

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**

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

Коммуникативная компетентность

**(Искусство ведения переговоров.
Технология публичного выступления)**

Методические рекомендации

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:

Стрельченко Д.И., начальник департамента труда Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

Мангасаров Г.О., ведущий специалист-психолог отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Рецензент:

Яновский Михаил Иванович, доцент кафедры психологии Донецкого национального университета, кандидат психологических наук.

Коммуникативная компетентность (Искусство ведения переговоров. Технология публичного выступления): методические рекомендации/сост. Д.И. Стрельченко; Г.О. Мангасаров; Донецкий республиканский центр повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций. - 2-е изд., стереотипное. – Донецк: [ДРЦПК], 2015. – 37 с.

Методические рекомендации разработаны для изучения профиля коммуникативной компетентности в рамках повышения квалификации госслужащих. В данном пособии представлены две темы из составляющей коммуникативной компетенции. Методические рекомендации предложены в 2-х частях. 1 часть - «Искусство ведения переговоров» - раскрывает три типа совместных решений участников переговоров, рассматривает этапы переговоров и стратегии поведения в переговорах. Материал представляет собой рекомендации к использованию общения в качестве инструмента профессиональной деятельности. Во 2 части - «Технология публичного выступления» - освещены причины неудачного доклада и даны рекомендации для подготовки делового выступления. Материал может использоваться как рекомендации к работе с аудиторией.

Рекомендации предназначены для слушателей системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров, которые проходят обучение по профессиональным программам для государственных гражданских и муниципальных служащих в соответствии с модулем «Эффективная коммуникация».

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

СОДЕРЖАНИЕ

I часть. Искусство ведения переговоров.....	4
Вступление	4
Место проведения переговоров.....	5
Некоторые рекомендации при проведении переговоров.....	5
Этапы переговоров.....	8
Три типа совместных решений участников переговоров.....	14
Стратегии поведения в переговорах.....	15
Подходы к ведению переговоров.....	16
Практические задания	18
II часть. Технология публичного выступления.....	20
Вступление	20
Причины неудачного публичного выступления и рекомендуемые обобщенные планы для делового выступления.....	21
Публичная речь.....	22
Подготовка к публичному выступлению.....	25
Рекомендации выступающему.....	33
Тесты для самоконтроля	35
Рекомендуемая литература.....	36

І ЧАСТЬ. ИСКУССТВО ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

ВСТУПЛЕНИЕ

Любое общение, как хлопок двух ладоней. Участвуют всегда, как минимум, две стороны.

На любом уровне жизни общение – это единственная деятельность, которая относится ко всем людям. Способность общаться жизненно важна для достижения успеха в любом деле.

Общение – это основное условие конструктивного разрешения конфликтов.

Переговоры – это процесс поиска соглашения между людьми через согласование их интересов.

Не случайно во многие договоры стороны вносят пункт о том, что в случае возникновения споров, связанных с действием договора, стороны предпримут все необходимое для разрешения спора путем переговоров.

Разрешение любого конфликта начинается с *переговоров*, где стороны сами без посторонней помощи пытаются договориться. В этом процессе обе стороны принимают участие добровольно, навязывать им участие никто не вправе. Хороший исход переговоров - соглашение, подписанное обеими сторонами.

Сколько бы сторон не принимало участия в переговорах, цель каждой из них добиться соглашения, получив при этом побольше, отдать поменьше. Однако такие стремления характерны для сторон, впервые собравшихся вместе. При длительных контактах сторон существует большее доверие друг к другу. Люди, которые вынуждены в течение длительного времени контактировать друг с другом, высшей целью на переговорах ставят сохранение нормальных отношений. “Можно выиграть сражение, но проиграть войну”.

Когда человек находится за столом переговоров, а таким человеком может быть каждый из нас, он должен помнить следующее:

- необходимо слушать друг друга;
- нужно осознавать, что процесс “отдать - забрать” означает от чего-то отказаться, что-то получить;
- необходимо иметь ввиду, что переговоры нуждаются в предварительной подготовке, связанной со сбором информации;
- необходимо подготовить список вопросов для переговоров, т.е. сядя за стол переговоров, необходимо четко представлять какие вопросы ставить, в каком порядке, какие аргументы приводить.

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

На первый взгляд может показаться, что это не важно, но это не совсем так. Исторический пример: США и Вьетнам прежде, чем сесть за стол переговоров 6 месяцев обсуждали только форму стола. Ощущение равенства в таких случаях очень важно!!!

Как правило, переговоры проводятся на нейтральной территории.

Переговоры проходят не по каким-то строгим правилам, но если мы говорим о продуктивных переговорах, то необходимо придерживаться определенных рекомендаций.

НЕКОТОРЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ПЕРЕГОВОРОВ

Если в переговорах принимают участие несколько человек или групп с каждой стороны, необходимо выбрать одного человека, выступающего от имени всей команды. Критерий выбора такого человека – глубокое знание проблемы, владение словом, умение дать комментарий, коммуникабельность. Он один выступает во время переговоров, общение внутри команды – только при помощи записок.

Рекомендуется фиксировать ход переговоров. Созданный конспект окажет помощь при повторных переговорах.

Ночное время - не лучшее время для переговоров. Нельзя добиваться решений за счет усталости другой стороны или собственной. Это не является победой.

Необходимо фиксировать внимание на вопросах, а не на личностях! Можно ненавидеть чьи-то позиции, но не людей, их представляющих. При этом не следует реагировать на оскорбления.

Критикуйте пункт, но не человека, его предложившего.

Не торопите своих противников.

Слушайте друг друга.

При переговорах необходимо понять возможности другой стороны, отличить личность от ее полномочий, от сути вопроса. Это дает возможность приспособиться друг к другу и найти точки соприкосновения.

В ходе переговоров никогда нельзя не соглашаться с каким-то фактом. О нем можно знать или не знать. На переговорах факты не обсуждаются. Важно найти договоренность по основным вопросам.

Не просите того, что другая сторона не может обеспечить. Предварительно вы должны убедиться в возможностях противоположной стороны.

Необходимо постоянно учитывать аргументацию противоположной стороны, тогда это - переговоры, а не конфликт.

Никогда не говорите “никогда”, всегда нужно оставлять “дверь за собой приоткрытой”, ожидая предложения другой стороны.

Относитесь почтительно к людям, представляющим другую сторону, помня об их преданности своему делу.

Никогда не попадете в беду, если будете говорить: “Это моя позиция, а чем состоит Ваша позиция?”

Сохраняйте юмор.

Не опаздывайте на переговоры.

Когда вести переговоры

СТОРОНЫ ВЕДУТ ПЕРЕГОВОРЫ, ЕСЛИ	СТОРОНЫ НЕ ВЕДУТ ПЕРЕГОВОРЫ, ЕСЛИ
Переговоры – предпочтительное поведение в разрешении данного конфликта.	Переговоры не являются предпочтительным поведением для разрешения конфликта.
Закон или политика могут требовать переговоров.	Вступление в переговоры означает нарушить закон или политику.
Имеют юридические полномочия и этого от них ожидают.	Не обладают достаточными полномочиями или, имея их, считают, что противник садится за стол, не имея таковых.
Могут добиться профессионального, личного, общественного и/или политического признания для себя и своей организации.	У них есть опасения, что признание, заслуженное или незаслуженное, достанется противоположной стороне.
Предвидят, что результатом этого процесса будет благоприятный сдвиг баланса сил.	Предполагают неблагоприятный сдвиг баланса сил в результате переговоров.
К этому их вынуждают позиции вышестоящих инстанций, начальства, избирателей и т.п. (осложнения по вертикали).	Этому препятствуют позиции вышестоящих инстанций, начальства, избирателей и т.п. (осложнения по вертикали).

Общественное мнение кажется благоприятным.	Им кажется, что общественное мнение: а) на их стороне, б) против них, в) против переговоров как таковых.
Убеждены, что их собственный имидж улучшится в глазах публики.	Опасаются, что а) улучшится имидж противоположной стороны или б) пострадает их собственный имидж.
Это необходимо для развития, поддержания или улучшения отношений с противостоящей стороной.	Стороны: а) не доверяют противоположной стороне вследствие исторических причин, либо ее репутации или б) не хотят развивать, поддерживать или улучшать отношения с противоположной стороной.
Хотят использовать переговоры как камуфляж, как тактику отсрочек.	Переговоры могут быть слишком утомительными, длительными или будут использоваться как тактическая уловка.
Кризис делает их необходимыми.	Переговоры: а) преждевременны, б) уже не помогут.
Первоочередная задача для них – добиться разрешения конфликта.	Разрешение конфликта не является первоочередной задачей.
Это способствует удовлетворению их интересов.	Это не входит в их интересы.
Считают, что в результате переговоров выигрывают все (концепция «выигрыш - выигрыш»).	Ориентируются на поражение (концепции «проигрыш – выигрыш», «проигрыш – проигрыш», «выигрыш – проигрыш»).
Убеждены, что последствия тупика или продолжительного конфликта им слишком дорого обойдутся.	Считают, что последствия тупика или продолжительного конфликта для них приемлемы и не несут серьезного вреда.

Уже должным образом подготовились к ним.	Еще не завершили подготовку.
Хотят выяснить, что думает и чего хочет противоположная сторона.	Не склонны раскрывать информацию противоположной стороне.
Верят в процесс переговоров.	Не доверяют процессу, по крайней мере, в данный момент и при данных обстоятельствах.
Обладают достаточными ресурсами (например, временем, деньгами, персоналом и т.п.).	Не обладают достаточными ресурсами (например, временем, деньгами, персоналом и т.п.).
Чувствуют себя компетентными.	Стороны: а) чувствуют себя некомпетентными или б) сомневаются в компетентности другой стороны.
Уверены, что сами смогут победить.	Уверены, что, скорее всего, проиграют.

ЭТАПЫ ПЕРЕГОВОРОВ

Чтобы успешно вести переговоры с установкой на сотрудничество, надо знать, что процесс переговоров включает несколько этапов, каждый из которых важен.

1-й этап. Подготовка к переговорам.

По существу этот этап находится как бы за рамками переговоров, поэтому психологи нередко определяют его как нулевой этап. Подготовка к переговорам включает решение ряда вопросов.

Определение места и времени проведения переговоров.

На этом этапе необходимо убедиться в том, что стороны одинаково понимают, где и в какое время пройдут предстоящие переговоры.

Определение того, с кем предстоит вести переговоры, а также возможностей и полномочий этого лица.

Необходимо убедиться в том, что человек, с которым вам предстоит вести переговоры, уполномочен принимать интересующее вас решение.

Формулирование своих интересов и определение желаемых результатов предстоящих переговоров.

До начала переговоров определите, что вы хотите получить в результате переговоров и насколько реален такой результат.

Разработка повестки переговоров

Определение приоритетов и порядка их обсуждения.

Определение стратегии и тактики переговоров.

Необходимо четко знать, как и в какой последовательности вы будете обсуждать. Кроме этого, следует систематизировать свои аргументы в обоснование позиции, предусмотреть контраргументы оппонента. При подготовке к переговорам стоит спрогнозировать возможные «повороты» переговорного процесса и способы их устранения.

Прогнозирование возможных целей и интересов второй стороны в предстоящих переговорах.

Продумывание возможных вариантов хода переговоров. С чем вторая сторона согласится сразу? Что может вызвать ее неудовольствие? На что вторая сторона не согласится никогда и почему?

Оценка своих сильных и слабых сторон.

Выявление внешних условий, которые могут оказать влияние, воздействие на переговоры.

Здесь следует учитывать внешние факторы (праздничные дни; большое количество народа в помещении, где будут проходить переговоры; телефонные звонки и др.), которые так или иначе могут повлиять на проведение переговоров. Поэтому стоит предусмотреть развитие переговоров при наличии таких внешних факторов и способы уменьшения их воздействия.

Вопросы, которые необходимо задать себе перед переговорами

Для обобщения всех перечисленных моментов в ходе подготовки к переговорам полезно задать себе ряд вопросов, чтобы четко представлять картину предстоящих переговоров. Вот ряд вопросов, которые предлагается задать себе перед началом переговоров:

1. Что я хочу? Каковы мои цели?
2. Что будет в самом худшем случае, если я не сумею добиться поставленной цели?
3. Являются ли переговоры единственным способом достижения моей цели?
4. Почему я хочу именно этого? Что это даст мне?
5. Чего и почему я категорически не хочу?
6. Где допустимый предел? Где я должен остановиться и прекратить переговоры?

7. На какие уступки я могу пойти? Что для меня важно?
8. В чем мои сильные и слабые стороны?
9. Как продемонстрировать свою силу и не показать слабость?
10. Что для меня будет хорошим результатом?
11. Что будет удовлетворительным результатом?
12. Что я расценю как приемлемый результат?
13. Есть ли у меня полномочия вести с ними переговоры?
14. Обладают ли они достаточными полномочиями для переговоров со мной?
15. Чего, по моему мнению, они хотят и почему?
16. Что станет предметом их обсуждения?
17. Каковы их сила, слабость, потенциальная стратегия?
18. Насколько это важно для них? Что они потеряют, если соглашение не будет достигнуто?
19. Как на данные переговоры могут повлиять любые предыдущие?
20. Какое влияние на ход переговоров окажет окружающая обстановка?
21. Какие ограничения с точки зрения законности или текущего момента следует принять в расчет?

Не стоит пренебрегать стадией подготовки к переговорам, как правило, на подготовку тратится до 60% времени.

Если переговоры сорвались по вашей вине, то второго шанса разрешить спорную ситуацию у вас может и не быть.

До начала переговоров вы должны определить следующие позиции:

«Исходная позиция» в споре:

Исходная позиция в споре информирует противоположную сторону о существующей аргументации в пользу выносимой на переговоры позиции.

Противостоящая сторона должна согласиться в принципе с предложенными мерами по урегулированию конфликта (способом удовлетворения интересов), прежде чем она сможет рассматривать конкретное предложение, касающееся проблематики переговоров.

Функции выхода на исходные позиции:

Разработка исходного предложения при горизонтальных и вертикальных переговорах позволяет найти такие аргументы, что бы позиция была оправдана, справедлива, обоснована.

Позволяет сообщить противостоящей стороне о законности интересов и необходимости обсуждения конкретной проблемы, а не обязательно убедить контрагента немедленно согласиться на предложение.

Позволяет показать на примерах, как интересы стороны будут отвечать интересам противостоящей стороны.

«Предельная позиция»:

Предельная позиция - это предел максимальных уступок (“нижняя линия”), то есть:

а) наименьшее, что может принять сторона, не поступаясь собственными интересами;

б) наибольшее, что она может уступить, не поступаясь собственными интересами;

«Нижняя линия» помогает стороне определить, когда следует прекратить обсуждение еще до начала переговоров.

Предельную позицию следует рассматривать, как существующую на данный момент, так как ее можно изменить, если будут разработаны и предложены условия, обеспечивающие удовлетворение интересов, или если новая информация потребует ее корректировки.

Сигнальное предложение:

Крайняя позиция отступления (предложение отступления) играет роль «предупредительного сигнала». Выдвижение этого предложения предупреждает участника переговоров, что он приближается к своему пределу максимальных уступок. Этот момент в переговорах, когда стороны могут изменить стратегию и (или) тактику, отложить обсуждение, заявить, что переговоры зашли в тупик и (или) пригласить посредника.

2-й этап. Изложение позиций сторон.

Каждая из сторон выступает с заявлением, в котором излагает свою позицию (что вы хотите и почему) и указывает приемлемые для нее пути решения спорных вопросов. Самое главное на этом этапе умение выслушать друг друга и не спешить давать оценку сказанному.

3-й этап. Аргументация позиций. Прояснение интересов сторон.

Именно на этой стадии переговоров необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений. Проанализируйте не только позиции, но и стоящие за ними интересы. Аргументируя позиции,

необходимо разграничить субъективные и объективные критерии, настаивайте на последних.

Позиция – это то, о чем мы заявляем, на чем настаиваем, наша модель решения.

Постарайтесь выяснить, в чем заключается интерес вашего партнера. Интерес другой стороны, впрочем, как и ваш, может быть скрытым.

Интерес это то, что побудило нас принять данное решение, источник мотивации.

Интересы отвечают на вопросы «**ЗАЧЕМ?**», «**ПОЧЕМУ?**».

Конфликты и споры возникают вследствие:

- неудовлетворенных интересов;
- ущемления интересов другими;
- конфликта интересов одного с интересами другого.

У всех есть основные интересы, мотивирующие поведение, которые, в свою очередь, направлены на удовлетворение потребностей.

Интерес – это то, что для нас важно, значимо, ценно; это то, почему человек чувствует, думает и поступает определенным образом. Именно поэтому интересы не могут быть предметом переговоров. Предметом переговоров может быть относительное значение интересов личности, по крайней мере, иерархия интересов может меняться. Удовлетворение одного из интересов может существенно изменить иерархию интересов и то, что было главным, становиться второстепенным.

Обычно стороны скрывают свои интересы и чтобы их проявить, необходимо провести сложную работу. Часто вскрытие интересов идет не прямым путем, а косвенным, через изложение проблемы, которую сторона хотела бы на данном этапе переговоров обсудить и решить.

Очень важно на переговорах не только вскрывать интересы другой стороны, но и четко осознавать свои.

Выяснить интерес можно путем задавания вопросов. Если вам что-то не ясно, не старайтесь думать за вашего партнера и объяснять себе за него, зачем он так поступает, что им движет. Задавая вопросы, вы облегчаете жизнь себе и своему партнеру. Люди часто не говорят о каких-то вещах потому, что их об этом не спрашивают. В ходе переговоров особенно важно, чтобы собеседники понимали друг друга и при этом вкладывали в слова один и тот же смысл. Для того, чтобы избежать всевозможных искажений и превратных толкований и используются вопросы.

Умение задавать вопросы – это один из главных навыков переговорщиков. Грамотно и своевременно заданный вопрос поможет

выяснить фактические обстоятельства, отвлечь внимание оппонента, выиграть время для обдумывания сложившейся ситуации, уточнить позицию другой стороны, снять возможное напряжение. Именно с помощью вопросов можно убедиться, что вы не только правильно поняли собеседника, но и вас поняли тоже правильно.

4-й этап. Формулирование совместного списка обсуждаемых вопросов.

Этот этап имеет важное организационное значение. Стороны составляют список вопросов, по которым им необходимо прийти к соглашению в результате переговоров.

5-й этап. Выдвижение и обсуждение предложений.

Стороны выдвигают свои предложения по достижению договоренности и обсуждают их приемлемость.

6-й этап. Достижения договоренности, формулировка соглашения.

На этом этапе стороны из предложенных ими вариантов решений проблемы выбирают тот, который устраивает каждую. При выборе приемлемого для каждой стороны варианта важно уделить внимание такой технике как «тест на реальность» принятого соглашения. В том случае, если стороны заключили соглашение, которое не будет работать, появляется большая вероятность возникновения постконфликта, последствия которого могут быть самыми негативными.

При формулировании соглашения важно помнить, что люди видят и понимают одни и те же вещи по-разному. Например, все договорились завтра прийти на работу в одежде красного цвета. И на другой день все действительно пришли в красном, но только один – в бордовом, другой – в алом, а третий – в малиновом.

1. Соглашение должно быть абсолютно точным (восприниматься однозначно обеими сторонами) и конкретным:

- должно быть написано тем языком, который понятен обеим сторонам (в этом необходимо убедиться);
- должно быть конкретным в отношении имен, сроков, сумм, кто ответственен за выполнение и т. д.

2. Соглашение должно быть реалистичным и действительно удовлетворяющим интересы обеих сторон.

3. В соглашении должны быть прописаны санкции или права, которые получит другая сторона в случае нарушения одной из сторон соглашения.

4. В соглашении должно быть указано, каким образом будут разрешаться вопросы, которые могут возникнуть в будущем?

Соглашение необходимо составлять таким образом, чтобы стороны однозначно толковали его положения во избежание постконфликта.

7-й этап. Завершение переговоров.

По завершении переговоров необходимо поблагодарить партнера за совместную работу, за стремление к сотрудничеству. Следует обговорить шаги по выполнению достигнутого соглашения. Даже если ваши переговоры по каким-либо причинам не привели к заключению соглашения, постарайтесь расстаться со своим партнером таким образом, чтобы вы всегда смогли вернуться за стол переговоров.

«Послеконфликт» (постконфликт) представляет собой негативное поведение как результат осознанной или подсознательной остаточной неудовлетворенности (процедурой, по существу, психологической), возникающей, когда конфликт считается разрешенным, в то время как он разрешен не был, был разрешен несправедливо, либо был разрешен таким образом, что это негативно повлияло на того, кто не был первоначально его участником.

ТРИ ТИПА СОВМЕСТНЫХ РЕШЕНИЙ УЧАСТНИКОВ ПЕРЕГОВОРОВ

- ***Компромисс*** – когда стороны идут на взаимные уступки. Он реален тогда, когда стороны готовы удовлетворить хотя бы часть интересов друг друга. При этом важно количество критериев, которые позволили бы определить законность требований или равенство уступок.
- ***Ассиметричное решение*** – уступки одной стороны значительно превышают уступки другой. Оппонент, получающий явно меньше условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе он понесет еще большие потери.
- ***Нахождение принципиально нового решения***, которое делает исходное противоречие несущественным. Этот способ основывается на анализе истинных интересов сторон и возможен при их обоюдном сотрудничестве.

СТРАТЕГИИ ПОВЕДЕНИЯ В ПЕРЕГОВОРАХ

Соперничество	Цель: победить, навязав партнеру свои условия «Сильный всегда прав»	Высокая активность в отстаивании собственной позиции. Игнорирование интересов партнера. Недоверие партнеру. Требования уступок от партнера в качестве условия продолжения переговоров. Использование угроз, манипулирование.
Компромисс	Цель: получение минимально приемлемого для обеих сторон результата «Лучше полбулки, чем ничего»	Активность в поиске варианта примирения позиций. Сужение угла зрения на интересы сторон и варианты решения. Выдвижение требования взаимных уступок как нормы переговорного процесса. Ориентация на скорое решение проблем.
Избегание	Цель: естественное решение проблемы без моего участия «Проблема решится сама собой»	Отказ от активности по обсуждению интересов и поиску вариантов решения проблемы. Неподкрепленность / несформированность собственной позиции при неприятии позиции партнера.
Уступчивость	Цель: достижение соглашения ради сохранения отношений в будущем «Мир любой ценой»	Активность в поиске решения, удовлетворяющего партнера. Принятие интересов партнера. Доверие партнеру. Изменение позиции и снижение запросов под давлением. Поддается манипуляциям.
Сотрудничество	Цель: выработка соглашения, оптимально удовлетворяющего интересы обеих сторон "Вместе мы и горы свернем"	Высокая активность в поиске и предложении взаимовыгодных вариантов решений. Принципиальность, последовательность и настойчивость в отстаивании собственных интересов. Открытость в обсуждении интересов сторон. Ориентация на аргументы и объективные критерии.

ПОДХОДЫ К ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

МЯГКИЙ ПОДХОД	ЖЕСТКИЙ ПОДХОД (ТОРГ)	ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД (СОВМЕСТНЫЙ С ПАРТНЕРОМ АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ)
Участники – друзья	Участники – противники	Участники вместе решают проблему
Цель – соглашение	Цель – победа	Цель – разумный результат, достигнутый эффективно
Делать уступки для культивирования отношений	Требовать уступок для продолжения отношений	Отделить людей от проблемы
Мягкий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы	Придерживаться мягкого курса в отношении с людьми, но жесткого – при решении проблем
Доверять другим	Не доверять другим	Продолжать переговоры, независимо от степени доверия
Легко менять свою позицию	Твердо придерживаться своей позиции	Концентрироваться на интересах, а не на позициях
Делать предложения	Угрожать	Анализировать интересы
Допускать потери ради соглашения	Требовать уступок в качестве платы за соглашение	Сфокусироваться на поиске вариантов, при которых интересы обеих сторон будут удовлетворены
Искать решение, на которое ОНИ пойдут	Искать решение, на которое вы пойдете	Разработать ряд вариантов: решать позже
Настаивать на соглашении	Настаивать на своей позиции	Настаивать на применении объективных критериев

Избегать состязаний воли	Пытаться выиграть состязание воли	Использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли
Поддаваться давлению	Применять давление	Быть открытым для доводов, а не давлению

Часто сам конфликт приводит к невозможности эффективной коммуникации в переговорах, неспособности понять, что другие думают, чувствуют и во что верят, нежеланию действовать с уважением к потребностям, мнениям и правам других. Когда такое случается, люди могут считать, что у них нет другого выхода, кроме обращения в суд, вызова милиции или даже агрессивных действий против других. Поэтому во многих случаях полезной оказывается помощь непредубежденного посредника, способного взглянуть на ситуацию «со стороны».

Переговоры без участия посредника или с участием нейтрального посредника – это «малобюджетный» и быстрый способ разрешения сложного конфликта. Как правило, переговоры происходят тогда, когда, альтернативы обсуждаемому соглашению представляются невыгодными для обеих сторон. Другими словами, продолжение «войны» сопряжено с немалыми издержками или рисками для участников, а управление конфликтом затруднительно. Недостаток процедуры переговоров состоит в потере контроля над эмоциями со стороны лиц, жизненные интересы которых находятся в зоне конфликта. Кроме того, в процессе переговоров спорящие стороны могут говорить, но не слышать друг друга, слышать, но не понимать, понимать, но не желать идти на уступки. Поэтому переговоры далеко не всегда заканчиваются успешно. Может сложиться ошибочное впечатление, что переговоры – это неэффективный способ разрешения конфликта. В действительности, проблема касается не эффективности переговоров вообще – проблема состоит в неумении использовать этот универсальный и гибкий инструмент в конфликте.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

«Переговоры» («Кораблекрушение на Луне»)

Цель игры – провести продуктивные переговоры.

а) Участники должны проклассифицировать 14 предметов в соответствии с их значением для сохранения жизни на Луне.

Список предметов:

1. Коробок спичек
2. Пищевые концентраты
3. 20 м нейлонового шнура
4. Шелковый купол парашюта
5. Переносной обогреватель на солнечных батареях
6. Коробка сухого молока
7. Два баллона с кислородом по 30кг
8. Звездная карта лунного небосклона
9. Самонадувающаяся спасательная лодка
10. Магнитный компас
11. 25 л воды
12. Сигнальные ракеты
13. Аптечка первой помощи с инъекционными иглами
14. Приемопередатчик на солнечных батареях с частотной модуляцией

Номером 1 обозначается наиболее важный предмет, который необходимо принять в первую очередь, номером 2 - второй по значению и так далее до 14 - наименее важного, по мнению участника, предмета. Работать необходимо самостоятельно.

б) Все участники делятся на группы по 8-10 человек, они должны прийти к единому мнению в своей команде и выработать один командный документ.

в) На третьем этапе команды проводят групповые переговоры между собой, договариваются и подписывают совместный документ.

ТЕСТ

1. При проведении групповых переговоров участники:
А) говорят по очереди;
Б) говорят все вместе;
В) выбирают одного человека от каждой группы, которые и проводят переговоры.
2. На переговорах главное:
А) отстаивать свою позицию;
Б) отстаивать свои интересы;
В) найти взаимоприемлемое решение.
3. Факты – это то, что на переговорах:
А) необходимо детально обсудить;
Б) они не обсуждаются (о них можно знать или не знать);
В) следует игнорировать.
4. Продуктивные переговоры проводятся с позиции:
А) силы\власти;
Б) права\законов;
В) соблюдения интересов сторон.

II ЧАСТЬ. ТЕХНОЛОГИЯ ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

ВСТУПЛЕНИЕ

Когда-то красноречие и умение публично выступать воспринималось как искусство, как особенный вид деятельности, которым могут овладеть лишь самые сильные и образованные люди – вожди, полководцы, ораторы, писатели. Уклад современной жизни заставляет каждого из нас примерять эти роли, когда нужно либо «зажечь» сотрудников пламенной речью о новом проекте, или защитить диплом, или аргументировано объяснить преимущества своей идеи упрямому начальнику, или правильно подать себя на первом собеседовании. Каждый день мы, как полководцы, «воюем» на работе с конкурентами; как ораторы, пытаемся привлечь к себе внимание коллег по какому-то вопросу; как талантливые писатели, стараемся представить свои идеи в самой лучшей форме. И главный наш помощник в этом, отнюдь не СЛОВО. Чтобы выступление оказалось действительно эффективным и запоминающимся, недостаточно грамотно структурировать информацию. Важно учитывать свой внешний вид, жесты, манеры, голос и многие другие необходимые компоненты публичного выступления.

Можно выделить следующие типы ораторов, чья речевая манера далека от совершенства:

- актерствующий красноречивый, говорящий больше для демонстрации собственной персоны, чем для общения;
- прорицатель (оракул), демонстрирующий, что знает все, и также больше заботящийся об аплодисментах, чем о понимании;
- отшельник, игнорирующий аудиторию;
- виноватый оратор, стыдящийся того, что он говорит;
- болтун, подавляющий аудиторию словесным потоком.

ПРИЧИНЫ НЕУДАЧНОГО ПУБЛИЧНОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ И РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ОБОБЩЕННЫЕ ПЛАНЫ ДЛЯ ДЕЛОВОГО ВЫСТУПЛЕНИЯ

- Ожидание от аудитории реакции – заинтересованности, любви, одобрения. И если этого сразу не происходит, то появляется растерянность.
- Расчет на чудо – это когда оратор не готовится к выступлению, а рассчитывает сориентироваться по ходу дела. В результате он сам себя лишает уверенности.
- Излишняя мнительность. Недовольство своей внешностью вызывает ощущение, что все оценивают и думают только о недостатках выступающего.

Не следует выучивать заранее текст выступления. Это чаще всего выливается в неестественное, негибкое изложение. Оратор имеет склонность к поспешности, произносит слова, не обдумывая их значения. Кроме того, метод заучивания текста плох тем, что не дает возможности вносить изменения, требующиеся для адаптации речи к реакции аудитории. Метод чтения текста выступления такой же не гибкий, как и метод запоминания, и также создает барьер между говорящим и аудиторией.

Большинство хороших ораторов использует метод импровизации. При этом речь очень тщательно планируется, но слова никогда не заучиваются на память. Вместо этого оратор откладывает в сторону план-конспект и практикуется в громком произнесении речи, меняя слова каждый раз.

Из рекомендуемых **обобщенных планов** для **делового выступления** больше всего подходит следующий:

- изложение фактов (краткое освещение ситуации);
- высказывание соображений, вытекающих из них, или конкретных предложений по существу;
- приглашение к сотрудничеству или действиям.

Предшествовать этому может привлечение внимания и возбуждение интереса, а в завершение можно раскрыть мотивы, побуждающие людей к действию.

Важно не только то, *что* вы говорите, но и *как* вы говорите. Если смотреть поверх слушателей или на пол, то беседа или публичное выступление будут «убиты». Хорошее выступление – это разговорный

тон и непосредственность. *Рекомендуется акцентировать наиболее важное ударением, силой звука, изменением темпа или паузами.*

Очень важно и трудно быть ясно понятым. Используйте для этого ассоциации и сравнения. Избегайте специальных терминов, если не все слушатели связаны с вашей профессией. Используйте зрительное восприятие слушателей как с помощью иллюстраций или экспонатов, так и вызывая образность представления. Для этого старайтесь быть более конкретным и определенным. Абстрактные суждения и утверждения сопровождайте примерами. Можно повторять главные мысли, но не следует употреблять дважды одни и те же фразы. Не пытайтесь затронуть слишком много вопросов, особенно если выступление небольшое.

ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ

Публичная речь – это средство достижения деловых целей, а не самоцель. И, тем не менее, она должна отвечать ряду требований, которые делают ее убедительной, красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, а то и просто красивой.

Следовательно, **публичная (ораторская) речь должна быть:** публичным мышлением; диалогичной (скрытой формой диалога); ситуативной и реактивной (управляемой обратной связью); спланированной и организованной предварительно, но откорректированной и окончательно сформированной в процессе выступления; проблемной; развернутой менее, чем письменная, но больше, чем устная; необратимой во времени (как и устная речь); простой по конструкции фраз; построенной не по нормам и правилам литературного языка и грамматики, а по законам устной речи; доходчивой, образной и эмоциональной.

Речь как компонент делового общения должна обладать качествами хорошего собеседования с некоторыми поправками в отношении голоса, манер, темы и используемых средств. Определим некоторые из этих **требований**.

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной.

2. Она должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, главную смысловую часть и заключение.

3. Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или выступления перед большой аудиторией.

4. Речь должна быть обращена к разнородной аудитории.

5. Она должна достигать цели, будучи только воспринятой на слух.

Нужно учитывать специфические **интересы аудитории**, не забывая при этом **основные интересы**, которые обычно касаются основных вопросов жизнедеятельности. Выбор темы, связанной с основными интересами, всегда актуален, и слушатели обычно охотно включаются в обсуждение данных вопросов, если они не ставятся в отвлеченно-абстрактной форме.

Групповые интересы – лучшая тема для выступления. Оратор, выделив их, своей речью еще больше сплачивает коллектив, объединяет людей вокруг их группового интереса.

Злободневные интересы – это интересы сиюминутные, остроактуальные. Выбор такой темы также делает речь успешной. Нужно иметь в виду, что актуализирована может быть практически любая тема. Главное – сделать это не искусственно, для чего нужно обращать внимание на конкретные интересы.

Конкретные интересы – это повседневные интересы людей, то, что более всего их занимает. Конкретные интересы по своей сути – это актуализированные основные интересы большинства людей, их потребности в конкретных предметах (жилье, питание, транспорт, условия работы, развлечения и т. п.).

Имея в виду различные интересы, требуется формулировать **цели** публичной речи. **Конкретная цель речи** может быть выражена сразу простым и понятным тезисом. Следует только иметь в виду, что конкретная цель не должна формулироваться в общеизвестных понятиях.

Средства публичной речи. В числе средств публичной речи необходимо выделять собственно логические средства, методы доказательства и аргументации, фактические средства, тактические методы, психологические приемы, структурно-композиционные и организационно-методические средства, специальные приемы и способы невербального воздействия.

Логические средства публичной речи представляют собой совокупность правил, позволяющих корректно и непротиворечиво обосновывать спорные положения или предмет речи.

Публичная речь предполагает логически корректное использование *понятий и терминов*. Понятие предполагает мыслительную операцию, связанную с обобщением, выделением общего признака класса предметов, группированием класса по принципу указания на единичные, общие, существенные и несущественные, родовые и видовые признаки.

Языковой основой понятия служат слова, имена, термины. Образование понятий связано со сравнением, анализом, синтезом, абстрагированием и обобщением. В каждом понятии различаются объем (класс предметов, имеющий выделенный признак) и содержание (признак или совокупность признаков).

К **фактическим средствам** можно отнести статистику, иллюстрацию, наглядное пособие. Все эти средства в той или иной степени выражают «короля доказательств» - факт.

Пример - наиболее доходчивый прием публичной речи. Примером может быть *экземплярное суждение*.

Пример-факт в отличие от экземплярного суждения отсылает слушателя не к событию, не к опыту, а к конкретному факту. Если первое – пояснение, то второе – элемент доказательства.

Пример-предложение - вывод из примера-факта. В примерах этого рода классифицируются типичные случаи, подмечаются специфические и общие черты, делаются выводы и предположения.

Шуточные примеры также используются в публичной речи и часто могут оттенить достаточно серьезные вещи.

Правила применения примера сводятся к следующему: пример должен быть целевым. Не следует навязывать смысла примера. Нельзя объяснять слишком многое с помощью одного примера. Нельзя повторять один и тот же пример несколько раз.

Статистические данные – это пример в цифровом выражении и соотношении. По сути, статистика – это факты в цифрах.

Наглядные пособия – тоже фактический аргумент в публичной речи. В число наглядных пособий входят чертежи, карты, плакаты, иллюстрации, модели, образцы. Всякое наглядное пособие не только подтверждает мысль, но и просто привлекает внимание, вызывает интерес.

ПОДГОТОВКА К ПУБЛИЧНОМУ ВЫСТУПЛЕНИЮ

Подготовка к выступлению – очень важный и ответственный этап в деятельности оратора. Многие совершают роковую ошибку, не затратив усилий для подготовки своей речи.

Повседневная подготовка – это и постоянная работа над повышением уровня культуры устной и письменной речи. Особо следует обращать внимание на культуру речевого общения в быту. Важно всегда говорить правильно, точно, ясно и понятно, уметь метко формулировать мысли, образно и эмоционально выражать свое отношение к предмету речи.

Повышению уровня ораторского мастерства способствует и критический анализ выступлений. Присутствуя на заседаниях, совещаниях, конференциях, публичных лекциях, слушая выступления ораторов по радио, телевидению, нужно обращать внимание не только на содержание речи, но и на форму преподнесения материала, языковое мастерство, ораторские приемы. Важно попытаться четко сформулировать для себя, что нравится в выступлении того или иного оратора, что вызывает отрицательную реакцию, какие действия, приемы, слова, речевые обороты способствовали успеху выступающего, а какие, наоборот, принесли ему неудачу. Особое внимание следует обращать на то, как оратор работает в аудитории, как устанавливает контакт со слушателями, как ведет себя в непредвиденных ситуациях, возникающих в процессе речи.

С годами у человека накапливается опыт, и он может анализировать собственные выступления, определять, в чем их достоинства и недостатки.

Повседневная подготовка – это непрерывный процесс работы оратора над совершенствованием своего мастерства. Она повышает профессиональный уровень оратора, обеспечивает базу каждого конкретного выступления.

Подготовка к конкретному выступлению определяется видом ораторской речи, зависит от темы выступления, целей и задач, стоящих перед выступающим, его индивидуальных особенностей, от состава аудитории, в которой предстоит выступать, и т. д. Однако при подготовке к выступлению следует учитывать и некоторые общие методические установки.

Время подготовки к выступлению делится на две фазы: докоммуникативную – подготовка к выступлению и коммуникативную – взаимодействие с аудиторией.

Докоммуникативная фаза

Сюда входят все этапы подготовки к выступлению с учетом психологических и содержательных эффектов, представленных ниже:

1. Определение темы выступления.

В определении темы поможет подсказка У. Шекспира: «Где мало слов, там вес они имеют». Должна быть стержневая идея – основной тезис, который необходимо ясно сформулировать с самого начала. В речи может быть несколько стержневых идей, но не более трех. Точная и понятная идея дает возможность задать определенную тональность выступлению: мажорная, беспечная или юмористическая, шутливая, сердитая или упрекающая, торжественная, просительная.

Сформулируйте основной тезис, то есть ответьте на вопросы:

- зачем говорить? (цель);
- о чем и как говорить? (средства достижения цели).

2. Определение цель выступления.

Цель выступления по своей сути должна выходить за рамки выступления. Например, если вы рекламируете какой-либо товар, то целью должно быть не презентация товара, а его продажа.

3. Оценка аудитории и обстановки.

Для начала необходимо представить основные характеристики аудитории: возраст, уровень образования, профессия, цель прихода людей на выступление, уровень заинтересованности в теме, уровень осведомленности в данном вопросе. Затем представить своих слушателей и готовить для них речь.

4. Настройка на успех.

Представьте свой успех в конце выступления. Перед началом речи пошлите мысленно аудитории слова: «Дорогие слушатели, я вас люблю и благодарен за вашу любовь ко мне!», пошлите также лучик света и тепла. Примите позу уверенного человека: распрямите плечи и опустите их немного вниз, подбородок расположите параллельно полу, обведите взглядом слушателей, мысленно скажите себе «я спокоен» и начните уверенно говорить.

5. Преодоление страха.

Одним из эффективных способов преодоления страха и комплекса неполноценности является принуждение себя выступать перед аудиторией. Страх значительно снижают свою интенсивность или совсем исчезают после осознания причин их возникновения. Поэтому начните с осмысления этих причин.

Все люди, включая опытных ораторов, испытывают страх перед публичным выступлением – это естественный способ подготовки к

неожиданным вызовам извне. Страх почти всегда возникает непосредственно перед выступлением и может сохраняться в течение нескольких первых предложений в начале речи.

Страх публичных выступлений – это временное явление, и оно проходит после тренировок. По мере увеличения числа выступлений вы обнаружите, что публичные выступления на самом деле приносят радость.

6. Манера выступления.

Вас, как оратора, слушатели будут оценивать по четырем критериям: по делам, по внешнему виду, по содержанию речи, по форме произнесения речи. Поэтому вам необходимо тщательно продумать, как вы представите свои самые значимые деловые результаты. Нужно отлично владеть материалом, в противном случае техники манипулятивного воздействия на публику не будут эффективны. И, наконец, хорошо подготовленную речь нужно произносить живо и искренне.

7. Имидж оратора.

Власть оратора над аудиторией зависит от впечатления, которое он производит, и от его привлекательности. Создание позитивного образа играет значительную роль в достижении успеха.

Большое значение следует уделять одежде выступающего, так как она несет многомерную информацию о своем обладателе: о его финансовых возможностях, об эстетическом вкусе, о принадлежности к определенной социальной группе, профессии, об отношении к окружающим людям. Одежда значительно влияет на успех выступающего за счет так называемого «эффекта ореола».

Подберите одежду, в которой вы будете с одной стороны «своим парнем», а с другой стороны – немного лучше аудитории. Например, если вы выступаете перед банковскими работниками, одежда должна быть классическая: белый верх, черный низ; если же перед студенческой аудиторией – возможны джинсы, но они должны быть фирменные.

Когда вы появитесь перед публикой, то окажитесь в центре пристального внимания. В течение первых нескольких минут люди будут внимательно вас рассматривать, а уж затем вслушиваться в сказанное. Это обычный ориентировочный рефлекс: «Кто это? Какой он?». При выборе имиджа для выступления ответьте себе на вопрос: «Чего я хочу добиться, и как моя внешность может мне в этом помочь?». Если вы хотите понравиться публике – делайте себя привлекательным. Если хотите быть принятым этими людьми, станьте «своим» – оденьтесь так, как им нравится. Хотите удивить, поразить, шокировать – выглядите необычно. Выступая в определенной роли, примите соответствующий облик: бизнес-леди, истинная женщина, успешный предприниматель и т.д.

Если вы стремитесь, чтобы внешность не затмевала ваших слов – оденьтесь сдержанно, по-деловому.

Иногда нужно произвести определенное впечатление на аудиторию. Например, в некоторые компании принято являться или во фраке, или в дорогих украшениях, или с татуировкой, – иначе с вами просто не будут разговаривать.

Главное: пусть в этой одежде вам будет удобно! И только после того, как вы определитесь с внешним обликом, на который вы сами не будете отвлекаться, – стоит сосредоточиться на том, что говорите. Внешний облик может помочь вам в первые минуты, дальнейший интерес слушателей удержит лишь интересное и занимательное выступление.

Коммуникативная фаза

По сути, это произнесение речи, ответы на вопросы слушателей, ведение дискуссии. Выступление должно строиться по определенной структуре, подчиняющейся закону композиции: вступление, основная часть, заключение. Примерное распределение времени: вступление – 15%; основная часть – 70%; заключение – 15%.

Вступление.

Основная задача вступления: представиться и поприветствовать аудиторию, установить с ней контакт, присоединиться к слушателям, используя при этом техники присоединения, настроить слушателей на соответствующую волну.

Основная часть.

В основной части излагать суть предложенной темы, обозначить проблему и предложить варианты ее решения. В выступлении должно быть отражено как можно больше фактологических материалов и необходимых примеров.

Заключение.

Главная цель заключения – «продать следующую встречу», то есть вызвать желание у слушателей еще раз вернуться к обсуждаемой теме, вызвать интерес к предмету обсуждения. В заключении имеет смысл повторить ключевую идею и, кроме того, вновь вернуться к тем моментам основной части, которые вызвали интерес слушателей. Закончить выступление нужно с уверенностью, что контакт с аудиторией будет продолжен.

Эффекты выступления:

1. Приветствие и прощание.

Чаще всего используется следующая форма приветствия: «Добрый день! Меня зовут Валентина Михайловна. Я руководитель «Центра элитных знаний»...». Представление может осуществляться без посредника или при помощи него. При прощании нужно поблагодарить собравшуюся аудиторию, послать «лучик света и любви», улыбнуться и выразить желание встретиться вновь.

2. Обращение к аудитории.

Важно создать доверительный контекст выступления. Для этого можно использовать такие выражения: «Как Вам известно», «Уверен, что Вас это не оставит равнодушными». Подобные высказывания подсознательно воздействуют на волю и интересы слушателей.

Выступающий показывает, что слушатели ему интересны, а это самый простой путь достижения взаимопонимания.

3. Compliments.

По своей сути комплимент включает в себе психологический механизм внушения сказанного, например во фразах: «Видя такие заинтересованные глаза, мне не хочется с вами расставаться», «Приятно общаться с умными и заинтересованными людьми». Стиль комплимента для слушателей зависит от ситуации, предыдущего контекста речи и специфики взаимоотношений выступающего и аудитории.

4. Фразы.

Установлено, что короткие фразы легче воспринимаются на слух, чем длинные. Лишь половина взрослой аудитории в состоянии понять фразу, содержащую более тринадцати слов. А третья часть всех людей, слушая четырнадцатое и последующие слова одного предложения, вообще забывают его начало.

5. Паузы.

Известно, что слова звучат убедительнее после паузы. Перед важной фразой, содержащей ключевую информацию, нужно сделать паузу, чтобы слушатели лучше восприняли и запомнили смысл сказанного.

6. Невербальное воздействие.

Установлено, что человек подсознательно доверяет больше не словам, а тому, как они сказаны. Степень доверия человека словам (вербальному общению) составляет всего лишь 20%, тогда как степень доверия к невербальному общению (позе, жестам, взаиморасположению собеседников) - 30%. Не стоит прятаться за трибуной, не стоит бояться передвигаться по сцене. Стоять нужно прямо и перенести центр тяжести с пяток на носки.

7. Бессознательные сигналы.

Больше всего мы доверяем интонации, темпу речи, паузам выступающего. Когда мы говорим, что человек чувствителен и обладает интуицией, мы имеем в виду то, что он обладает способностью читать невербальные сигналы другого человека и сравнивать эти сигналы с вербальными.

Другими словами, когда «шестое чувство» подсказывает вам, что кто-то сказал неправду, в действительности вы лишь заметили разногласие между языком тела и содержанием его слов.

8. Визуальный контакт.

Для того чтобы удержать интерес зрителей к вашему выступлению, необходимо создавать зрительный контакт с аудиторией. Это вовсе не означает, что нужно все время стараться смотреть на всех и каждого. Можно создать такое впечатление, если медленно переводить взгляд с одной части аудитории на другую. Это поможет вам избежать смущения, которое испытывают многие от упорного взгляда, направляемого на них во время беседы или публичного выступления.

9. Демонстрация цифр и графиков.

Зачитывать цифровые данные не следует, так как это скорее утомляет слушателей, нежели вызывает интерес. Их следует демонстрировать посредством таблиц и графиков. Лучше всего, когда в устном выступлении количество цифрового материала ограничено, на него лучше ссылаться.

10. Длительность выступления.

Как правило, длительность выступления перед взрослой аудиторией составляет 15-20 минут. Именно столько без перерыва человек может вдумчиво слушать изложение чьих-то мыслей. Затем он начинает отвлекаться – это биологическая норма. Если предмет доклада ему неинтересен, человек теряет нить мыслей докладчика еще раньше.

Удержать интерес слушателей помогают ПРИМЕРЫ, поясняющие излагаемый материал, и вопросы к слушателям – ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Обычно при выступлении рассказчик сначала излагает основной материал, а затем ему задают вопросы. Поэтому не стоит делать выступление долгим.

11. Как говорить.

При чтении информации связь между докладчиком и слушателем обычно пропадает после пяти минут. Поэтому стремитесь РАССКАЗЫВАТЬ материал! Некоторые сложные места или цитаты можно зачитывать, но их не должно быть много, так как на слух такие вещи воспринимаются сложно. Хорошо, если выступление выглядит как рассказ.

Говорите просто и ясно, недлинными предложениями, как будто рассказываете. Говорите достаточно громко, чтобы всем было слышно. Можете переспросить, хорошо ли вас слышно, всем ли видны демонстрируемые рисунки или таблицы.

В пояснение своих мыслей приводите примеры. Смотрите на людей, улыбайтесь, не бойтесь пошутить или скаламбурить. Не пугайтесь, если вдруг потеряли нить рассуждений или что-то забыли. Это нормальные перерывы в речи человека – вы ведь не по бумажке читаете.

Остановитесь, помолчите, соберитесь с мыслями. Пусть пока аудитория осмысливает ваши предыдущие слова – ведь она не настолько хорошо, в отличие от вас, владеет информацией по данному предмету. «Поймав мысль», спокойно продолжайте дальше, – так и выглядит обычный устный рассказ. Помните: слушатели дружелюбны вам, а не враждебны!

СОВЕТ: Если трудно смотреть на людей в зале, сделайте следующее. Выберите среди слушателей симпатичного вам человека и рассказывайте, как будто ему одному.

Представьте вас вдвоем вечером за чашкой чая, интересную беседу о близких вам обоим вещах. Затем вы можете найти в зале еще несколько таких людей и излагать им информацию, как своим друзьям.

Такое отношение постепенно может распространиться и на всех слушателей в аудитории. Люди обязательно это почувствуют и будут слушать вас с интересом.

12. Как отвечать на вопросы.

Если ваше выступление нашло отклик в душах и умах слушателей, то вам обязательно будут задавать вопросы. Это проявление интереса к вам и вашему выступлению, желание узнать больше.

Вопросы чаще всего свидетельствуют о том, что выступление удалось, было интересным и понятным. Не воспринимайте их как желание поставить вас в глупое положение или обличить ваше незнание предмета.

Если вопрос вам неясен, попросите повторить его, пояснить, переспросите: «Правильно ли я Вас понял, что...?». Иногда вопрос затрагивает область, которую вы еще не изучали, или вы просто не знаете ответа. Внутренне скажите себе: «Я не волшебник – я только учусь». А спрашивающему ответьте: «Это станет предметом моего дальнейшего изучения», «Мне не встречалось в литературе ответа на этот вопрос», «Ваш вопрос меня заинтересовал – я постараюсь найти ответ на него».

Иногда вопросы дают неожиданный ход мыслям, представляют предмет в новом свете, подсказывают интересные идеи. Вопросы – это

шанс узнать новое. Поблагодарите человека за интересный вопрос: «Благодаря Вашему вопросу, у меня родилась идея...».

13. Как «красиво уйти».

Сделайте небольшую паузу, улыбнитесь и скажите: «Спасибо за внимание. Мне было очень приятно с вами общаться. У вас, конечно, появятся новые вопросы, и я с удовольствием на них отвечу (оставьте свой номер телефона или адрес электронной почты)!».

14. Тренировка.

Большая вероятность выиграть соревнование по бегу у того, кто больше времени посвятит тренировкам. Также как человек, который не упускает возможность выступить перед какой-то аудиторией, обязательно освоит технологию публичного выступления.

При этом следует осознавать те ощущения, которые испытываешь до, во время, и после выступления. И у всех людей они приблизительно одни и те же:

- за 5 минут до выступления – достаточно сильное волнение;
- во время представления – волнение заметно снижается;
- после первых 5 минут выступления – появляется уверенность;
- непосредственно во время выступления – проявляется активность;
- после выступления – чувство облегчения.

Подготовка к выступлению обязательно должна завершаться репетицией выступления.

Для тренировки используйте следующий способ:

- Первый раз произнесите текст выступления очень медленно, нараспев.
- Второй раз произнесите очень быстро – скороговоркой.
- Третий раз – в обычном темпе.

Поблагодарите себя за теоретическую подготовку и переходите к практической части – освоению технологии публичного выступления.

РЕКОМЕНДАЦИИ ВЫСТУПАЮЩЕМУ

1. **Позитивно настраивайтесь на контакт с публикой.** Люди, как минимум на 50% лучше и приветливее, чем принято о них думать. Пошлите мысленно любовь в аудиторию: «Дорогие мои, я вас люблю».

2. **Обращайтесь к аудитории во втором лице**, например: «Я благодарна вам...», вместо: «Я благодарна этой аудитории...».

3. **Учитывайте важную особенность психики человека** – лучше всего запоминать последнюю озвученную информацию, поэтому оставьте что-то важное на концовку выступления. Например: «Я понимаю ваш интерес к этой теме, у вас много вопросов и вы можете их задать, позвонив по телефону...».

4. **Подтолкните людей** задать вам вопросы: «Мне кажется, что у вас есть интересный вопрос».

5. **Чувствуйте себя «главным»**, пока вы в роли выступающего и ведите себя соответствующим образом. Позиция выступающего – это позиция мужчины, который дает, аудитория – это позиция женщины, которая берет.

6. **Не объясняйте понятное.** Помните, что люди как минимум на 25% умнее, чем это вам кажется.

7. **Поблагодарите себя** за тщательную подготовку и приготовьтесь получить удовольствие от своего выступления.

8. **Старайтесь удержать** время своего выступления в пределах 20 минут. Почему? Потому что презентация от этого становится более плотной и более яркой: в ней остается только важная для аудитории информация. Если захлестнете слушателей потоком слов – и они перестанут воспринимать вашу речь.

9. **Показывайте, а не рассказывайте.** Если вам все же нужно произносить более длинный спич, разбейте его на части: поговорили минут 15 – смените жанр: добавьте картинок или видео, шутку-другую, отработайте материал, о котором шла речь, в ходе какой-нибудь игры – все зависит от обстоятельств, вам решать, что уместнее в той или иной ситуации.

10. **Используйте анекдот.** Анекдот, в прежнем смысле этого слова, – небольшая занятная история – великолепный способ начать речь, захватив внимание аудитории тем, что представляет общечеловеческий интерес. Необязательно, чтобы вы были участником описываемых событий, но важно, чтобы история была необычной и захватывающей – слушатели должны оторваться от смартфонов и начать наконец внимательно слушать.

11. Взаимодействие с публикой. Иногда лекцию украшают и оживляют элементы семинара: задавайте публике вопросы, предложите слушателям пару минут пообсуждать проблему между собой. К примеру, если вы рассказываете о счастье – предложите аудитории подумать над тем, когда каждый из них был в последний раз по-настоящему счастлив и почему. Обсудите несколько ответов. Такие упражнения не должны занимать больше 5 минут, иначе вы рискуете слишком отвлечься от основной темы.

12. Что это было? Что именно должен запомнить из вашей речи слушатель? Как яснее и проще всего выразить эту мысль: картинкой, видео, афоризмом? Мы лучше всего запоминаем, что было сказано в самом конце лекции. Помните об этом и старайтесь придумать ударную концовку для своего выступления.

13. Эмоции. Предмет, о котором вы говорите, вызывает у вас сильные эмоции? Не бойтесь проявить их во время выступления. Иначе как слушатели поймут, что вам и правда интересно то, о чем вы говорите? Ведь если аудитория не уверена, что вам интересен предмет, почему она должна посвятить ему свое внимание?

14. Искренность. Искренность никогда не подводит. Будьте собой. Если вы чего-то не знаете, скажите об этом – это в любом случае лучше, чем на ходу сочинять заведомо ложный ответ. Кроме того, вы всегда можете предложить поискать ответ на интересующий слушателя вопрос. Врать – трудно, и, как правило, обман бывает замечен. Так что не утрачивайте понапрасну доверие аудитории.

15. Подготовка. Заранее запишите свое выступление в удобном для вас виде. Связный текст на бумаге, развернутый план, карточки с ключевыми словами – все что угодно, лишь бы вам было удобно. Кроме того, хотя мы почему-то упускаем эту возможность, неплохо бы заранее пару раз проговорить текст выступления, чтобы не забыть ничего существенного. Да, это требует времени, зато вы не будете запинаться и мучительно краснеть, пытаясь вспомнить: что там еще у меня было? Подготовленный оратор всегда выигрывает у неподготовленного.

ТЕСТЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ

1. В начале публичного выступления нужно:
 - А) высказать основную мысль выступления;
 - Б) привлечь внимание аудитории;
 - В) дать план своего выступления.
2. Чтобы быть услышанным аудиторией нужно:
 - А) строить длинные, логически точные фразы;
 - Б) зачитывать основные мысли под запись;
 - В) говорить простым, понятным «языком», используя короткие фразы.
3. Чтобы установить контакт с аудиторией нужно:
 - А) занять удобную позицию за столом (кафедрой);
 - Б) иллюстрировать своё выступление слайдами;
 - В) приводить примеры из практики, оставить время для вопросов.

Рекомендуемая литература

1. Англо-русский дипломатический словарь: Ок. 50000 слов и словосочетаний [Текст] / [Волкова Н.О., Гераскина Н.П., Журавченко К.В. и др.]; под общ. рук. В.С.Шах-Назаровой и др. – 3-е изд., стер. – М.: Русский язык, 2001. – 854 с.
2. Бабайлов В. К. Етика ділового спілкування менеджера [Текст]: навч. посібник / В.К. Бабайлов, І.А. Дмитрієв; Національний фармацевтичний ун-т. – Х. : Видавництво НФаУ, 2008. – 192с.
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения[Текст] : учебное пособие / Г.В. Бороздина. – М.: Инфра-М, 1999. – 224 с.
4. Ветров А.В. Международная практика дипломатического сопровождения торгово-инвестиционных проектов и сделок [Текст]: [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по спец. «Экономика»] / А.В. Ветров. — М.: Высш. шк., 2003. – 94 с.
5. Вуд Джон. Дипломатический церемониал и протокол[Текст] / Вуд, Джон, Серре, Жак; [пер. с англ. Клюкина Ю.П.]. – 2-е изд. – М.: Междунар. отношения, 2003. – 414 с.
6. Гойхман О.Я. Основы речевой коммуникации[Текст] : учебник для вузов / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 272 с.
7. Кальер Франсуа де. О способах ведения переговоров с государями [Текст] / Кальер Франсуа де ; [пер. с фр. и коммент. Л.А.Сифуровой]. – М.: Гендальф, 2000. – 205 с.
8. Каррон де ла Каррьер Г. Экономическая дипломатия. Дипломат и рынок [Текст] / Каррон дела Каррьер Г.; Моск. гос. ин-т междунар. отношений (Ун-т); [пер. с фр. О.И.Пичугина; науч. ред. Н.Н.Ливенцев; предисл. И.Д.Иванова]. – М.: РОССПЭН, 2003. – 294 с.
9. Ковальчук А.С. Основы имиджологии и делового общения[Текст] : учебное пособие / А.С. Ковальчук. – Ростов н/Д: « Феникс», 2003.
10. Поль Л. Сопер Основы искусства речи/ Сопер П. – Ростов н/Д.: «Феникс», 1999. – 448 с.
11. Фельтхэм, Ральф Джордж. Настольная книга дипломата [Текст] / Фельтхэм ральф Джордж; [пер. с англ. В.Е. Улаховича]. – 2-е изд. – Минск: Новое знание, 2001. – 297 с.

**Коммуникативная компетентность
(Искусство ведения переговоров.
Технология публичного выступления)**

Методические рекомендации

Составители:

Стрельченко Д.И., начальник департамента труда Министерства труда и социальной политики Донецкой Народной Республики.

Мангасаров Г.О., ведущий специалист-психолог отдела по проблемам управления персоналом Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций.

Редактирование текста: Опанасюк Л.В.

Ответственный за выпуск: Савченко В.Л.

Тираж 15 экземпляров. Размножено на копировальном аппарате Донецкого республиканского центра повышения квалификации работников органов государственной власти, органов местного самоуправления, государственных предприятий, учреждений и организаций 83050, Донецк, бул. Пушкина, 32.