

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

**ДОНЕЦКИЙ РЕСПУБЛИКАНСКИЙ ЦЕНТР ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ РАБОТНИКОВ ОРГАНОВ
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОРГАНОВ МЕСТНОГО
САМОУПРАВЛЕНИЯ, ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ,
УЧРЕЖДЕНИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Практические рекомендации по презентации
собственной точки зрения**

Рекомендовано научно-методическим советом
Донецкого республиканского центра
повышения квалификации работников органов
государственной власти, органов местного
самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций
(протокол № 1 от 26.06.2015) как учебно-
методическое пособие для слушателей
системы подготовки, переподготовки и
повышения квалификации кадров

**Донецк
2015**

Печатается по решению научно-методического совета Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций (протокол № 1 от 26.06.2015)

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Рецензент:

Ильина Татьяна Борисовна, доцент, кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета.

Практические рекомендации по презентации собственной точки зрения / сост. С.П. Малеваная, И.Г. Родченко / под ред. С.Н. Малахай; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. – 2-е изд. - Донецк: [ДРЦПК], 2015. - 48 с.

Методическое пособие ориентировано на слушателей системы переподготовки и повышения квалификации госслужащих. Раскрывает вопросы и практические рекомендации относительно эффективной презентации себя, своей точки зрения в рамках деловой коммуникации.

© Донецкий республиканский центр
повышения квалификации работников
органов государственной власти, органов
местного самоуправления, государственных
предприятий, учреждений и организаций,
2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ	
1.1. Понятие и виды самопрезентации	5
1.2. Барьеры в профессиональном общении, пути их предупреждения и преодоления	7
1.3. Манипуляции в общении	12
2. УМЕНИЕ ФОРМУЛИРОВАТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ	
2.1. Устная и письменная формулировка точки зрения	18
2.2. Вопросы и ответы в деловой коммуникации	26
3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕЗЕНТАЦИИ СЕБЯ В ДЕЛОВОМ СПОРЕ	
3.1. Спор как вид деловой коммуникации	34
3.2. Психологические приемы убеждения	37
4. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В ПУБЛИЧНОМ ВЫСТУПЛЕНИИ	40
ЛИТЕРАТУРА	48

ВВЕДЕНИЕ

Каждый человек практически ежедневно сталкивается с необходимостью презентации себя и своей точки зрения. И для большинства умение правильно представить себя и отстоять свое мнение является важным шагом к личному и профессиональному успеху.

Целью настоящего методического пособия является предоставление практических рекомендаций по презентации себя в системе деловых коммуникаций. Особое внимание уделяется механизмам убеждения, противостояния манипуляциям, преодоления психологических барьеров коммуникации, устного и письменного формулирования точки зрения, при которых закладываются основы эффективного позиционирования себя в любых условиях: перед аудиторией, в частной беседе или в рамках производственной ситуации.

Вопросы эффективной самопрезентации целесообразно рассматривать совместно с вопросами уверенного (ассертивного) поведения. Сотрудниками научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом было уделено внимание изучению особенностей уверенного поведения. В результате разработаны и внедрены в учебный процесс практические занятия по развитию ассертивного поведения госслужащих; издано методическое пособие, в котором раскрываются качества уверенного человека, вербальные и невербальные проявления неуверенного и ассертивного взаимодействия, методы оценки и развития уверенности в себе.

Материал, представленный в пособиях «Практические рекомендации по презентации собственной точки зрения» и «Уверенное поведение как основа эффективного взаимодействия», будет интересен тем, кто желает создавать положительное впечатление о себе путем правильной самопрезентации в ситуациях деловой и межличностной коммуникации.

1. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

1.1. Понятие и виды самопрезентации

Самопрезентация («own presentation» - презентация себя) - это вербальная и невербальная демонстрация собственной личности в системе внешних коммуникаций. Другими словами, это то, как человек выглядит и что представляет собой в глазах окружения, будь то профессиональная или личная сфер коммуникаций.

С феноменом самопрезентации человек сталкивается каждый день. Часто, даже не подозревая, что в подсознании существует проект собственной презентации, общаясь с разными людьми, участвуя в различных кампаниях, выбирать себе стиль одежды и поведения, он внедряет этот проект в жизнь. Такая стратегия носит название «природная самопрезентация». Существует и осознанно заранее спланированная тактика позиционирования себя, которая именуется «искусственной презентацией».

Виды самопрезентации. Как отмечалось выше, существует две основные формы самопрезентации: «природная» и «искусственная». *Природная самопрезентация* свойственна всем людям без исключения, причём она приобретает человеком с рождения. Уже с младенчества создается образ о человеке в глазах окружающих; «какой спокойный ребёнок», «какая темпераментная девочка». Ещё не подозревая того, человек с ранних лет начинает собирать свой образ. Всё это происходит естественно, без обдумываний и прогнозирования как природное распределение, естественный процесс определения человека в структуре общественного сознания. Главное «антидостоинство» природной самопрезентации - это то, что человек не может контролировать и корректировать процесс в рамках именно этой презентации. То есть, индивидуум не выбирает, положительной ли будет его «природная самопрезентация», или же она будет носить негативный окрас. Можно описать этот процесс, как неконтролируемая личностью презентация самой себя, пока она не станет способной на реализацию искусственной самопрезентации.

Искусственная самопрезентация направлена на завоевание расположения к себе со стороны значимой группы людей. Искусственная самопрезентация является неотъемлемой частью делового взаимодействия. *Деловая самопрезентация* - это умение, выполняя профессиональную задачу, чувствовать себя уверенно и предъявлять собственную индивидуальность эффективно и органично. В общем, самопрезентация - это баланс между индивидуальностью человека и деловыми рамками.

Практикум

Определите, владеете ли вы навыками человека, приятного в общении:

Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?

Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?

Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?

Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?

Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить?

Умеете ли вы попрощаться так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

1.2. Барьеры в профессиональном общении, пути их предупреждения и преодоления

В деловом общении между партнерами, коллегами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для эффективной презентации себя и своего мнения необходимо научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если они возникли, успешно их пре одолевать.

Основные барьеры.

Барьеры взаимодействия. *Мотивационный барьер* возникает, если у партнеров разные мотивы вступления в контакт, например: один заинтересован в развитии общего дела, а другого интересует только немедленная прибыль. В таком случае лучше с самого начала выяснить намерения друг друга, согласовать мотивы сотрудничества. Если это не удастся, совместная работа обречена на неудачу.

Барьер некомпетентности. Некомпетентность партнера вызывает чувство досады, ощущение потерянного времени. Если партнер совсем не разбирается в проблеме, лучше вежливо «свернуть» разговор; если он владеет вопросом частично, нужно ввести его в курс дела, не подчеркивая при этом свою большую осведомленность.

Этический барьер возникает тогда, когда взаимодействию мешает нравственная позиция. Идти ли на компромисс, каждый решает сам, а вот пытаться перевоспитать или стыдить партнера не рекомендуется.

У каждого человека свой стиль общения. Он зависит от темперамента, характера, мировоззрения и формируется под влиянием воспитания, окружения, профессии. Поэтому в деловом общении часто может возникать *барьер стилей общения*. Содержание стиля общения составляют:

- преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);
- отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);

■ отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, навязывание своего мнения и т.п.);

■ характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Как сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним?

Необходимо осознать, что стиль поведения человека - это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

Барьеры восприятия и понимания. *Эстетический барьер* возникает в том случае, когда партнер неопрятно, неряшливо одет или обстановка в его кабинете, вид рабочего стола не располагают к беседе. Преодолеть внутреннее препятствие к ведению разговора трудно, и, тем не менее, если этот контакт очень нужен, это необходимо сделать.

Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством.

Избавиться от неуверенности перед начальством помогает следующая установка: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое мнение, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если человек, который обычно вежлив, встречает собеседника нелюбезно, разговаривает, не поднимая глаз, не стоит спешить принимать это на

свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за личных дел. Тогда, желательно перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

Состояние здоровья человека, физическое или духовное, также влияет на то, как человек общается. Наблюдательным людям не составляет большого труда по внешним признакам догадаться о том, что происходит с человеком, выбрать соответствующий тон, слова или сократить время общения, чтобы не утомлять собеседника, которому нездоровится.

Психологическая защита, выстраиваемая деловым партнером, - серьезный барьер общения. Осознав, что барьер в общении с неудобным сотрудником или партнером вызван его желанием защититься, необходимо попробовать изменить отношение к нему, и сложности в общении с таким человеком постепенно исчезнут.

Барьер установки. Собеседник может обладать негативной установкой по отношению к конкретному человеку, его отделу или организации. В такой ситуации лучше не пытаться переубеждать партнера, а спокойно отнестись к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. А поступками и делами можно заставить партнера изменить свое мнение.

Барьер двойника заключается в том, что люди невольно судят о каждом человеке по себе, ждут от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками.

Коммуникативные барьеры. *Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьеры различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова,

имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово использовалось.

Неумение выражать свои мысли (логический барьер) очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если имеется заинтересованность в контакте именно с этим партнером, придется приспосабливаться к его манере говорить и не показывать недовольство.

Неумение слушать проявляется в том, что человек перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на слова партнера по общению. Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей (форма выражения мыслей) возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той форме, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в которой она ему понятна.

Барьер характера тоже создает сложности в общении. У каждого человека свой характер, но воспитанные люди умеют вести себя так, чтобы их характер не был источником конфликта. Не все, однако, хотят и умеют разобраться в себе и контролировать себя. Люди с ярко выраженными особенностями темперамента могут быть неудобными собеседниками.

Невежливость - это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собствен-

ной вежливостью. Когда человек груб, лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще.

Способы успокоить возмущенного собеседника:

- *прием «чужая роль»*: если собеседник возмущается, попробуйте войти его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» - и появляется возможность конструктивно повести разговор;

- *сочувственное отношение к партнеру*: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;

- напряженную обстановку можно разрядить и *шуткой*, но она даст нужный эффект тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;

- *прием отстранения*: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или прическе; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса.

Для преодоления барьеров в деловом общении необходимо выработать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем. Следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

Практикум

Задание 1.

Эвфемизмы - мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например, вместо «он умер» - «он ушел из жизни», «бедный» - «нуждающийся», «старый человек» - «человек преклонного возраста» и т.п. Придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы.

Задание 2.

Назовите вежливые формы обращения с просьбой (*прошу вас, будьте так любезны* и т.п.), затем вежливые формы отказа (*к сожалению, не смогу вам помочь; это не в моих силах* и т.п.)

Найдите формы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом.

1.3. Манипуляции в общении

В деловом общении очень важно уметь распознать психологическую позицию партнера и занять такую, которая обеспечит конструктивное решение вопроса.

Манипуляции - скрытое управление поведением человека, совершаемое ради какой-либо выгоды того, кто управляет. Человека, который в своих интересах управляет поведением другого помимо его воли, называют *манипулятором*.

Многие специалисты в области психологии резко осуждают манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках. Существуют различные виды манипуляторов:

■ активные манипуляторы (эти люди не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или

не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми силой хитрого ума);

■ пассивные манипуляторы (некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем, или же когда им не хватает сил справиться с жизненными трудностями, человеку удобнее занять пассивную позицию «Делайте со мной, что хотите!»);

■ соревнующиеся манипуляторы (такие люди воспринимают жизнь как постоянный турнир, а себе отводят роль бойца; для них важна постоянная битва, деловые партнеры рассматриваются как соперники или враги, реальные или потенциальные);

■ безразличные манипуляторы (эти люди играют в безразличие и индифферентность; стараются уклониться от контактов).

Знание основных причин манипулирования и стратегической линии поведения манипуляторов позволяет не только распознавать их среди окружающих, но и предвидеть их поступки и, следовательно, избежать участи их жертв.

Способы манипуляции	Способы защиты
1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль незаменимого работника, бескорыстной сотрудницы, всеми обожаемого, неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»	Отказ от роли К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»
2. Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу,	Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков

вы мне так сочувствуете....вот спасибо....я думаю., вы не откажетесь...»	
3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать	Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек
4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая к определенным действиям	Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»
5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь	Подумайте: «А мое ли это дело?». Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным
6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу	Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»
7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите	«Заезженная пластинка» Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»

В деловых контактах с разными партнерами мы ведем себя по-разному. Известный психолог Эрик Берн разработал модель эго-состояний, в соответствии с которой каждый поступок человека продиктован логикой одного из трех состояний сознания: Родитель, Взрослый или Ребенок. Все три характеристики тесно связаны между собой и принадлежат каждому человеку. Без Родителя человек должен был бы каждый раз заново осваивать вековой опыт. Роль Взрослого позволяет трезво оценивать действительность, контролировать поведение и действия Родителя и Ребенка. Ребенок - источник многих радостей, положительных чувств, постоянного ощущения новизны и поиска. Отклонение в поведении человека появляется тогда, когда при взаимодействии с другими людьми одно из этих состояний доминирует.

Распознавание эго-состояний осуществляется через анализ интонаций, поведения, выражения лица, жестов и положения тела, а также речевые клише, присущие конкретному типу ролей.

	Родитель	Ребенок	Взрослый
Общее поведение	1. Автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, на-казывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, озабоченное, авторитарное. 2. Доброе, ободряющее, признательное, озабоченное, сочувствующее, помогающее, сверхзаботливое	1. Не заботясь о реакции окружающих, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, мечтательное. 2. Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, скромное, неуверенное, жалующееся, придерживающееся правил.	Раскрепощенное по-деловому, объективное, внимательное, прислушиваясь собеседнику, без эмоций, задавая открытые вопросы, задумываясь

		3. Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своенравное, непослушное, агрессивное	
Типичные фразы	1. «Ты должен», «Ты не должен», «Это тебе нельзя», «Как ты только можешь», «Сколько тебе говорить одно и то же!», «Я не позволю так с собой обращаться!», Прекрати это сейчас же!». 2. «Не ломай себе голову!», «Не так плохо, как кажется», «Не вешай нос», «Тебе это не по силам», «Я могу вас понять», «Иди, Я сделаю тебя»	1. «Я хочу», «Я бы очень хотел», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Высший класс!», «Мне без разницы», «Так тебе и надо». 2. «Я не верю в свои силы», «Я не смогу это сделать», «Я боюсь», «Я попробую», «Я хотел только...», «Почему всегда я?». 3. «Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое», «Проклятье!»	Все вопросы, начинающиеся со слов: Что? Когда? Где? Почему? Высказывания возможно, вероятно, по моему мнению, думаю, я полагаю, по моему опыту, др. (все, что допускает возможность дискуссии)
Интонация, манера говорить	1. Громко или тихо, твердо, высокомерно, насмехаясь, цинично, саркастически, с нажимом. 2. Тепло, успокаивающе, сочувственно	1. Громко, быстро, захлебываясь, печально. 2. Тихо, нерешительно, прерывающимся голосом, подавленно, нудно, жалуясь, покорно. 3. Гневно, громко, упрямо, угрюмо	Уверенно (без высокомерия), деловому (с личностной окраской), нейтрально, спокойно, без страстей и эмоций, ясно и четко
Жесты	1. Поднятый вверх	1. Напряженный или	Корпус прямой

указательный палец,	расслабленный корпус,	его положение
руки на бедрах,	рассеянность.	меняется в ходе
руки скрещены	2. Опущенные плечи,	беседы, верхняя
перед грудью, ноги	склоненная голова,	часть туловища
широко	стоит навытяжку, по-	слегка наклонена
расставлены.	жимает плечами, куса-	вперед
2. Поглаживание по	ет губы, напряжен,	
голове	дружелюбен, мил.	
	3. Напряженность, уг-	
	рожающая поза, уп-	
	рямство, опущенная	
	голова	

Пример: *какие результаты могут быть достигнуты при применении различных ролей (эго-состояний)*

Ситуация. У жильца, живущего на верхнем этаже, протекает потолок из-за не годной кровли. Жилец делал телефонные заявки на ремонт крыши, но ее так и починили. В квартире сырость. Заболел уже второй ребенок. Жилец решил идти к начальнику ЖЭКа. Его цель - добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

Условия: начальник находится в позиции Родителя, исполнитель роли жильца психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого.

Жилец-Родитель требует, возмущается. Увидев, что начальник «не кается», грозит ему жалобами в вышестоящие инстанции. **Результат** - уход со скандалом. Разговор начальника с жильцом-Родителем заканчивается конфликтом.

Жилец-Ребенок долго рассказывает о тяжелом положении с детьми, жалуется, просит. **Результат** - ушел, так и не назвав свой адрес. Разговор с жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает.

Жилец-Взрослый пришел с заявлением. Кратко изложил суть дела. Спокойно спросил о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудил ситуацию. **Результат** - ушел, зарегистрировав заявление. Есть надежда на то, будет сделано все возможное.

2. УМЕНИЕ ФОРМУЛИРОВАТЬ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ

2.1. Устная и письменная формулировка точки зрения

Как известно, презентация себя в коллективе, в трудовой деятельности невозможна без словесного языка. Основная сложность в овладении устной речью заключается в необходимости определять на слух, интуитивно целесообразность того или иного слова, оборота, интонации, манеры говорить в каждом конкретном случае.

Требования к устной деловой речи:

1. ***Грамматическая правильность*** - это умение излагать свои мысли, чувства, отношения, употребляя слова, словосочетания и предложения в соответствии с грамматическими нормами языка. Грамматическая правильность, включает в себя знание морфологической, лексической и стилистической стороны языка.

Для повышения грамматической правильности речи необходимо как можно чаще обращаться к орфоэпическому словарю, словарю иностранных слов и справочнику трудностей произношения и написания слов.

2. Точность в формулировании мысли, отсутствие двойственности.

Отсутствие точности лишает возможности составить ясные представления об излагаемой идее. Осмотрительность, наличие необходимых фактов и стремление донести свою точку зрения до сознания собеседника повышают точность изложения.

Ошибки, снижающие точность формулировок:

- отвлеченный язык;

Если говорить о простых предметах или о вещах физического порядка или личного значения, следует пользоваться наиболее подходящими конкретными терминами. В данном случае язык выражает чувства зрения, слуха, обоняния, вкуса, осязания, мускульного напряжения, переживания радости и огорчения.

■ общие (родовые) понятия;

Проблема родовых и видовых понятий имеет много общего с вопросом об отвлеченных и конкретных терминах. Настоящий видовой термин обозначает один индивидуальный предмет, а родовой - наиболее широкий класс предметов. Термин «человек» относится ко всем людям. Обозначение «Иванов» - целиком видовое, поскольку относится к одному индивидууму. Для избитого, банального языка весьма характерно обилие общих (родовых) терминов и выражений.

■ ничего не говорящие обозначения.

Удобные, привычные обороты речи заменяют критическое мышление. Можно сказать - «полнота значения» и не показать, в чем состоит значение «один из наиболее выдающихся» и не объяснить, чем, собственно, «выдающийся». Несмотря на видимую интеллектуальность, такие термины - лишь аффектированные общие места.

Практикум

Для того чтобы очистить свою речь от подобных ошибок, необходимо призвать на помощь людей, которым вы доверяете и от которых не опасаетесь насмешек.

Попросите их записать на бумаге, а еще лучше - на диктофон - вашу речь. Особенно эффективно это сделать, когда вы не подозреваете, что произносимое документируется.

Следующий этап - анализ (самостоятельный или при участии экспертов), выявляющий, чем вы более всего умудрились замусорить речь. При прослушивании записи следует: а) оценивать самого себя; б) прогнозировать оценку своей речи другими лицами.

3. Уместность

Говоря об уместности, имеется в виду, что выбор слов и их сочетаний наиболее подходит для устного общения и соответствует теме, аудитории и обстановке.

В плане постановки вопроса об уместности языка следует несколько остановиться на сокращениях, сленге, «увесистых» словах, технических терминах.

■ сокращения;

Сокращения не допустимы в официальном языке. Сейчас они весьма широко распространены как в письменной, так и устной неофициальной речи. Сокращения снижают серьезность некоторых мест речи и могут ослабить выразительность, часто подчеркиваемую отрицательными построениями.

■ сленг;

Выражения сленга, распространенные, по крайней мере, среди отдельных групп населения, не пользуются полными правами гражданства в словесном обиходе. К одному концу шкалы подобных выражений тяготеют почти полноценные слова, свойственные просторечию. Они обогащают язык и придают силу звучанию публично произносимой речи. Сравните следующее:

- Преступника, сошедшего с преступного пути, предали его старые, закадычные друзья.
- Преступника, сошедшего с преступного пути, предали его бывшие соучастники.

На другом конце шкалы сосредоточиваются грубые и не принятые в литературном языке слова и выражения, вроде «*джент*» (джентльмен).

Если сленг придает языку свежесть и силу, если он понятен, не оскорбляет слуха, то его применение возможно, но без извинений. Необходимо очищать повседневный язык от низкопробных слов.

■ «слова-паразиты»;

Отсутствие слов-паразитов говорит о чистоте речи. Как правило, такие слова не несут никакой смысловой нагрузки, а лишь засоряют речь говорящего.

К наиболее распространенным словам-паразитам относятся: ну, вот, так сказать, да собственно говоря и т.п.

Пример: сравните два фрагмента речи, которые отличаются наличие слов-паразитов и, соответственно, по-разному воспринимаются окружающими:

1. «Своим выступлением я, как говорится, хочу обратить ваше внимание на проблему, стоящую перед нашим отделом. Собственно говоря, этот вопрос поднимался уже неоднократно, вот, но до окончательного решения проблемы как говорится, еще далеко. Как вы, наверное, поняли, речь пойдет о, так сказать, совершенствовании системы документооборота. Значит, что мы имеем в настоящее время? Ну, во-первых, количество документов, обрабатываемых отделом, не уменьшилось, несмотря на все усилия..»

2. «Своим выступлением я хочу обратить ваше внимание на проблему, стоящую перед нашим отделом. Этот вопрос поднимался уже неоднократно, но до окончательного решения проблемы еще далеко. Как вы, наверное, поняли, речь пойдет о совершенствовании системы документооборота. Что мы имеем в настоящее время? Во-первых, количество документов, обрабатываемых отделом, не уменьшилось, несмотря на все усилия...»

■ «увесистые» слова;

«Увесистые» слова обладают большей аффективной силой, чем другие отчасти благодаря прочным - приятным или неприятным - ассоциациям, которые они вызывают. Многие из них - «шлепнуть», «разбухнуть», «зашипеть», «скрипеть» и другие - звучат подобно тому, что обозначают. Они называются: *звукоподражательными*. «Увесистые» слова могут быть сильным оружием, потому что они направлены непосредственно на эмоциональное восприятие «Увесистые слова» следует использовать осторожно, с сознанием того, что производимое ими впечатление оправдывается фактами.

- технические термины.

Можно с успехом применить несколько технических терминов, если им дать соответствующие определения и поставить в тесную связь с тем, что уже знакомо собеседнику. Но следует выбирать слова, нуждающиеся в наименьшем количестве определений. Собеседник не сможет усвоить множество определений в один прием. Так как знать термин - значит уметь им пользоваться или, по крайней мере, неоднократно слышать, как им пользуются другие.

Практикум

Для устранения подобных ошибок можно провести следующие упражнения.

Упражнение 1. Чтобы избавиться от прилипчивого слова, заставьте себя повторять его десятки, сотни раз - пока не надоест. Благодаря отрицательным эмоциям ваше сознание очистит речь от слов-паразитов.

Упражнение 2. Если вам приходится выступать перед коллегами, смирите свою гордыню и попросите зафиксировать аналогичные недостатки. Выяснится, где вы были непоследовательны, неубедительны, недостаточно красноречивы.

4. Экономичность

Отсутствие ясности и силы - обычный результат *многословия*, наиболее частого и существенного недостатка как устной, так и письменной речи. Его порождают многие причины: неясность мышления, ведущая к повторениям и неожиданным отклонениям; недостаточный словарный запас, вызывающий обращение ко многим словам в тщетных попытках найти одно настоящее; пустословие из-за отсутствия мыслей; склонность к самолюбованию, толкающая на длинные высокопарные речи, и чрезмерная обстоятельность вместо надлежащего отбора материала.

Для того чтобы повысить экономичность в изложении устного или письменного материала, необходимо конструируя фразу, поместить ключевую мысль в главное предложение, а не во второстепенное. Оптимальное число слов в предложении - семь плюс - минус два. Короткие предложения лучше осмысливаются, чем длинные (фраза, состоящая более чем из 20 слов, практически не воспринимается собеседником).

Практикум

Для того чтобы избавиться от ненужного многословия можно выполнить следующие упражнения:

Упражнение 1. Возьмите наброски вашего сообщения. Определите, что в нем главное, а что можно считать второстепенным. А теперь сформулируйте основные положения не более чем в пятидесяти словах. Именно такое количество слов можно произнести за полминуты в нормальном темпе. Разумеется, смысл сообщения не должен пострадать. Не удастся? Попробуйте что-то изменить. В конечном счете, вы добьетесь желаемого.

Упражнение 2. Найдите место, где вас никто не потревожит. Устройтесь поудобнее. Теперь представьте, что вы поднимаетесь в лифте с человеком, которому адресовано ваше предложение. Время движения лифта - одна минута. За это время вы должны успеть изложить суть вашего предложения. Говорите только самое основное, приводите только самые убедительные аргументы. Если есть возможность, проговорите это вслух и запишите на магнитофон или диктофон. Затем проанализируйте сделанную запись. Вы уложились в отведенное время? Как звучал ваш голос? Правильно ли вы строили предложения?

Гораздо эффективнее выполнить это упражнение в настоящем лифте. Можно пригласить реального собеседника.

Если вам непросто излагать свои мысли, не всегда удается заинтересовать или убедить собеседника, если вы вообще испытываете трудности в общении, проделывайте это упражнение как можно чаще. Темой для «беседы в лифте» может послужить что угодно, но полезнее проговаривать актуальную проблему.

5. Оригинальность (отсутствие шаблонности в построении высказывания)

Язык не может и не должен быть совершенно самобытным. В действительности он служит средством общения, поскольку представляет условные, то есть общепринятые системы звуков с обязательным для всех значением. Таки образом, оригинальность выражений - только вопрос степени самобытности. Весьма редко возникает новое слово, и найти новое выражение далеко не обычное явление. Тем не менее, язык у одних свеж и оригинален, а у других он тусклый, банальный.

■ оригинальность идей;

Оригинальная идея, точно выраженная, уже есть оригинальное выражение. Оригинальность мысли живо ощущается в самобытном выражении, в том, чем, если терминология конкретна. В этом случае примененный термин обращается непосредственно к чувственным восприятиям.

■ стереотипы.

Стереотип - это «избитое выражение», потерявшее точный смысл вследствие всеобщего употребления, это штамп: «Наша дорогая альма-матер... В ногу со временем... Борьба за существование и т. д.»

6. Логичность

Важнейшими качествами эффективности высказывания являются его логичность и доказательность. Необходимо овладеть логическими законами доказательности и аргументированности. Эти законы, прежде всего, распространяются на словесное определение понятий, логические выводы, доказательстве своей точки зрения в процессе ведения полемики. Чем доказательнее речь, тем эффективнее ее восприятие, тем больше создается уверенности в надежности и достоверности услышанной информации.

Практикум

Для развития логичности, а также гибкости мышления можно использовать следующее упражнение.

Упражнение «Краткое выступление по опорным точкам»

Для упражнения произвольно берутся 5 слов. Можно воспользоваться любой книгой, открыв ее на середине. Занятие состоит в составлении и проговаривании связного рассказа с использованием пяти выбранных (существительных, прилагательных, глаголов). На каждый рассказ затрачивается всего 2-3 минуты.

Письменная речь

В профессиональной деятельности письменная речь, в большей мере, находит свое отражение в составлении документов.

К составлению текста документа предъявляются следующие основные требования:

- грамматическая правильность;
- достоверность и объективность содержания;
- нейтральность тона;
- полнота информации;
- максимальная сжатость.

При письменном изложении своих мыслей необходимо следовать четырем правилам подбора слов:

1. Использовать больше глаголов активного залога (например, «я подготовил доклад» вместо «мною подготовлен доклад»).
2. Применять конкретные, а не абстрактные имена существительные (например, страна, семинар, политика и т.д.).
3. Не перегружать текст наречиями (буквально, очень и т.д.)
4. Заменять сложные слова простыми.

2.2. Вопросы и ответы в деловой коммуникации

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя, прежде всего, исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса.

Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации и собственного позиционирования. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать его намерения и ожидания, ведь грамотно заданные вопросы позволяют направлять беседу, переговоры в нужное русло. С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

Значение вопросов при деловом взаимодействии:

- вопрос - удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров, выражается заинтересованность;
- вопросы несут определенную информацию (вопрос «Где вы храните свои сбережения?» предполагает, что спрашивающий знает, что у партнер; есть сбережения, а следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с помощью вопроса можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например, вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербальные проявления (мимика, жесты) показывают отношение человека к теме вопроса и к задавшему вопрос;
- вопросы помогают разговорить партнера;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

Виды вопросов:

- *информационные* - для сбора необходимых сведений;
- *контрольные* - для проверки, следит ли человек за мыслью собеседника;
- *для ориентации* - придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;
- *подтверждающие* - чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;
- *ознакомительные* - для ознакомления с целями, мнением партнера;
- *однополюсные* - повторение вопроса собеседника для выигрыша времени;
- *встречные* - при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера к согласию;
- *альтернативные* - предоставляют возможность выбора;
- *направляющие* - если партнер уклоняется от темы;
- *провокационные* - с целью установить, чего в действительности хочет партнер, и верно ли он понимает ситуацию;
- *вступительные* - позволяющие заинтересовать партнера, расположить к себе, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;
- *заключающие* - для подведения итогов делового взаимодействия.

Закрытые вопросы - ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Кроме того, они выявляют ключевые факты в вопросах, предполагающих ответы ситуации. Но деловой ситуации «да» или «нет», прямыми являются и партнеры, как правило, не любят вопросы типа «сколько?» и «что отвечать на вопрос «почему?» именно?».

Вопросы «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?» очень полезны для пробуждения осознанности. Есть еще два существенных вопроса: «Как?» и «Сколько?».

Вопрос «**Что?**» или, еще лучше, «**Что именно?**», «**Что конкретно?**» полезен, когда собеседник употребляет слово, которое прежде не встречалось в разговоре или которое можно по-разному толковать.

Пример:

1). А. - На этот раз мы решили заказать воблеры.

Б. - Что такое «воблер»?

2). А. - В этой компании я не получаю абсолютно никакого признания?

Б. - Что вы имеете в виду, говоря «признание»?

А. - Чтобы меня хотя бы изредка немного хвалили.

Вопрос «**Кто?**» имеет смысл задавать, когда человек использует местоимение (он, она, они), а вы не уверены, что знаете, кого он имеет в виду.

Пример:

А. - Он сказал ей, что они должны сделать это в.месте.

Б. - Давайте уточним. Кто именно сказал? И что они должны сделать?

Вопросы «Где?» и «Когда?» дают конкретное указание времени и места.

Пример:

А. - Я скоро поговорю с Головиным.

Б. - Когда конкретно.

А. - Завтра в двенадцать, перед совещанием.

«**Как?**» - очень полезный вопрос. Он всегда используется с глаголами и дает возможность быстро получить информацию высокого качества.

Пример:

А. - Мне надо научиться лучше управлять своей командой.

Б. - Как именно вы собираетесь учиться?

А. - Еще не знаю. Надо понаблюдать за другими, почитать книги... В ответ на такой простой вопрос собеседник практически разрабатывает план действий.

Вопрос «Сколько?» добавляет ясности и пробуждает осознанность в случаях, когда речь идет о количестве, размере или масштабе.

А. - Я серьезно обеспокоен новой стратегией, которую вчера предложил Денис Михайлович.

Б. - На сколько обеспокоены, если считать по десятибалльной шкале?

А. - Хороший вопрос. Наверное, на 3 ~ 4 балла.

Б. - Так стоит ли нам обсуждать это сейчас?

А. - Нет. Важнее обговорить сегодняшнее собрание директоров. Все ли готово?

Вопрос «Почему?» чаще всего вызывает выяснение причин или оправдания, которые не способствуют пробуждению осознанности. Ведь он может начать очень много: «В чем заключается ваша цель?», «Какие у вас основания?», даже осуждающий «Ну почему же так?». Поэтому лучше задавать более конкретные вопросы: «Чего вы хотите этим добиться?», «Какие причины стоят за вашим решением?», «Что здесь для вас особенно важно?».

В деловой коммуникации часто возникают ситуации, где желательно и выгодно, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору

«Заставить» партнера говорить о своих намерениях, потребностях и проблемах можно с помощью специальных вопросов. Например: *о его мнениях фактах* в его работе; *наводящие*, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами; *вопрос о согласии* «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение. Если ответ «Нет», то тогда можно задать *вопрос-объяснение* «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задает *суммирующий вопрос-мнение* «Вот все выгоды... Что вы думаете по этому поводу?». Если все равно нет уверенности, то задается *вопрос, связанный с поиском ориентиров*, «Какие преимущества вас интересуют в большей степени?», «Могли бы вы перечислить ваши предложения?». После выяснения

можно поставить *вопрос-заявление* «Если я докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?». Если вы слышите ответ «Нет», то можно задать *вопрос скрытом препятствии* «Может быть, есть еще какие-то причины?». Так образом, вы собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности. В случае грамотного прогноза, отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

Как правильно отвечать на вопросы?

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 5 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
 - а) попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
 - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
 - в) попросите несколько минут на размышление;
 - г) приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если вам задают вопрос открытого типа, уточните, какая конкретно информация интересует партнера.
5. Если вам задают непредвиденный вопрос и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время.
6. Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.

Как быть с некорректными вопросами?

Некорректный вопрос - это а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны; б) вопрос, задевающий интимную сферу вашей жизни; в) вопрос, оскорбляющий достоинство вашей личности; г) плохо сформулированный вопрос.

Уловки для ухода от ответа на некорректный вопрос:

- ответом вопрос на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу; игнорирование;
- перевод разговора на другую тему; «срочное дело»;
- демонстрация полного непонимания ситуации; негативная оценка салюте вопроса; юмор, ирония, сарказм.

Прием бумеранга.

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

Как бы ни складывалась ситуация делового общения, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то всегда можно выбрать такой прием, который позволит с достоинством выйти из неприятной ситуации.

Но участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя.

Практикум

Установите обратную связь, проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов.

Ситуация	Возможные вопросы
1. Один из партнеров по общению употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
2. Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую вы от него ждете	
3. Партнер словно «зацикливается», постоянно повторяя одно и то же. Вам же надо продвигаться дальше	
4. Собеседник только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
5. Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что вами было высказано	
6. Невербальное поведение партнера подсказывает вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
7. Было высказано несколько положений, и вы хотите привлечь к ним внимание	
8. Собеседник не согласился с частью из сказанного вами, и вы хотите уточнить причину этого неприятия	
9. Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и вы хотите поговорить об этом более конкретно	
10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	

Использование «позитивных» вопросов.

В зависимости от постановки вопроса «негативной» («У вас нет такой услуги?») или «позитивной» («Вы ведь позвоните мне завтра вечером?») можно отчасти предвидеть и управлять ответом собеседника.

«Негативная» постановка вопроса

1. Не затруднит ли вас это сделать?
2. У вас нет такой услуги?
3. Вы не находите, что это выгодное предложение?
4. У вас не найдется для меня 5 минут?
5. Вы не позвоните мне сегодня вечером?
6. Вы не поможете мне в этом вопросе?

«Позитивная» постановка вопроса

Вы ведь сможете это сделать? Вы мне поможете?

3. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕЗЕНТАЦИИ СЕБЯ В ДЕЛОВОМ СПОРЕ

3.1. Спор как вид деловой коммуникации

Каждый деловой человек, каким бы родом деятельности он ни занимался, должен уметь компетентно и эффективно обсуждать жизненно важные проблемы, доказывать и убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения и опровергать мнение оппонента.

Спор как вид деловой коммуникации широко применяется при обсуждении разногласий, в ситуации отсутствия единого мнения по обсуждаемому вопросу. Спор - наука убеждать. Убеждение - это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Результат убеждения считается успешным тогда, когда партнер в состоянии самостоятельно обосновать принятое решение, оценить положительные и отрицательные его стороны, а также возможности и последствия других вариантов и решений.

Убеждение более действенно:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения, варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;

- увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;

- убеждение партнера путем представления ему различных точек зрения;

- принцип постепенного охвата: разбить предложение на этапы двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение

этого принципа: перед предстоящим заседанием с несколькими участниками предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием;

■ в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит думать.

Основные правила ведения спора

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбирай обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает интересы сторон слишком далеко (об этом трудно судить).

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.

3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.

4. Нельзя допускать перехода на «личность».

5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.

6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

В споре важным элементом выступают аргументы, которые различаются по степени воздействия на ум и чувства людей.

Виды аргументов

<i>Сильные аргументы</i>	<i>Слабые аргументы</i>	<i>Несостоятельные аргументы</i>
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них	Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна	Суждения на основе подтасованных фактов

Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Уловки и суждения, построенные на алогизмах	Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов
Статистическая информация Результаты социологических опросов, проведенных специалистами		Выдаваемые авансом посулы и обещания Ложные заявления

Практикум

Как избавиться от агрессивности в споре:

Не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.

Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется.

Не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет.

Не принимайте оборонительную позу.

3.2. Психологические приемы убеждения

Умение правильно презентовать свою точку зрения, используя различные тактики убеждения, является важным средством достижения поставленных целей.

К основным правилам убеждения относятся:

1. Правило Сократа: для того чтобы в разговоре с собеседником добиться положительного решения по интересующему вопросу, необходимо поставить этот вопрос на третье место, а вначале задать собеседнику два коротких вопроса, на которые он обязательно ответит «да».

Психологи утверждают, что, когда человек говорит сам или слышит от собеседника отрицательный ответ, в его кровь поступает порция адреналина. Адреналин активизирует функции мозга в направлении борьбы и сопротивления. Поэтому в течение некоторого времени после этого человек на физиологическом уровне будет настроен на сопротивление. Слово же «да» и любое согласие приводят к повышению эндорфинов - «гормонов удовольствия», настраивая человека на спокойствие и согласие.

Первые вопросы могут быть совершенно не связаны по смыслу с основным вопросом, тем не менее, они не должны вызывать у собеседника ощущение (или даже подозрение) неестественности и абсурдности. Чем гармоничнее на эмоциональном уровне будут сочетаться подготовительные и основной вопросы, тем лучше. Кроме того, следует помнить, что между «артподготовкой» «наступлением» не должно быть большой паузы, а тем более других отвлекающих разговоров.

Пример:

- Николай Петрович, мне кажется, мы сегодня неплохо поработали и обсудил все вопросы, да?

- Да.

- Задачи не простые, но, по-моему, вполне решаемые. Как вы думаете?

- Я согласен.

- Разрешите мне сегодня уйти пораньше домой, раз уж мы хорошо поработали!

- Хорошо, Сергей, идите.

2. Правило Гомера: на убедительность доказательства существенно влияет очередность приводимых аргументов. Наиболее сильным будет следующий порядок:

1. Несколько сильных аргументов (вступление).
2. Несколько средних по силе аргументов (основа).
3. Один самый сильный аргумент (окончательный удар).

Как видно, эффективность воздействия на собеседника зависит не только от силы аргументов и их количества, но и от порядка их следования. Кроме того, слабым по силе воздействия аргументам вообще не нашлось места в этом правиле.

Практикум

Из предложенных убеждений необходимо выстроить аргументацию, по правилу Гомера, для убеждения чтения художественной литературы:

- 1 Художественные произведения богаты диалогами.
- 2 Писатели - люди, обладающие даром убеждения.
- 3 Чтение книг - полезное времяпрепровождение.
- 4 Художественные произведения содержат примеры как грамотного, так и неграмотного общения, поэтому имеется возможность сравнивать.
- 5 Детективы - очень увлекательное чтение.
- 6 Фрагменты из произведений можно использовать в качестве цитат.
- 7 Художественные произведения - кладезь мудрости.
- 8 Чтение художественных произведений обогащает язык.
- 9 Книга - лучший подарок.
- 10 Авторы часто приводят мысли и рассуждения героев, что помогает нам сопоставлять их поступки с их словами.
- 11 Книги надо читать, потому что так надо.
- 12 Читая диалоги, мы имеем возможность обдумать их и сформировать свое отношение к героям и их словам.

3. Правило Паскаля: необходимо предоставить собеседнику возможность сохранить собственное достоинство.

Очень часто человек не соглашается с доводами не потому, что они кажутся ему неубедительными, не потому, что оппонент неграмотно выстроил систему аргументации, и не потому, что статус собеседника кажется ему недостаточно солидным. Не соглашается он лишь потому, что «загнан в угол» указаниями на его недостатки.

Практикум

Из предложенной темы разговора необходимо выбрать вариант завершения беседы, соответствующий правилу Паскаля:

Тема: беседа двух коллег о правильности составления отчета о деятельности отдела.

Диалог.

Первый: Я подготовил проект отчета, предлагаю обсудить его.

Второй: Вот в этом пункте, мне кажется, необходимо раскрыть сущность проведенных работ.

Первый: Не думаю. В таких отчетах указывается только вид мероприятия и, если надо, причины его невыполнения.

Второй: Мне кажется, вы ошибаетесь. Я помню аналогичный отчет за прошлый год. Там мероприятия расписывались полностью и даже с комментариями.

Первый: Я, конечно, не занимался этим в прошлом году, но я узнавал в третьем отделе, там сказали, что делать надо именно так.

Второй: Вы знаете, кажется, в мае был издан приказ Генерального директора номер... пятьдесят пять. В нем приводится шаблон оформления отчета. Да вот же этот приказ, у меня в столе. Давайте посмотрим! Ну вот, мероприятия расписаны подробно. Первый: Да, вы правы. Второй:...

Варианты завершения беседы:

1. Ну что, понятно? И нечего было спорить!

2. Вот видите? Я же знаю, что говорю.

3. Хорошо, что мы с вами вовремя вспомнили об этом приказе. А то бы так вломали себе голову.

4. Ладно, будем считать, что это вы вспомнили о приказе и вовремя изменили свое мнение.

5. Да, чего уж там...

4. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ В ПУБЛИЧНОМ ВЫСТУПЛЕНИИ

Представителям любой профессии хотя бы раз приходилось иметь опыт публичного выступления. Часто выступающие готовят исключительно содержание своего выступления: пишут, учат текст, не уделяя достаточного внимания личному имиджу и управлению впечатлением. Известен философский закон о связи формы и содержания. То, что говорит оратор, его глубокие мысли -это содержание. То, как выглядит оратор, его манеры, стиль поведения - это форма. Глубокое *содержание* выступления, владение материалом оратору целесообразно представить в адекватной *форме*. Чтобы не получилось так, что аудитория не слушает оратора, а рассматривает его броские аксессуары или считает жесты-паразиты.

Важно помнить, что у оратора при публичном выступлении есть не только слушатели, но и *зрители*. Поэтому главный визуальный объект в публичном выступлении - это сам оратор.

Какие сложности могут возникнуть, если оратор не уделяет внимания самопрезентации? Дело в том, что имидж формируется в любом случае. Если не уделять ему особого внимания, он может открыть не самые выигрышные качества оратора. В этом случае достоинства оратора могут потеряться. Не уделяя специального внимания управлению впечатлением, оратор лишает себя мощного ресурса - эффективного имиджа.

Имидж - это мнение, суждение, содержащее оценку и отношение, в результате самопрезентации и формируется имидж.

Имидж оратора важен, поскольку он формирует готовность слушателей действовать тем или иным образом.

Практикум

На чей призыв к действиям отреагирует аудитория, какой оратор вызовет интерес?

Первый оратор появляется перед аудиторией точно в условленное время, начинает минута в минуту, одет современно, в деловом стиле, владеет литературным языком, говорит доходчиво.

Другой оратор - опаздывает, на глазах аудитории пьет таблетки, выглядит неопрятно, притоптывает ногами, вертит в руках листы с текстом, редко смотрит в глаза слушателям, злоупотребляет словами-паразитами.

Как формируется первое впечатление.

Впечатление - образ, отражение, след, воздействие, влияние, эффект. Хочет оратор или нет, планирует специально или пренебрегает, но первое впечатление формируется всегда.

Аксиома публичного выступления гласит: у оратора никогда не будет второго случая произвести первое впечатление. Первое впечатление содержит *эмоциональный и оценочный компоненты*.

Исследования подтверждают, что в 75 % случаев первое впечатление оказывается верным.

Что фиксируется при формировании первого впечатления:

1. Внешний облик.
2. Экспрессия, внешняя выразительность.
3. Выполняемые действия.
4. Предполагаемые качества личности.

Очевидно, что оратору имеет смысл специально продумывать, как будет формироваться первое впечатление о нем, какие акценты уместно расставить в момент появления перед публикой.

Эффект ореола.

При формировании первого впечатления существует «эффект ореола». Он приводит к ошибкам социального восприятия.

Первый тип ошибок - ошибки неравенства: люди склонны переоценивать различные качества тех, кто превосходит их по какому-то параметру, существенному для них.

Второй тип ошибок - ошибки, связанные с внешней привлекательностью: нравится человек внешне или нет. Если нравится внешне, то о нем складывается мнение как о хорошем, умном, интересном человеке - переоцениваются многие его данные.

Третий тип ошибок - ошибки, образующиеся под действием фактора отношения к нам. Фактор отношения к нам действует таким образом, что люди, хорошо к нам относящиеся, оцениваются выше тех, кто относится к нам плохо.

Очевидно, что оратор, рассчитывающий повлиять на публику, может столкнуться с этими ошибками восприятия при осуществлении «правильной», то есть работающей на его цели, самопрезентации.

В чем заключается деловой этикет оратора.

Деловой этикет, безусловно, является инструментом самопрезентации. Деловые манеры оратора можно рассматривать как инструмент построения отношений с аудиторией. Соблюдение оратором правил делового этикета - это сигнал для публики, что она значима, важна, уважаема. Хорошие деловые манеры оратора в публичном выступлении всегда замечаются аудиторией. Они проявляются в том, как он обращается со временем. Деловой этикет подразумевает, что начинать и заканчивать выступление необходимо вовремя. В этом проявляется уважение к присутствующим. Четкое определение темы, плана и регламента выступления в начале - также составляющая хороших деловых манер оратора. Разумеется, четкое соблюдение регламента - необходимое требование к оратору. Специально отведенное время для ответов на вопросы публики, например, в завершении выступления или после каждой логической ч также абсолютно необходимо. Умение отвечать на вопросы,

реагировать на замечания слушателей - также показатель мастерства публичного выступления общей культуры оратора.

Комплименты аудитории - часть этикетной культуры. Например, в начале выступления можно сказать: «Я рад, что мне представилась возможность ступить перед такими специалистами, как вы», «Выступать перед вами - большая честь для меня» и т.д.

Этикет внешнего вида оратора подразумевает ухоженность, то есть безупречность в каждой детали внешнего вида: аккуратная прическа, невызывающая одежда, начищенная обувь, ухоженные руки, здоровый внешний вид и т.п. Во внешнем виде оратора также важна мера, ничего не должно быть «слишком». Если только отсутствие меры не является способом запомниться аудитории.

Деловой этикет регламентирует специфику речи оратора. Безусловно, стилистика речи, подбор выражений, выбор примеров и прочего зависят от особенностей аудитории. Но правильному литературному языку всегда отдается предпочтение. Дело в том, что грамотная речь свидетельствует об уровне образованности и общей культуры оратора и буквально выдает образование, профессионализм оратора и историю его жизни.

В самопрезентации важен также некий «посыл», энергетика, исходящая от выступающего. Говорение с энтузиазмом порождает и слушание с энтузиазмом - это правило. Большинство слушателей будут признательны оратору, запомнят его и, скорее всего, откликнутся на его призыв, если он добавит энергии, уменьшит их тревожность или неопределенность ситуации.

Для успешного выступления оратору абсолютно необходимы энтузиазмом уверенность, хорошее владение материалом. Если этих составляющих нет, качество самопрезентации будет низким, следовательно, и эффект от выступления снизится.

Ниже приводятся общие рекомендации для эффективного публичного выступления.

Как побороть страх перед аудиторией

Никакой «атаки глаз» не существует на самом деле, мы просто боимся показаться смешными.

Роль внешнего вида и манер поведения выступающего перед аудиторией крайне высока, но на этом не стоит сильно заострять внимание.

Нужно научиться выбрасывать из головы мелкие «проколы» и не позволять им деморализовать себя.

Ощущение того, что вы можете сообщить слушателям что-то важное и полезное, придаст вам уверенности в себе и породит кураж, делающий речь яркой и запоминающейся.

Как подготовиться к выступлению

Любое выступление имеет три этапа: подготовка к выступлению, непосредственно выступление и его анализ.

Подготовка выступления включает в себя продумывание и выбор темы выступления, изучение аудитории слушателей, формулировку темы, подбор материала, формирование текста, репетицию выступления.

Выступающий должен отчетливо представлять себе цель своего выступления и понимать, какое воздействие оно должно оказать на слушателей.

Важнейшим этапом подготовки к выступлению является изучение слушателей.

Удачная формулировка темы, адаптированная к аудитории, определенным образом настраивает слушателей, готовит их к восприятию речи.

Необходимо заставить себя относиться к своим слушателям как можно лучше с первой минуты выступления. Заставить себя полюбить их.

Необходимо научиться любить и уважать себя.

Как подготовить речь

Построение *структуры* выступления - это ответ на вопросы: как начать выступление, как завоевать и удержать внимание слушателей, о чем говорить и как завершить выступление.

Ни в коем случае нельзя пренебрегать тщательным планированием своего выступления.

План и выступление в целом должны опираться на формальную логику.

Одним из наиболее удобных способов композиции выступления является применение схемы «*анализ-синтез-анализ*». Она позволяет сформулировать и донести до слушателей проблему, лежащую в основе выступления, предложить пути решения этой проблемы, показать возможный или полученный результат.

Схема «*анализ-синтез-анализ*» применима к выступлениям на любые темы, она определяет общий порядок изложения мыслей. Особенности темы и цели выступления накладывают отпечаток на его основную (центральную) часть.

Вступление решает сложную психологическую задачу - подготовить слушателей к восприятию речи и заинтересовать их.

В *основной части* выступления последовательно излагается его материал, выдвигаются положения, доказываются их справедливость, делаются предварительные выводы.

Наилучшим способом *окончания* выступления является анализ сказанного в основной части и связывание его с поставленной целью.

Повторяя чужие слова и чужие мысли, не сделаешь по-настоящему интересное, эмоциональное выступление.

Речь должна вызреть. Желательно подбирать больше материалов, чем требуется для предстоящего выступления. Написанная речь лучше запоминается, а работа над текстом дисциплинирует.

Конспект — это краткое изложение выступления, он фиксирует самые главные мысли, при этом записи должны носить наводящий характер.

Тезисы речи — это предельно компактное изложение основных идей выступления.

Рассыпной, или «карточный», конспект применяется тогда, когда докладчику приходится озвучивать большое количество сложных фактических данных.

Важнейшим этапом подготовки речи является *репетиция*.

Как установить и поддержать контакт с аудиторией

Для формирования установки на взаимодействие оратору рекомендуется придерживаться следующих правил:

- сосредоточьте внимание на слушателях;
- не думайте о посторонних вещах;
- вкладывайте в ваше выступление все ваши силы;
- настройтесь на наступление. Если вы не поведете аудиторию за собой, то сами пойдете у нее на поводу;
- внимательно следите за реакцией аудитории;

- никогда не «разговаривайте» с доской, плакатами или слайдами;
- публичное выступление требует не просто сил, самоотдачи, эмоций и внимания. Публичное выступление требует профессионализма!

Для того чтобы оказывать влияние на аудиторию:

- внимательно наблюдайте за реакцией слушателей на каждую высказанную вами мысль;
- определив сложившийся в аудитории общий настрой, поддержите его какими-либо проявлениями (улыбкой, мимикой, словами, жестами и т.п.);
- мягко изменяя свое поведение и применяя различные метатекстовые конструкции, направьте настрой аудитории в нужное для вас русло. Метатекст - это фразы, которые поясняют принцип построения вашего выступления, его логику и последовательность;
- ориентируясь на реакцию аудитории и ее состав, выберите такой темп речи, который не позволит слушателям расслабляться (крепко держите аудиторию в своих руках);
- поощряйте положительную реакцию слушателей на ваши слова;
- корректно пресекайте отрицательную реакцию и различные проявления нарушения порядка в аудитории;
- делайте короткие «разгрузочные» паузы по ходу выступления;
- для возврата в русло лекции после такой паузы слегка понизьте темп речи, увеличьте громкость голоса и четкость артикуляции;
- пользуясь знаниями языка жестов, «читайте» мысли и чувства слушателей;
- грамотно применяйте язык жестов для оказания невербального влияния на аудиторию.

Элементами контактной речи являются: обращение к аудитории, приветствие, комплимент слушателям, прощание.

Предложения, составляющие текст выступления, не должны быть слишком длинными.

Легче всего воспринимается именно разговорная речь. Первичной и наиболее естественной формой речи считается диалог. В том случае, когда невозможно вести диалог, оратор должен прибегать к искусственной диалогизации своей речи, то есть задавать вопросы и давать на них ответы.

Бывает тишина, которая управляется выступающим. Такая тишина «живая», рабочая.

Бывает тишина другого рода — «вежливая» тишина, когда слушатели молчат и стараются не мешать оратору не потому, что им интересно, а потому, что этого требует этикет, правила поведения, статус выступающего. Такая тишина не управляется говорящим, это — не рабочая тишина. Ни о каком продуктивном контакте в этом случае говорить, конечно же, не приходится.

Бывает и так, что тишина в зале воцаряется потому, что слушатели засыпают под монотонную речь оратора. Это — «мертвая» тишина.

Как сделать речь понятной для слушателей

Дикция — это степень отчетливости в произношении слов, слогов и звуков. Произношение определяется звучностью и высотой голоса, темпом речи, тембром и артикуляцией.

Звучность не следует путать с громкостью. Звучность определяется многими факторами, среди которых главное место занимает фразовое ударение. Фразовые ударения используются для того, чтобы акцентировать на чем-то внимание слушателя.

Не следует делать *вдохи* в начале новой фразы или в момент паузы, определенной знаком препинания. Частота вдохов определяется естественной необходимостью поддержания запаса воздуха в легких, а интенсивность выдохов — построением произносимой фразы.

По-настоящему звучной и четкой речь оратора может быть только в том случае, если его эмоциональное состояние находится на подъеме.

Интонационное выделение отдельных моментов речи с помощью изменения высоты голоса — мощное средство управления вниманием аудитории. Как правило, последние слова любого предложения требуют интонационного акцентирования повышением (реже понижением) частоты голоса.

Наиболее важные для понимания и запоминания моменты речи необходимо произносить (буквально — проговаривать) в более низком темпе. Растягивая некоторые слова, выступающий не только обращает на них внимание слушателей, но и выражает тем самым свое отношение, свои чувства.

Основная сила *паузы* состоит в создании кульминационного ожидания.

Тембр голоса меняется в зависимости от состояния оратора. Уверенность в себе и победный настрой улучшают окраску голоса, звучание освобождается от посторонних звуков.

Артикуляция — это отчетливое и правильное произношение звуков. Главную роль в этом играют не голосовые связки, а такие органы, как язык, губы, десна и нёбо. Отсутствие правильной артикуляции проявляется в нечетком произношении звуков и их сочетаний.

Оратор, выступающий перед многочисленной аудиторией, так же как и хоровой певец, должен несколько усиливать напряжение органов, отвечающих за артикуляцию. Звуки должны произноситься развернуто, более отчетливо и открыто, чем в обычном разговоре.

Неумение правильно произносить слова сводит на нет все усилия выступающего.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бороздина Г.В. Психология делового общения: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 224 с.
2. Браим И.Н. Культура делового общения: Учеб. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 1998. - 174 с.
3. Мальханова И.А. Деловое общение: Учебное пособие. -4-е изд. - М.: Академический Проект: Трикста, 2005. - 224 с.
4. Михненко П.А. Как я учился деловому общению / П. А. Михненко. -М.:НТ Пресс, 2005.-246 с.
5. Поль Л. Сопер Основы искусства речи. Книга о науке убеждать / Пер. с англ. Чижовой С.Д. Изд.3-е. - Ростов н/Д: Феникс, 2005. - 448 с.
6. Роберт Э. Алберти, Майкл Л.Эммонс Самоутверждающее поведение. / Пер. с англ. М.В. Горщикова - СПб.: «Академический проект», 1998 -190 с.
7. Скаженик Е.Н. Деловое общение: Учебное пособие. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2006. - 258 с.

Практические рекомендации по презентации собственной точки зрения

Составители:

Малеваная Светлана Павловна, начальник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Родченко Ирина Геннадиевна, научный сотрудник научно-исследовательской лаборатории по проблемам управления персоналом Центра.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 20 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83105, Донецк, бул. Пушкина, 32.