просить в сжатой форме резюмировать наиболее важные пункты информации.

Противник выбирает благоприятное для себя место переговоров: Он приглашает нас к себе, привычная атмосфера своего офиса придает ему уверенность и действует пугающе на других (на нас тоже?) (И в век прославляемого кооперативного стиля руководства не вымирают индивиды, действующие по принципу "Здесь правлю бал я сам": в своем кабинете он восседает за своим письменным столом, как на троне, а на нашу долю остаются жесткие стулья без подлокотника).

Реакция: вести себя уверенно. Не подавать вида, что нам неуютно. Устранять помехи везде, где это возможно: к примеру, потребовать другой стул, сослаться на боли в спине. Спросить собеседника, нельзя ли создать обстановку, в которой не будет помех переговорам (попросить не соединять ни с кем по телефону). На следующую встречу пригласить в свой офис.

Противник выбирает благоприятное для себя расположение мест за столом переговоров: он садится спиной к окну так, что его лицо остается в тени, а он хорошо может наблюдать за нами.

Однако эта дешевая уловка, имитирующая ситуацию допроса, хорошо знакома большинству людей. Он садится во главу стола (авторитет). Реакция: попросить при ярком свете затемнить окно. Принципиально делать на этом акцент, если освещение ослепляет. При беседе с глазу на глаз мы садимся в правом углу от нашего партнера по переговорам, в качестве руководителя делегации мы занимаем место на противоположном конце стола.

Соперник пытается в любом случае захватить инициативу - в том числе и тогда, когда приглашение на переговоры исходило от нас. Он пытается также взять на себя руководство переговорами и в этом качестве предоставляет слово только тем, кому хочет. Реакция: внести предложения относительно процедуры руководства переговорами. Другая сторона не имеет права предоставлять слово кому-либо из членов нашей делегации. Отвечает всегда руководитель делегации, который затем предоставляет слово кому-либо из членов своей делегации. Соперник пытается запутать нас своей речью:

- Он говорит подчеркнуто правильно и "академично".
- Он употребляет много иностранных слов, которые мы не понимаем.
- Он кричит на нас. (Сравни раздел "Как реагировать на нападки?").
- Время от времени он начинает говорить на иностранном языке, которым мы не владеем (о таком факте рассказывал один из участников семинара).

Реакция: спокойно переспрашивать. Просить повторить. Просить сформулировать по-другому. Спрашивать о значении отдельных слов. Не забывайте: никто не знает всего. Ни один человек не знает всех слов в немецком языке. Ни один человек не владеет всеми иностранными языками. (Сравни раздел "Забудем наконец-то учебу в школе!").

Соперник пытается оказать на нас давление с целью ускорения принятия решения:

- Он требует немедленного принятия решения.
- Он предлагает готовые проекты решения.
- Он неожиданно предоставляет новую информацию и пытается сделать ее основой решения.

Реакция: в любом случае приостановить переговоры, удалиться с делегацией для проведения коротких консультаций, при малейших сомнениях прекратить переговоры.

Соперник идет на мнимые уступки.

Реакция: зафиксировать все в письменном виде. Каждый раз проверять, действительно ли эти уступки означают для нас улучшение результата переговоров.

Соперник нападает на нас как на личность, т.е. на уровне эмоций. Реакция: не наносить ответный удар и не извиняться. Сделать вид, будто мы не почувствовали нападения, и продолжать говорить по делу. Большинство людей прекращают попытки наносить оскорбления, если ничто не подтверждает, что попытки были успешными. Если же соперник все-таки продолжает такие попытки и деловой разговор становится невозможным, прекратить переговоры. Запротолировать состоявшуюся "беседу". Проверить, имеются ли по теме переговоров другие потенциальные партнеры по переговорам. (Сравните раздел "Как реагировать на нападки"?).

Соперник нагло лжет (он знает, что мы знаем, что он лжет).

Реакция: потребовать поддающиеся проверке источники информации и доказательства. Предложить сопернику, что Вы сами добудете эти источники. Спросить, какие источники он признает. Попросить его предложить источники. В случае наличия существенных вопросов не продолжать переговоры до выяснения этих вопросов.

Соперник обвиняет нас в недостаточной компетентности.

Реакция: оставаться спокойным. Спросить: "Что Вы могли бы добавить к нашей информации?"

Соперник "усыпляет нас"(?):

Спасибо, что Вы пришли ко мне по этому вопросу ...; я понимаю Ваше положение...; я тоже хотел бы...; Вы совершенно правы...".

Реакция: осторожно! Может быть, он говорит действительно то, что думает. Зачастую люди, старающиеся быть любезными, кажутся несколько натянутыми и неестественными; особенно тогда, когда они от природы скорее сдержаны.

Реакция: говорить в столь же наилюбезнейшей манере, но не позволять себе расслабляться в деловых вопросах.

Соперник требует сочувствия с нашей стороны: "Я то с удовольствием..., но как мне убедить в этом моего начальника (членов Наблюдательного совета)?"

Реакция: я рад, что Вы хотите поддержать нас по этому проекту. Мы с удовольствием вместе с Вами попытались бы убедить Вашего начальника (членов Наблюдательного совета)".

"Если Вы настаиваете на..., то Вы должны нести ответственность за перемещение нашего производства за границу..." - "...я должен Вас уловить".

Реакция: оставаться спокойным. Не отвечать. Зафиксировать в письменном виде.

Как реагировать на нападки?

Часто в быту и на работе мы становимся объектом нападков со стороны коллег или начальников. И на переговорах бывает так, что о деле забывают и споры переносят на личный уровень. Если это произошло, то делового продвижения вперед уже не будет. Наша реакция на нападки может быть очень разной, но тем не менее можно указать на два типовых образца: контратака или извинение и объяснение нашего поведения.

Всегда, когда мы так поступаем, мы принимаем ситуацию так, как ее спланировал нападающий. Если меня кто-либо оскорбляет, а я в ответ на это осыпаю его ругательствами, то я начинаю играть в его игру. Ситуацией в данном случае управляет он: теперь мы оскорбляем друг друга. Это означает, что мы согласились с его сценарием, играем по его правилам на "его поле", т.е. он играет на "своем поле", а мы "на выезде", где мы неизбежно "проигрываем".

Хотя бы потому, что чувствуем себя во время перепалки или после нее плохо (хуже).

Но это не обязательно должно быть именно так. Дело в том, что мы вполне можем отвергнуть сценарий нашего визави и таким образом перечеркнуть его замысел с перепалкой. Но для этого мы должны хорошо держать себя в руках, подавить в себе нашу первую естественную реакцию и вместо этого дать сухой деловой ответ. Это означает, что, даже не будучи особенно находчивыми, мы можем свести на нет нападки соперника. Для этого нам достаточно делать одно: молчать. Не говорить ни слова и с

интересом смотреть на нападающего. Ни в коем случае не отводить глаз! Коммуникацию можно считать состоявшейся лишь в том случае, если адресат подтвердит получение информации. Ничто не делает нас, людей, более неуверенными в себе, чем отсутствие запланированной реакции на наше поведение, т.е. если наш собеседник реагирует совершенно иначе, чем мы ожидали. Как мы чувствуем себя, когда рассказали анекдот, а никто не смеется? А когда мы протягиваем кому-либо руку для приветствия, а он не берет ее? А когда мы кого-либо атакуем, а он не меняет своего делового настроения? Во всех аналогичных ситуациях мы чувствуем себя примерно так же, как тот пудель, на которого вылили ведро холодной воды. В случае грубых оскорблений мы должны прекратить разговор и предложить назначить новый срок для продолжения переговоров: "Видимо, сегодня мы уже настолько разволновались, что не сможем продолжать беседу спокойно. Давайте позже договоримся по телефону о новой встрече". Говоря "мы", мы шадим таким образом нашего собеседника; "Вы" ("Ты") означало бы обострение конфликта.

Одновременно мы делаем запись о беседе, где указываем причину прекращения разговора. Этот документ может оказаться очень полезным, прежде всего для членов Совета трудового коллектива, которые имеют предусмотренное законом право на доверительное сотрудничество с работодателем, в случае необходимости этот документ может служить доказательством нарушения такого сотрудничества. Везде же, где это возможно, мы, конечно, будем пытаться продолжить переговоры с другими партнерами.

В любом случае нужно держать наготове два ответа: "В этой связи нам не обязательно спорить", "За это несу ответственность я" или "Я отвечаю за это". (При этом желательно как можно точнее обозначить, что имеется в виду под "это" и "за это").

Как конкретно может выглядеть такая реакция?

Приведем несколько примеров, свидетелями которых на практике были участники семинара.

Ко всем видам реакции относится спокойный, деловой тон.

1. Начальник делает мне справедливое замечание относительно разговоров по телефону. "Вы ведете много личных разговоров по телефону. Прошу прекратить это". Реакция: согласиться: "Хорошо".

2. Кто-либо делает нам несправедливое замечание. Реакция: взять на себя ответственность за собственные действия. Контроль отвергнуть. а) "Вы ведете много личных разговоров по телефону. Прошу прекратить это". "За свои личные разговоры я охотно беру ответственность на себя". б) "Вы что, опять идете на массаж?" "Именно так. Он назначен на 15.30". в) "У Вас опять отпуск? Вы же были недавно в отпуске!" г) "Вам что, опять обязательно нужно на семинар?" д) "У Вас вечно заседания Совета трудового коллектива. Разве без них никак нельзя?" "Нет, никак". "Вы правы, без них никак нельзя". е) "Вы постоянно на каких-то курсах. Когда Вы собираетесь снова приступить к работе?" "Сейчас (завтра, сегодня, после обеда) я на месте (в офисе, на заводе)".
3. Кто-то пытается жаловаться Вам на коллегу. Реакция: В качестве члена (руководителя) Совета трудового коллектива предложить вместе поговорить с коллегой. В зависимости от ситуации прервать разговор или продолжить, но в содержательном плане. Продолжать аналогичные примеры, пожалуй, нецелесообразно, т.к. многие сопровождающие обстоятельства не известны: кто обвиняет (начальник - работник)? Справедливо или несправедливо? Каково наше отношение к данному работнику?
4. Кто-либо обругал нас. "Почему Вы не уходите с работы? Вы же неспособный человек. Мы не хотим, чтобы Вы работали здесь". "Вы же недавно - на прошлой неделе - были на компьютерных курсах. Вы что, до сих пор не усвоили функции компьютера?" Реакция: прекратить разговор или пропустить сказанное мимо ушей. Не реагировать на грубость ни одним словом. Вежливо или, по крайней мере, по-деловому продолжать разговор о деле.
5. Кто-либо обругал нашу работу. "Вы очень плохо распределили среди сотрудников время работы в пасхальные дни". Реакция: показать, что мы в курсе, что он (или она) рассержен, и затем задать открытый вопрос: "Вы, вроде бы, очень недовольны. Что именно Вам не понравилось?" "Вы сердитесь из-за распределения времени работы среди

сотрудников. А почему конкретно?" "Вы, судя по всему, страшно недовольны. Что было не так?"

6. Кто-либо ссылается на нашу личную жизнь. "Вы же замужем. Почему Вы хотите повышения зарплаты?" Реакция: "Моя личная жизнь к делу не относится" или: "Моя личная жизнь не имеет никакого отношения к моим профессиональным качествам и результатам моей работы".
7. Кто-либо дает нам указания, которые он не уполномочен давать. "Неужели нельзя перенести Ваше заседание Совета трудового коллектива? У нас есть более важные дела". Реакция: "Заседание состоится, как и запланировано, в 15.00". Какие другие примеры приходят Вам в голову? Что Вы думаете относительно конкретных возможностей реагирования?
-
-
-
-
-
-
-

Язык жестов

Когда люди говорят друг с другом, важно, что они говорят, о чем они говорят и какие слова они употребляют; все это содержит и письменный текст. Однако, важнее то, как Вы это говорите, мелодика фразы, ударение, интонация, голос и язык жестов, итак, то, что можно только описать, то, для чего нужно видеть или слышать



другого человека. Простой пример: Эльке говорит: "Наша подруга Эльвира будет долго работать за границей. Разве это не ужасно?" Говоря это, Эльке буквально сияет. Так как же мы оценим слова Эльке?

Принцип: говорение и язык жестов влияют друг на друга

Это означает, что я не могу с сияющим лицом вешать о прискорбных событиях. Столь же неуместно было бы рассказывать загробным голосом о прекрасно проведенном отпуске. Говоря сверхспокойно и тем более скучно, я не могу жизнерадостно жестиковать. (Ну а сели бы я это мог, то мое место было бы в кабаре).

Что включает в себя язык жестов?

То, что мы слышим

Голос

Голос может быть глухой или звонкий, резкий или мягкий, громкий или тихий. Он формирует интонацию и ударение. Звучание голоса передает эмоциональный настрой говорящего: деловой, нейтральный, безразличный, заинтересованный, печальный или радостный.

Громкость

Громкое говорение часто означает для нас уверенность и компетентность; тихое говорение, особенно в сочетании с замедленным темпом, передает неуверенность. Столь же неуверенно звучит и выступление, в конце которого громкость

значительно снижается и голос почти затихает. Последняя фраза речи или выступления в прениях должна звучать столь же громко или даже громче, чем все выступление. Громкость часто бывает также выражением власти. Люди, занимающие более высокую должность, говорят обычно громче, чем их собеседники с более низким должностным статусом. Люди, находящиеся в подчинении у собеседника, говорят обычно тише, чем их визави, облаченный большей властью. Это объясняется тем, что отступление при тихой манере говорения осуществить легче, чем тогда, когда ты сказал что-либо "громко и ясно". Громкость говорения имеет также определенное отношение к знаменитому "авторитетному тону". Для него звучание голоса, конечно, тоже имеет некоторое значение, но при всем притом "авторитетный тон" никогда не производится тихим голосом.

Темп говорения

Темп говорения бывает быстрым или медленным, он по-разному воспринимается слушателями еще и в зависимости от того, делает ли говорящий паузы или тараторит текст, не обращая внимания на точки и запятые. Часто люди, испытывающие сильное волнение перед выступлением, начинают говорить очень быстро, т.к. хотят поскорее "отстреляться". Они словно действуют по принципу "Буду говорить быстро, пока я не забыл, что я хотел сказать". Хорошим средством борьбы с этим является следующее: решить для себя, что после обращения к аудитории Вы сделаете паузу и окинете взглядом зал. Итак: "Уважаемые дамы и господа!" Пауза. Затем произнести первую фразу в специально замедленном темпе.

Ораторы, для которых характерен высокий темп речи, как правило, дают аудитории непосильную нагрузку, особенно в тех случаях, когда в тексте содержится много новой и сложной информации. Они часто не имеют контакта с публикой, ибо столь сильно концентрируются на своем потоке речи, что даже не могут оторвать глаза от читаемого текста. Кроме того, они просто боятся потерять нужную строку, если посмотрят в зал. А необходимая неожиданная пауза в бурном потоке речи воспринимается слушателями в таком случае как осечка оратора.

Произношение

Очень важным, в конце концов, является также, насколько четко говорит выступающий: шепелявит ли он или говорит очень понятно. Многие слушатели сердятся на шепелявящих выступающих, т.к. думают, что они говорят просто небрежно. А слушатели, естественно, хотят, чтобы ораторы их должным образом уважали. Говорить надо четко и ясно, независимо от того, говорим ли мы на диалекте или на нормативном языке, ибо, как сказал Мартин Лютер, "рот надо открывать исправно".

То, что мы видим

Мимика

Выражение лица - мимика - показывает эмоциональное состояние говорящего: радостное или печальное, расслабленное или (несколько) напряженное, заинтересованное или скучающее. Если Вы как оратор не корчите гримас, то Вам не нужно специально работать над мимикой. Осторожно: если Вы допустили оговорку, не морщите от досады лицо - это может произвести худшее впечатление, чем сама оговорка!

Визуальный контакт

Для оратора особенно важно поддерживать с аудиторией визуальный контакт. Если оратор не смотрит на нас, мы автоматически начинаем считать его неуверенным в себе или неспособным, а, может быть, и безразличным. Пожалуйста, никогда не делайте так, чтобы Вы не отрывали глаз от потолка, от пола, от конспекта или от текста своего выступления.

Тот, кто говорит, говорит всегда для кого-то, а язык жестов служит поддержанию этого контакта. Когда я во время выступления смотрю на коллегу в зале, он понимает, что я говорю для него, что я имею в виду его, что свои слова я адресую именно ему. Если у меня нет контакта с кем-либо, если мои слова не трогают этого человека, то я не могу рассчитывать на поддержку с его стороны и, следовательно, не смогу его и убедить.

Тот, кто слушает, показывает (прежде всего с помощью визуального контакта с говорящим), что он внимательно следит за выступлением. Выражение лица слушающего, а порой и кивание головой сигнализируют оратору, понимают его или нет. Выступающий, который ищет зрительный контакт с

аудиторией, может понять, слушают ли его с интересом или скучают. Если слушающий слегка наклонился вперед и немного наклонил голову в сторону, то он тем самым показывает свое внимание и вселяет в говорящего чувство уверенности. Выступление же перед слушателями, сигнализирующими оратору безразличие и неприязнь, может стать для него сплошной мукой которую можно сравнить разве что с наказанием шпицрутенами. В такой обстановке даже имеющие опыт ораторы достаточно быстро умолкают. (Сравни раздел "Говорить и перебивать").

Позы и телодвижения

Слушатели имеют возможность наблюдать и позы выступающего: как он стоит - расслабленно или натянуто, поворачивается ли он лицом к нам или смотрит в сторону, является ли его поза открытой или закрытой (скрещенные руки).

Телодвижения тоже играют определенную роль для нашего впечатления об ораторе. Когда мы выступаем, особенно перед достаточно большой аудиторией, наше тело постоянно заряжено энергией. Мы возбуждены, хотим двигаться, расходуя при этом необходимую энергию. Эта энергия может нам очень хорошо помочь говорить живо, если мы направим ее поток туда, где она подкрепит наши слова, т.е. в жестикуляцию. Однако та же энергия может стать помехой для нас, она может создать у слушателей впечатление, что мы очень нервничаем, если она пойдет не в руки, а в другие части тела.

Оратор, который постоянно переступает с ноги на ногу, крутит носком ноги, раскачивается на ногах, принимает позу моряка, соответствующим образом выпячивая грудь и распрямляя плечи, как правило, нервнрует публику. Эти движения происходят большей частью от того, что выступающий держится за что-либо руками - чаще всего за трибуну, но и за себя самого, скажем, скрещивая руки ил засовывая их в карманы. В таком случае двигательная энергия не отводится через жестикуляцию, а ищет себе другие пути - совсем не в нашу пользу.

Жестикуляция

Почему следует пользоваться жестами? Жестикуляция подкрепляет наше говорение, т.к. телодвижения влияют на наш голос и ритм говорения. Речь и язык жестов влияют друг на

друга. Это означает, что оживленное жестикулирование помогает нам говорить оживленно и интересно.

Жесты - это движение, а движение привлекает к себе внимание. (Это знает каждый, кто когда-либо находился в помещении, где стоял включенный телевизор. Даже если звук отключен и передача совершенно неинтересна, экран снова и снова привлекает наше внимание). Итак, с помощью жестов легче привлечь к себе внимание наших собеседников и слушателей. Правило: отсутствие жестикуляции лучше, чем наигранная жестикуляция. Жесты должны корреспондировать с личностью говорящего. Одни жестикулируют живо, делая широкие движения руками; другие - скорее элегантно, не делая широких движений, не отводя руки далеко от тела. И то, и другое по-своему хорошо, но до тех пор пока жесты не перестают быть естественными и не становятся наигранными. Поэтому мы говорим участникам семинаров, что они не должны "сотворять жесты", они просто должны давать ход своим собственным естественным жестам.

Внешний вид

Наше впечатление об ораторе зависит также от того, как он одет. В этом случае одежда имеет функцию символа статуса. От дорого одетого мы обычно ожидаем большего, чем от одетого небрежно. Разве что члены нашей группы (зеленые фундаменталисты) сознательно придают значение определенному игнорированию общепринятых норм. Если это так, то ценности радикально меняются и простые брюки-сלאксы (а лучше всего собственное вязание из экошерсти) становятся в свою очередь символом статуса. Любая аудитория ожидает от оратора определенной одежды и оценивает его в зависимости от того, насколько он соответствует этим ожиданиям или нет. Смокинг на торжестве у родителей или комбинезон на выпускном балу? Если внешний вид оратора соответствует нашим ожиданиям, тогда все в порядке - он будет одним из нас. Но не дай бог, если нет. Министр в кроссовках - некоторым газетам этого было бы достаточно даже для крупных заголовков на первых полосах. Помните? Как преподносит себя оратор с помощью одежды? Модно или классически, что означает для нас часто одновременно динамично - активно или солидно - консервативно. Небрежная или ухоженная, чистая или грязная одежда - эти внешние признаки влияют также на наши ожидания, связанные с содержанием выступления оратора.

Аналогичным образом, как и одежда, действуют украшения, прическа и очки.

Правило: невозможно ничего не сказать о себе.

То, что мы обоняем

В конце концов, к широкому понятию “язык жестов и телодвижений” мы причисляем также, пахнет ли кто-либо и, если да, то как. Значение запаха выражено, в частности, и в высказывании “я его на дух не переношу”.

Здесь большое поле деятельности для косметики - она предлагает дезодоранты для избежания дурных запахов и духи для приятного аромата. Наше обоняние развито значительно меньше, чем зрение или слух. Мы сознательно реагируем только на особенно приятные или неприятные запахи.

То, что мы чувствуем

Расстояние, на котором мы держим себя по отношению к кому-либо, свидетельствует о том, принимаем мы данного человека или нет, знаком он нам или нет. Осторожно: и в этом смысле есть большие отличия между различными культурными ареалами: в Центральной Европе и в Соединенных Штатах люди привыкли держать по отношению друг к другу большую дистанцию, чем в Южной Европе и Южной Америке! Однажды я прогуливалась с одной знакомой из Колумбии в Гейдельберге по набережной Неккара. Я шла справа от нее. Стремясь к принятой у нас дистанции по отношению к человеку, с которым меня не связывали крепкие узы дружбы, я реагировала на ее приближение ко мне (что соответствовало ее привычкам) все большим отходом от нее в правую сторону, пока я чуть было не оказалась в реке. Я решила спастись, перейдя на левую от нее сторону, но там мне пришлось, стремясь к соблюдению дистанции, все больше отходить от нее влево, пока я чуть было не попала под машину. Таким вот образом мы в приятной беседе прошли несколько километров по зигзагу, причем каждая из нас старалась найти свою привычную, воспринимаемую как “правильную”, дистанцию. Помимо сказанного, важно также, на каком расстоянии друг от друга стоят собеседники; по этому видно, на “каких позициях” они (в переносном смысле) стоят по отношению друг к другу. Расстояние менее 60 см мы обычно допускаем лишь по отношению к нашим партнерам и членам

семьи, т.е. по отношению к нашим “близким”. Под углом зрения власти или близости большую роль играет также, прикасается ли говорящий к собеседникам и, если да, то как. Если один человек кладет руку на плечо другому человеку, то это означает одно из двух:

1. Их связывает тесная дружба и они поддерживают друг с другом доверительные отношения.
2. Один из них облачен большей властью и может позволить себе этот жест, который обычно принят лишь среди друзей. Данный второй случай можно определить по тому, что эти два человека не могут поменяться ролями, т.е. тот, которому положили руку на плечо, не может ответить тем же, т.е. в свою очередь положить руку на плечо своему собеседнику. Начальник может похлопать своего секретаря по плечу, он может также сесть на стол своего подчиненного, но подчиненный не может позволить себе по отношению к начальнику ни того, ни другого. Особый случай представляют собой факты, когда мужчины позволяют себе прикосновения по отношению к женщинам, прикасаясь к руке или спине. Многим женщинам эти прикосновения неважны, они оказываются перед проблемой: такое поведение необратимо, ибо прикосновение, которое мужчина рассматривает как покровительственный и вежливый (!) жест, воспринимается женщиной как агрессивный флирт. Если женщина ничего не скажет, “проглотив” прикосновение, то у нее останется неприятное чувство дискомфорта. Если же она (даже сверхвежливо) попросит мужчину не позволять себе прикосновений, то у мужчины, который позволил себе этот жест “исключительно из добрых побуждений”, останется чувство досады.

Чему способствует язык жестов?

Язык жестов сопровождает и подкрепляет речь. Когда мы что-либо перечисляем, то наши пальцы обычно помогают нам считать; а когда мы говорим о чем-либо большом, то мы разводим руки широко в стороны. Когда мы вставляем в свою речь или выступление в прениях перечисление “во-первых, во-вторых, в-третьих”, соответствующее место в тексте часто помогает нам прибегнуть к жестикуляции. Голос также помогает нам подчеркнуть, является ли то, что мы говорим в данный момент, важным или нет. Если высказывание важно, мы меняем

громкость говорения. Мы можем говорить громче, но и тише с тем, чтобы выделить какое-либо слово или фразу. Внимание: кто всегда говорит громко, не может еще больше повысить воздействие своего говорения и просто утомляет слушателей. Кто говорит очень тихо, требует от своих слушателей напряжения для того, чтобы вообще что-либо понять. А если речь воспринимается аудиторией как утомительная, то наши шансы вдохновить ее вследствие этого существенно уменьшаются. Если то, что мы говорим (речь), и манера, в которой мы это говорим (т.е. наш язык жестов), согласуются друг с другом, то обычно никаких недоразумений не бывает. Вспомним приводившийся выше пример: Эльке говорит: "Наша подруга Эльвира уезжает надолго на работу за границу, разве это не ужасно?" При этом Эльке выглядит очень печально. В таком случае открытых вопросов не остается. Наш язык жестов выражает также, как мы относимся к кому-либо и что мы о нем думаем. Позитивное отношение к нашему собеседнику мы показываем лишь в незначительной степени с помощью подбираемых нами слов, в гораздо большей степени мы делаем это с помощью интонации, но в самой большой степени - с помощью своего выражения лица! Помимо этого, наше отношение к человеку проявляется в том, на каком расстоянии от него мы стоим: оно проявляется также в том, как мы стоим по отношению к нему - повернувшись или отвернувшись, "демонстрируя" ему свою спину. Язык жестов кроме того, точно показывает, кто обладает властью, а кто нет. Тот, кто держит более продолжительный визуальный контакт, воспринимается часто как облаченный большей властью в данном разговоре. Наше отношение к собеседнику проявляется также в том, что мы приспосабливаем к нему наши движения, нашу позу, нашу манеру говорить и подбор слов. Когда рядом сидят два человека, которые очень хорошо понимают друг друга, часто бывает так, что их позы очень похожи друг на друга, являясь как бы зеркальным отражением друг друга.

Противоречие между речью и языком жестов

Однако язык жестов может не только подкреплять и сопровождать речь, но и изменять ее. Мы можем смягчить критику с помощью приветливой улыбки и мягкого тембра голоса, но мы можем также высказать вежливую просьбу в приказном тоне и с жестким выражением лица, превратив ее таким образом в приказ. Трудности могут возникнуть тогда, когда

будет противоречие между тем, что мы говорим, и той манерой, в которой мы это говорим - между тем, что выражает наша речь и наш язык жестов. Жесты, выражение лица, голос, все, что относится к языку жестов, в принципе может противоречить тому, что мы говорим.

Жесты:

"Приходи, пожалуйста" (сопровождение - движение рукой, означающее отказ).

Выражение лица:

"Мне очень интересно, что ты скажешь по этому вопросу" (сопровождение - зевание и полусонный взгляд).

Голос:

Мужчина утверждает, обращаясь к женщине: "Мне абсолютно все равно, уйдешь ты от меня или нет" (голос дрожащий, упрекающий и печальный).

Поза:

"Не спеши!" (говорящий сидит на краешке стула или крутит носками ног). Это противоречие между формой и содержанием психологи называют "ловушкой в отношениях". Особенно детям часто бывает очень трудно понять такие противоречия. Так, например, бывает, когда мать жестким голосом и без улыбки говорит "конечно, я люблю тебя". То, что действительно верно, или то, что имеется в виду, обычно выражается с помощью языка жестов, и именно на это реагируют большинство людей. В приведенных выше примерах ни один ребенок не поверил бы, что мать любит его; и ни одна подруга не поверила бы, что ее бывшему другу абсолютно все равно, уйдет она от него или нет.

Ложные сигналы

Лишь в редких случаях, представляющих собой исключения, при чрезвычайном напряжении и стрессе наше тело может дать ложные сигналы, т.к. истинные мы подавили усилием воли. Так, например, неуверенность в себе и волнение перед выступлением могут стать причиной неподвижно-застывшей позы, которая может быть (неправильно) истолкована слушателями как признак высокомерия.

Неуверенность, возникающая вследствие выступления перед достаточно большой и незнакомой аудиторией, может привести к неуверенности изложения материала; в таком случае возникает опасность, что слушатели воспримут неуверенность говорения как неуверенность во владении материалом, как плохую подготовку или недостаточное знание предмета выступления.

Общепринятый язык жестов

Определенные манеры поведения имеют ту же функцию, что и языковые средства; это означает, что они почти одинаково воспринимаются всеми членами общества. Так, например, объятия принято считать сигналом симпатии. Определенные жесты могут заменять отдельные высказывания: кто кивает головой, освобожден от обязанности говорить "да", а кто качает головой, не обязательно должен произнести слово "нет". Но в таких случаях надо быть осторожным: эта небольшая составная часть языка жестов (жесты с твердым значением) всегда имеет силу лишь в рамках одного общества, одной культуры. Если, например, в Греции кто-либо имеет в виду "нет", он не качает головой, а запрокидывает ее назад.

Язык жестов как выражение нашего состояния

Язык жестов отражает наше настроение и наши чувства. Если мы устали, наш голос звучит невыразительно и вся осанка лишена энергии. Плечи опущены вперед и мы почти не двигаемся. Если мы чувствуем себя хорошо, наше тело заряжено энергией, мы сидим более прямо, громче говорим и больше жестикулируем.

Однако в повседневной жизни есть целый ряд ситуаций - к примеру на работе - в которых мы не имеем права показывать большую усталость или свой триумф; и тогда проявляется, что мы вполне в состоянии контролировать свой язык жестов, если по-настоящему "соберемся с волей".

Язык жестов свидетельствует не только о нашем самочувствии, но и о нашем отношении к окружающим нас людям. Он выражает прежде всего признаки отношений. Тот, кто видит нас стоящими с каким-либо человеком, достаточно точно может судить о том, симпатизируем ли мы этому человеку или испытываем по отношению к нему неприязнь, будучи готовыми просто-таки "задушить" его. Точно так же по нашему виду можно заключить, как мы чувствуем себя в ходе той или иной беседы: уверенно

или неуверенно. На видеозаписи экзаменов можно даже без включения звука отличить экзаменатора от экзаменуемого.

Кто больше узнает об основах языка жестов, может сначала более осознанно наблюдать поведение окружающих, а затем свое собственное, что, может быть, позволит ему избежать ложных сигналов. Прежде всего, следует иметь в виду, что сигналы языка жестов не столь однозначны, как утверждается в некоторых книгах, продажа которых сопровождается шумным успехом. Когда я скрепчиваю руки на груди, это может означать неприязнь или сдержанность. Но это может происходить и тогда, когда я мерзну или нахожусь именно эту позу приятной после сидения на стуле без подлокотников. Наша осанка и наше настроение влияют друг на друга. И если мы принимаем уверенную позу, т.е. не сжимаемся в комок, то мы чувствуем себя гораздо увереннее, чем в том случае, когда мы отдаем свою уверенность на произвол судьбы еще и в плане языка жестов и телодвижений. После некоторого времени пребывания в уверенной позе определенная толика внешнего вида отразится и на нашем внутреннем чувстве собственного достоинства. Психологам удалось доказать, что люди, которые улыбались в течение 60 секунд, чувствуют себя затем значительно лучше, чем до того.

Язык жестов и манипуляция

Язык жестов не изучают систематично и осознанно, он редко подвергается систематической и осознанной интерпретации. Поэтому он подходит как средство манипуляции, поскольку при манипуляции важно оказать влияние на человека таким образом, чтобы он не осознал этого. Когда негативные сигналы (критика, неуважение, неприязнь, обвинение, агрессия) выражаются средствами языка жестов, а манипулятор при этом говорит приветливые слова, жертва вряд ли в состоянии защищаться.

В языке жестов важно:

Если я хочу убедить кого-либо как по делу, так и как личность, то я прежде всего должен сам предстать как убедительная



личность. В этой связи существует множество неправильных оценок и хорошо известных заблуждений относительно того, кто или что действует убедительно. Некоторые авторы публикаций и руководители семинаров упрощенчески исходят из того, что якобы существует определенная манера говорить или двигаться, являющаяся наиболее эффективной или даже наиболее впечатляющей. При этом полностью игнорируется основной закон убеждения - комплексность. Комплексность означает в данной связи, что моя манера говорить, одеваться, мой язык жестов, голос и манера держаться должны воздействовать как единый комплекс и таким образом создавать гармоничный образ личности. Гармонично, что подходит к моим основным характеристикам как личности. Применительно к более спокойной и задумчивой личности наигранными и искусственными могут показаться жесты, которые применительно к другому человеку, более живому и темпераментному, будут представляться вполне подходящими и даже чересчур сдержанными.

Когда кто-либо в каком-либо отношении производит впечатление искусственности и неестественности, мы начинаем задумываться над тем, что ему хочется скрыть или какие намерения у него в голове. Мы спрашиваем себя: "Чего он хочет от нас?" В результате этого его возможности убедить нас автоматически сужаются. В этом смысле следует помнить: никогда не стремиться копировать кого-либо, даже если этот кто-либо производит на нас очень сильное впечатление. Выстрел может оказаться направленным в обратную сторону. Наша цель должна состоять в том, чтобы открыть для себя наш собственный язык жестов и пользоваться им более осознанно.

Сигналы, свидетельствующие о силе и бессилии

Сжиматься в небольшой комочек

Сила - это возможность добиться реализации своих интересов. С одной стороны, существует экономическая и иерархически обоснованная сила, а с другой стороны - личная пробивная способность человека в рамках какой-либо группы. Между этими сферами имеются перекрещивания и причинно-следственные связи, которые в данной работе практически не рассматриваются.

Речь же должна идти о средствах, которыми располагает человек для того, чтобы отстаивать свои интересы в беседах с другими людьми, в группах и в диалогах.

Как проявляется сила в беседе?

- кто обладает силой, тот определяет, о чем идет речь
- кто обладает силой, вводит правила игры
- выступления сильного человека привлекают внимание, подхватываются, поддерживаются
- сильный человек выступает дольше, чем остальные члены данной группы
- сильный человек часто берет слово
- желания сильного человека выступить удовлетворяются.
- сильного человека часто призывают выступить, его мнение хотят слушать
- сильному человеку подражают (в плане речи, языка жестов, содержания)
- сильный человек с успехом перебивает выступающих (перебивающий сохраняет за собой слово)
- сильного человека не перебивают - никто даже не пытается перебить его - все попытки перебить его не имеют успеха (выступающий сохраняет за собой слово)
- выступления сильного человека получают большую поддержку (кивание головой, "хм", "именно так", визуальный контакт с выступающим)
- сильный человек говорит громко
- сильный человек говорит подчеркнуто тихо

Как проявляется бессилие в беседе?

- выступления какого-либо лица игнорируются, осмеиваются
- это лицо часто (успешно) перебивают



- этому лицу трудно взять слово
- это лицо выступает редко или вообще никогда не выступает
- желание этого лица взять слово игнорируется
- во время выступления этого лица его никто не слушает и никто на него не смотрит
- хотя это лицо и присутствует, о нем говорят в третьем лице (женщина, которая сегодня сказала ...).

Неуверенное поведение в беседе

Язык жестов

- улыбаться, когда речь идет о серьезных вещах
- снижать ценность своего выступления из-за мимики - опускать уголки рта
- подергивать плечами
- сжиматься в небольшой комочек - сидеть на краешке стула - крепко сжимать колени - локти остаются прижатыми к телу
- держаться:
- за самого себя: скрещивать руки
- за предмет: за чертежную доску, за стол
- бедное и невыразительное жестикулирование
- незначительный визуальный контакт или избегать такового

Голос и манера говорить

- говорить повышенным голосом
- говорить тихо и нерешительно
- говорить тише в конце выступления
- говорить быстро
- выделять повествовательные предложения как вопросительные

Речь

- извиняться (за факт своего выступления, за оговорки, за высказываемые мнения)

- начинать выступление со слов "Позвольте мне тоже кое-что сказать" и заканчивать его словами "это все"
- расплывчатые формулировки с большим количеством таких слов, как "может быть", "собственно говоря", "можно было бы"
- штампы-вопросы в конце фразы "не так ли?", "не правда ли?"
- использовать излишние усилители: "действительно хорошо", "наверняка правильно", "конечно необходимо"

Поведение

- нерешительно (если вообще), почти незаметно просить слово
- никогда не пытаться перебивать выступающих
- отказ от дополнительных вопросов в случаях отсутствия ясности

Уверенное поведение в беседе

- говорить громко и определенно
- часто и энергично просить слово
- сравнительно длинные выступления
- занимать пространство
- удобно сидеть
- оптимальные, подходящие к данной личности жесты
- поддерживать интенсивный визуальный контакт
- напрямик обращаться к другим людям
- запрашивать мнения
- вводить новые темы
- ясные высказывания - "это так" вместо "может быть, на это можно посмотреть и так"
- отражать попытки перебить
- прерывать выступающих

Указания по языку жестов

Как нам правильно сидеть?

Когда мы беседуем сидя за столом, руки лучше всего положить перед собой на стол. Однако опираться на руки не нужно, т.к. в этом случае поднимутся плечи и возможности голоса будут несколько ограничены. Руки лучше и не скрещивать на груди, ибо в противном случае будет исключена жестикуляция и, кроме того, мы таким образом будем блокировать наших партнеров по переговорам. Не целесообразно сцеплять пальцы рук между собой, т.к. в этом случае либо двигательная энергия целиком уйдет в пальцы, либо мы будем постукивать сцепленными пальцами рук по столу. Если же кто-либо обязательно хочет держать обе руки вместе, то лучше положить их одну на другую. Когда мы сидим перед столом (например, перед письменным столом), то предплечья лучше положить на подлокотники стула. Если же стул без подлокотников, то ситуация становится сложнее: здесь стул лучше развернуть по косой к письменному столу, не оставляя его "как положено" в строго параллельном положении по отношению к столу. Когда мы сидим по косой линии, мы кажемся больше. Кисти руки, обращенной к письменному столу, положить на стол. Или сидеть поперек сиденья стула, используя его спинку в качестве подлокотника.

Как нам лучше всего стоять?

У трибуны: позаботиться о том, чтобы трибуна соответствовала нашему росту. Бумаги положить на трибуну. За трибуну не держаться. Без трибуны: нервным людям лучше стоять на обеих ногах. Если же стоять так, чтобы одна нога стала главной опорой, то другая нога у нервного человека может испортить его позу в результате различных неконтролируемых движений.

Как правило, выступая перед группой людей, лучше иметь материалы выступления в письменном виде, причем независимо от того, пользуемся мы ими во время выступления или нет.

Держать бумаги стоя

Если мы стоим, то бумаги держим в одной руке. Другая рука при этом легко касается бумаг, которые мы держим. Благодаря этому оба локтя находятся в идеальном положении с точки зрения жестикуляции. И в том случае, если мы просто стоим, не

жестикулируя, мы смотримся в таком виде хорошо. Внимание: кисти рук не поднимать выше уровня талии!



Если рука, которая не держит бумаги, будет просто свисать, возникает опасность, что двигательная энергия пойдет лишь на размахивание рукой, а это некрасиво. Держать руку в кармане брюк плохо потому, что нам придется вынимать ее каждый раз, когда нужно перевернуть страницу конспекта. Кроме того, жестикуляция в таком случае невозможна, разве что будет дергаться лишь локоть.

Шариковая ручка - твой друг и помощник?

На любом семинаре минимум половина его участников во время выступления держит в руке ручку. Иметь при себе ручку на семинаре или на конференции естественно и часто даже необходимо, ибо в конце концов, как правило, бывает, что надо записать. Однако, если мы в ходе выступления все время держим ее в руке, мы ограничиваем тем самым возможности своего выступления и его воздействия на наших слушателей в целом.

Надо отметить, что есть немало различных вариантов поигрывания ручкой во время выступления. Одни сконцентрированно крутят ручку, да еще наблюдают при этом за самим собой; другие крепко держат ее в сжатом кулаке. Нервные люди постоянно шелкают ручкой, вывода и убирая стержень, что нервирует еще и слушателей. У некоторых шариковая ручка становится дополнительным пальцем в жестикулирующей руке, а порой она становится удлиненным указательным пальцем, который напоминает присутствующим высокомерного старшего преподавателя. Особенно дурное впечатление об ораторе создается тогда, когда его шариковая ручка грозит чутьли не заколоть собеседника как штык. Лишь в тех случаях, когда выступающий действительно лишь держит шариковую ручку в руке, не зажимая ее в кулаке, не играя ею, а пользуясь для жестикуляции, она не мешает. Правда, иногда, когда беседеешь с участниками семинара о целесообразности или бессмысленности контакта с любимой шариковой ручкой

во время выступления, приходится слышать, что другие руководители семинаров дают другие рекомендации: "Если с ней (ручкой) Вы чувствуете себя увереннее, возьмите ее, недолго думая, в руку. Тогда у Вас будет какая-то опора".

В пользу шариковой ручки нет никаких аргументов.

Нет таких людей, которые и без шариковой ручки в руке не могли бы выступить столь же успешно, как и без нее.

Против шариковой ручки говорит следующее:

1. Все лишнее только мешает и отвлекает от выступления. Это относится как ко мне (выступающему), так и к слушателям.
2. Если я хочу произвести впечатление уверенного в себе человека, мои собеседники не должны видеть, что мне требуется дополнительная опора (в виде шариковой ручки).
3. Тот, кто держится за свою шариковую ручку, парализует тем самым определенную часть своего языка жестов. Рука, держащая шариковую ручку, потеряна для жестикуляции, а двигательная энергия, которая могла бы управлять сопровождающими выступление жестами, вместо этого крутит ручку и отвлекает таким образом слушателей вместо того, чтобы дополнительно приковывать их внимание к выступлению. Мне уже приходилось видеть дискутирующих специалистов с шариковой ручкой в одной и с очками в другой руке. Жаль их жесты.
4. Как неприятно будет, если в ходе активного жестикулирования шариковой ручкой сей инструмент выскользнет из руки и покатится по залу. И как печально для содержания, которое мы собирались донести до наших слушателей!

Правило:

Если мы поймем себя на том, что во время выступления размахиваем шариковой ручкой, ни в коем случае не начинать казнить себя, а просто отложить эту штуковину в сторону.

Для заметок: