

ОЛЬГА СЕВЕРСКАЯ

ЛАРИСА СЕЛЕЗНЕВА

# ЭФФЕКТИВНАЯ БИЗНЕС- КОММУНИКАЦИЯ

«волшебные таблетки»  
для деловых людей



ТОТ **а**ЛЬНЫЙ  
ДИКТА **Н**Т

Тотальный диктант

Лариса Селезнева

**Эффективная бизнес-  
коммуникация. «Волшебные  
таблетки» для деловых людей**

«ЭКСМО»

2019

УДК 316.77

ББК 88.4

**Селезнева Л. В.**

Эффективная бизнес-коммуникация. «Волшебные таблетки»  
для деловых людей / Л. В. Селезнева — «Эксмо»,  
2019 — (Тотальный диктант)

ISBN 978-5-04-104418-3

Это НЕЗАМЕНИМАЯ книга для тех, кто хочет добиться успеха в деловых контактах и всегда быть в тренде. Первая часть книги посвящена устной деловой речи – умению слушать собеседника, задавать вопросы и выражать свои мысли в зависимости от ситуации, жанра речи и характеров говорящих, полемическим приемам и способам гасить агрессию, принципам ведения переговоров, интервью, презентаций, а также скриптам, телефонным разговорам, речам и докладам и самопрезентации в стиле «твит». Вторая часть – это руководство по деловой переписке. В нем – ключи к форме и содержанию писем, правила этикета переписки – деловой и «по делу», официальной и среди «своих», «по горизонтали» и «по вертикали», внешней и внутренней, с отечественными и зарубежными партнерами, советы по выбору стиля письма, нормы вежливости – от обращения до прощания, способы борьбы с канцеляритом, многословием и двусмысленностью и многое другое. В третьей части – очерки об «ошибкоопасных» и модных словах, не всегда используемых по делу. Бонус – «Small talks по-русски: стандартные решения для типичных ситуаций». Не секрет, что автоматические реакции в устно-письменную эпоху если не исчезли, то порядком притупились.

УДК 316.77

ББК 88.4

ISBN 978-5-04-104418-3

© Селезнева Л. В., 2019

© Эксмо, 2019

## Содержание

Грамота и грамотность в цифровую эпоху	7
Часть I	10
1. За успех в коммуникации!	10
«Партнерские отношения» в деловой речи	10
«Активные» и «пассивные» слушатели	12
Иллюзия понятности	16
Барьеры общения и коммуникативные неудачи	20
2. Деловой разговор пошел...	23
Структура деловой беседы	23
Комплимент – наше тайное оружие!	25
Конец ознакомительного фрагмента.	28



**Ольга Северская, Лариса Селезнева**  
**Эффективная бизнес-коммуникация.**  
**«Волшебные таблетки» для деловых людей**

В книге использованы иллюстрации:

L-astro, Cartoon Resource, Sudowoodo, NoPainNoGain, Arcady, CoraMax, Alexander Maslennikov, Jane0606/Shutterstock.com

Используется по лицензии от Shutterstock.com

© Северская О., Селезнева Л., 2019

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

## Грамота и грамотность в цифровую эпоху (Вместо предисловия)

Прежде чем говорить об эффективности деловой коммуникации, нужно договориться о главном: бизнес-грамота – это мощнейший ресурс успеха, если бизнес становится, как теперь модно говорить, «тотально (то есть всегда и во всем) грамотным», а разговоры и переписка идут не только «по делу», но и «по правилам». Поэтому стоит для начала проникнуться смыслом трех ключевых, притом многозначных слов:

**тотальная**

всеобъемлющая, всеобщая

**деловая**

связанная с делом, работой

касающаяся существа дела

связанная с практической пользой

свойственная занятому человеку

**грамота**

умение читать и писать без ошибок

обладание необходимыми сведениями в какой-то области

«Тотальная деловая грамота» и есть тот «предмет», который мы с вами освоим.

Нам приятно, что эта книга выйдет при поддержке Тотального диктанта. Благородная акция самопроверки грамотности давно шагнула за пределы России и уже завоевала 80 государств и 350 зарубежных городов, так что со «всеохватностью» мы общими усилиями справимся. Что касается «грамоты», то умение читать и писать без ошибок, правильно строить фразы, выражая свои и передавая чужие мысли, способность точно услышать и отразить то, что было сказано, – это основа основ речевого взаимодействия. Мы отнюдь не «граммар-наци», но солидарны с Ниной Давидовной Арутюновой, которая считала: норма позволяет достигать максимума результата при минимуме усилий. Но даже безупречное следование речевой норме – ничто без владения секретами коммуникации, знания законов профессионального владения речью. И тут мы с командой «тотальщиков» движемся в одном направлении.

И хотим, чтобы наша «грамота» была в том числе и «деловой», соответствовала нормам деловой речи.

Успешного бизнесмена отличает предельная точность. Внешним проявлением деловитости является сдержанность в жестикуляции и строгость в нарядах, не случайно деловой костюм – наиболее консервативная, в смысле наименее «изменчивая», форма одежды. Так и деловая речь – точна, сдержанна, консервативна... Шаблонна?

Что называют деловой речью? Речь делового человека? Возможно. Но определяющим является не человек, который говорит строго, по-деловому, а обстоятельства, в которых принято пользоваться такой речью.

В лингвистике есть понятие «функциональный стиль». Это разновидность языковых средств, используемых в соответствии с задачами общения. Так вот, официально-деловой стиль – такая разновидность речи, которая обслуживает сферу официальных деловых отношений. А слово *официальный* (от латинского *officialis* – должностной) имеет следующие значения:

1) «установленный правительством, администрацией, должностным лицом, от них исходящий» (например: *официальное лицо, официальный документ*);

2) «с соблюдением всех правил, формальностей» (например: *официальное приглашение*).

Для того и существует официально-деловой стиль, что он придает любому тексту вид и характер документа, переводит человеческие отношения в официально-деловые. Но только если соблюдаются нормы и правила.

Характеризуя деловую манеру общения, мы говорим: «Холодно-вежливый, намеренно сдержанный, бесстрастный тон». Хорошо или плохо, когда с вами так общаются? В большинстве случаев – не хорошо и не плохо, а единственно возможно. Если хотите, чтобы ваш приказ выполнили точно и в срок, чтобы сообщение поняли правильно, чтобы переговоры состоялись, то будьте добры следовать правилам.

✓ **Объективность и императивность.** Информацию принимают к сведению, а предписание – к исполнению. Законы требуют безоговорочного их соблюдения... А что с деловыми письмами, докладными записками и проч.? Поскольку все административные акты написаны на языке законов, то «юридическая» манера определяет и язык наших канцелярий. Соответственно, характерные особенности «законодательного» изложения распространились на весь официально-деловой стиль.

*Пример. Споры, связанные с неисполнением, изменением или расторжением договора, разрешаются в соответствии с законодательством Российской Федерации.*

✓ **Официальность и строгость.** Манера письма намеренно сдержанная и строгая. Иначе нельзя, партнер может обидеться, принять иронию или проявление дружелюбия за фамильярное обращение. Поэтому личный, субъективный момент необходимо свести к минимуму.

*Пример. Решение о публикации рекламы в 4-м номере журнала было принято Вами без соответствующего согласования, в результате чего наши интересы оказались не учтены.*

✓ **Безличность и корректность.** Официально-деловая речь избегает конкретного и личного (здесь, прежде всего, важна должность, а не человек). Подпись на документе указывает на его достоверность, а не на автора. И даже когда письмо подписывает конкретное лицо, в самом тексте используется так называемый «Мы-подход»: «Мы предлагаем», «Доводим до вашего сведения», «Завод “Электросталь” гарантирует...» В то же время необходимо подчеркнуть уважительное, доброжелательное отношение к адресату, проявить терпимость к чужому мнению: «Просим извинить нас за задержку с ответом».

✓ **Логичность и лаконизм.** Для делового письма логика важна не меньше, чем для детектива. Каждая мысль плавно «вытекает» из предыдущей, а доказательность строится на использовании весомых аргументов и фактов. Основная задача документа – предельно лаконично, конкретно и четко отразить сведения, имеющие правовую силу.

✓ **Стереотипность и стандартизованность.** Правила стиля не допускают вариаций формы документа, для каждой типовой ситуации найдется стандартное выражение – клише. Собственно, документ тогда и становится документом, когда составлен и заверен по определенному стандартному образцу.

В цифровую эпоху деловая речь претерпевает большие изменения: она становится, по меткому определению Виталия Григорьевича Костомарова, «устно-письменной», а передаваемые с ее помощью сообщения превращаются в «дисплейный текст» (Костомаров 2010: 142).

Меняются нормы вежливости: например, деловому звонку сегодня в 99% случаев предшествует СМС с предложением телефонного контакта и вопросом, когда это было бы удобнее сделать; непосредственно обращенная к собеседнику устная речь все чаще воспринимается как грубое нарушение приватности и личных границ (Северская 2018: 251).

В результате «виртуализации» коммуникации появляются тексты-гибриды. По СМС или в мессенджере вполне можно получить не короткое сообщение, а письмо по всей форме, с рек-

визитами. Деловое же письмо, напротив, сегодня все больше напоминает запись телефонного разговора с приятелем, для «солидности» уснащенную клише и канцеляризмами.

Все смешалось в деловой коммуникации: современный деловой человек проживает «жизнь в телефоне», где можно не ставить знаки препинания, не соблюдать орфографию и говорить можно, нарушая все правила произношения.

А как же деловая сфера: ведь именно там надо показать себя профессионалом. А неграмотный профессионал, с трудом подбирающий слова и пишущий письмо, похожее на СМС, вряд ли кого-то заинтересует. В нашей книге мы:

- ◆ научим вас составлять деловые письма и участвовать в переговорах,
- ◆ обратим внимание на вирус типичных ошибок,
- ◆ дадим «волшебные таблетки»,
- ◆ не дадим вам утонуть в море штампов и канцелярита,
- ◆ кинем спасительные лайфхаки, чтобы удержать от панибрательства и нарушения субординации,
- ◆ сделаем ваше деловое общение «человеческим».

В первой части «Устная коммуникация: говорим и договариваемся» вас ждет деловой разговор во всех его формах, включая телефонные звонки, общение в чатах, переговоры, интервью и выступления на пресс-конференциях.

Во второй части «Письменная коммуникация: деловая и “по делу”» один из «революционных» (а на самом деле – возвращающий к эпистолярным нормам и корректирующий сложившиеся под влиянием «коучинга» стандарты деловой переписки) разделов касается этикета делового письма: начиная с грамотного и вежливого обращения к адресату, употребления «*вы/Вы*» и формул вежливости от начала письма до подписи – до правил «хорошего тона» в ведении переписки, норм субординации и эскалации, вежливых выходов из сложных ситуаций. Дадим мы и ключи к структурированию писем, схему грамотного делового письма, подскажем, какой стиль применим в поздравлениях, приглашениях, благодарственных письмах, отказах, претензиях, оправданиях и т. д.

В третьей части «Грамотность в прямом смысле» вас ждут истории из жизни «ошибкоопасных» слов и повторение некоторых школьных правил.

А в заключение (и в заключении к книге) вы найдете речевые формулы и решения на каждый день.

Останется только нажать Enter...

## Часть I

### Устная коммуникация: говорим и договариваемся

#### 1. За успех в коммуникации!

Что обычно обсуждают деловые люди? События, проблемы и договоренности, которые уже существуют между бизнес-партнерами и которых еще нужно достичь. Все это составляет предмет деловой коммуникации. А деловая речь – это инструмент в достижении бизнес-целей в этой коммуникации, т. е. общении и обмене информацией.

Успех здесь зависит от многих условий.

#### «Партнерские отношения» в деловой речи

Прежде всего должна быть *заинтересованность* в коммуникации. Это предполагает, что собеседники в равной мере настроены решить свои проблемы или обсудить какие-то новые проекты, возможности совместной работы и именно для этого затевают разговор, в котором будут не только говорящими, но и внимательными слушателями.

Второе условие – это *паритетность общения*, вне зависимости от социального статуса и ролей, установка на *партнерские отношения*. Дейл Карнеги формулировал это просто: «Интересуйся другими людьми, а не пытайся заинтересовать их собой». Стоит держать в голове: *общение* — это поиск *общего*, язык сам подсказывает. Робин Лакофф, известный американский социолингвист-прагматик, сформулировала *три* понятных *принципа паритетности*: «*не навязывайся*» (т. е. не навязывай свою тему в общем разговоре, не вынуждай никого к излишней откровенности, соблюдай физически принятую дистанцию при разговоре – не держи собеседника за пюгову, чтобы он не ушел); «*выслушай собеседника*» (поощри его говорить о себе, попытайся понять, чего он хочет, будь внимательным); «*будь дружелюбным*» (улыбайся, будь приветливым).

*Настроенность на мир собеседника* – здесь важны жизненный опыт, багаж знаний, интересы, культурные предпочтения собеседника, в соответствии с которыми выбираются обращения, интонационный рисунок речи, порядок слов, структура предложений, экспрессивные средства, этикетные формулы. Иными словами, нужно думать, с кем говоришь, постараться представить себе собеседника хорошим знакомым.

*Умение слушателя проникнуть в коммуникативный замысел говорящего* тоже работает на успех. Говорящий сначала «что-то собеседнику подумал», а потом уже что-то сказал, а тому предстоит декодировать явные и неявные смыслы, помня, что не всегда логические структуры и языковые конструкции полностью соотносимы (например, *дом строится*, но это не значит, что он возводит сам себя или становится в строй с другими домами, всем понятно, что *дом строят рабочие*), что слова могут употребляться в буквальных и переносных значениях, что есть еще и образные выражения... и что все это нужно соотнести со своим знанием о мире и реальными фактами.

*Способность говорящего варьировать способ языкового представления своей мысли*, выбирать слова, понятные собеседнику, а в случае непонимания уметь переформулировать мысль в доступных и адекватных выражениях, а еще умение представить факты с самых разных точек зрения – это не только одно из условий успеха коммуникации, но и проявление *коммуникативной компетентности*.

А кто же не хочет быть *компетентным*? Для этого всего-то и надо, что знать нормы и правила общения, уметь вести себя адекватно ситуации и использовать ее специфику для достижения своих целей, правильно оценить собеседника как личность и как потенциального конкурента или партнера, выбрать собственную коммуникативную стратегию в зависимости от этой оценки, воздействовать на собеседника так, чтобы убедить его силой и логикой аргументов и при этом оставить о себе положительное впечатление.

А еще неплохо бы выучить постулаты Пола Грайса, названные им *принципами кооперации*:

1. «Твое *высказывание должно содержать не меньше информации, чем требуется* (для выполнения текущих целей диалога)».

2. «Твое *высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется*»: лишняя информация иногда вводит в заблуждение, вызывая не относящиеся к делу вопросы и соображения; кроме того, может возникнуть косвенный эффект, когда слушающий оказывается сбит с толку из-за того, что он предположил наличие какой-то особой цели, особого смысла в передаче этой лишней информации.

Иными словами, высказывание должно быть достаточно, но не чересчур информативным. В чем разница?

Допустим, вы встретили на улице знакомого. И поинтересовались, как поживает его жена. А знакомый вам отвечает:

– Жива-здорова.

О'кей, жива – хорошо, но чем именно жива? Вам-то хотелось конкретики! И вы ждали чего-то вроде:

– Перешла на новую работу, в рекламное агентство, очень довольна, да вообще у нее все в порядке.

Но могли получить в ответ и такой рассказ:

– Работает теперь в рекламном агентстве, пока ее все устраивает, но хотелось бы через полгодика повышения, а еще она на прошлой неделе ходила на ужасно модный концерт, месяц назад купила потрясающее вечернее платье, а еще постриглась под мальчика, а летом собирается поехать на Балеарские острова и будет нырять там с аквалангом...

В первом случае информации недостаточно, в последнем – слишком много, не стоило рассказывать «всю жизнь»; а вот во второй реплике – та самая «золотая середина».

3. «*Не говори того, что ты считаешь ложным*».

4. «*Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований*».

Друзья, поступайте с другими так, как хотели бы, чтобы поступали с вами: будьте искренни и никого не вводите в заблуждение; воздержитесь от намеков и предположений – проверенные факты, вот чего от вас ждут.

5. «*Не отклоняйся от темы*».

Это о том, что не должно быть в разговоре фраз из разряда «в огороде бузина, а в Киеве дядька». Еще проще и нагляднее: если кто-то рядом с вами в ужасе кричит: «Пожар!!!», реагируйте адекватно: «Уже набираю 101!», а не спрашивайте, как пройти в библиотеку.

6. «*Выражайся ясно*».

Если спросили: «Как прошел доклад Васи Пупкина?», отвечайте прямо: «Доклад не впечатлил, логики никакой, выводы сомнительные» или «Супердоклад! Столько оригинальных суждений, открытий! Прямо на Нобелевку!» А не мямлите: «Вася говорил минут двадцать, по теме...»

Кроме того, этот постулат подразумевает и другие:

1. «*Избегай непонятных выражений*» (не стоит, заметим, спрашивать первого встречного, какой у него *скилл*; предлагать кому-то *прокатить* и *заапрувить вопрос* тоже не стоит).

2. «*Избегай неоднозначности*» (что может значить *по списку согласовано*: согласован какой-то список? или согласовано то, что перечислено в пунктах списка?).

3. «*Будь краток (избегай ненужного многословия)*» (фразы типа «Работали молча, без слов. В продолжение двух часов тестирования новой системы учета работавшие рядом сотрудники не обменялись ни единым словом» не вызывают ничего, кроме раздражения: «Что значит *молча, без слов*?! Если человек *молчит*, то он априори *не разговаривает!*»).

4. «*Будь организован*»: вначале сообщи то, что может быть использовано для интерпретации последующих высказываний; форма высказывания должна быть при этом логически правильной (в одном из учебников по культуре деловой коммуникации приводится пример интригующе-раздражающего диалога: – *Трава сухая*. – Ну и что? – *Росы не было*. – Почему это тебя волнует? – *Дождь будет*. – Да?!; а лучше было бы: *Росы нет – дождь будет; Трава с вечера сухая – к дождю*.)

Кроме перечисленного успех в общении зависит от принципа вежливости, который выдающийся лингвист Джеффри Линч раскрыл в шести максимах, среди них:

*максима такта* – соблюдение дистанции в разговоре (нельзя без желания собеседника затрагивать темы, касающиеся его личной жизни, предпочтений, религиозных убеждений, зарплаты и т. п.);

*максима великодушия* – стремление создать для собеседника комфортные условия (нельзя обременять его обязательствами, ставить в неудобное положение);

*максима одобрения* – позитивная оценка других, стремление к совпадению позиций по отношению к миру, людям;

*максима симпатии* – доброжелательность, отказ от безучастного контакта;

*максима согласия* – отказ от конфликтной позиции, снятие конфликта путем взаимной коррекции поведения;

*максима скромности* – неприятие излишних похвал и лести в свой адрес, реалистическая самооценка.

Если уж мы заговорили о вежливости, вспомним совет Дейла Карнеги искренне интересоваться людьми и поощрять их высказывать собственное мнение. А это предполагает, что, пока один говорит, другой слушает.

## «Активные» и «пассивные» слушатели

*Умение слушать* – еще одна составляющая успешной коммуникации.

Существуют два типа слушания:

– *нерефлексивное*, оно состоит в умении внимательно молчать, не вмешиваясь в речь собеседника своими замечаниями (плохо это тем, что молчание может быть принято за знак согласия с позицией говорящего);

– *рефлексивное*, которое предполагает активное вмешательство в речь собеседника, оказание ему помощи выразить свои мысли и чувства, создание благоприятных условий для общения, обеспечение правильного и точного понимания собеседниками друг друга.

Когда мы мысленно не соглашаемся с говорящим, то, как правило, слушаем его *нерефлексивно* или вообще прекращаем слушать и ждем своей очереди высказаться, подбираем доводы и аргументы, готовим достойный ответ. И упускаем в беседе что-то ценное. Поэтому лучше подключать рефлексию и контролировать процесс обмена мнениями.

*Покажите говорящему, что его понимаете*. Сделать это можно несколькими способами:

– обратитесь за уточнениями: *Я не понял... Не повторите ли еще раз? Что Вы имеете в виду?*

— сформулируйте мысли говорящего своими словами, чтобы уточнить смысл сказанного: *Как я понимаю, ...По Вашему мнению, ...Другими словами, Вы считаете...*

– резюмируйте сказанное собеседником: *То, что Вы сказали, может означать... Основными положениями, как я понял, являются... Если теперь обобщить сказанное Вами, то...*

Это создает уверенность в правильном восприятии сообщения, что особенно важно в ситуациях, когда между собеседниками есть разногласия, отсутствует единая точка зрения, назревает конфликт.

А теперь встанем на позицию того, кто слушает нас.

*Как действует на собеседника употребление нами слов, терминов, непонятных для него?*

Это обычно воспринимается как способ произвести впечатление, добиться психологического преимущества: «Смотри, я умнее тебя». А проявление превосходства обычно вызывает сопротивление или, по крайней мере, внутренний протест.

Наоборот, большее уважение вызывают те, кто умеют доходчиво объяснять самые сложные вещи, не прибегая к непонятным терминам. Слушатель реагирует: «Вот умница, разложил все по полочкам, вот что значит – знаток своего дела!» И по существу, видит в этом скрытый комплимент себе: «Ты все понял, ты – молодец».

«Твоя моя понимайт?»

Среди требований, предъявляемых к языку говорящего, как уже было сказано, первое место занимает (*обще*) *понятность*.

*Слова по употребительности* можно разделить на две большие группы:

а) лексика неограниченной сферы употребления (слова, понятные во всех случаях всем носителям русского языка);

б) лексика ограниченной сферы употребления (ее не могут и не должны понимать абсолютно все):

*диалектная (региональная) лексика* (для кого *карточка* — символ платежеспособности, а для иных – *проездной*; а еще, если вы попросите для своих документов *файл*, то не спешите отказываться от *мультифоры* и *слюдяшки*, вас, как это ни смешно, поняли правильно);

*профессионализмы* (радиожурналисты, например, называют используемые в информационных программах фрагменты интервью *голосами*, тележурналисты – *хрипушками*);

*жаргонизмы* (кого-то может обескуражить вопрос, *физик* он или *юрик*, особенно если этот кто-то – *филолог Маша*);

*терминологическая лексика* (все ли знают, что такое *монокок*?<sup>1</sup> а кроме того, один термин может иметь много значений, например, *патерностер* — это *религ. молитва «Отче наш»* и *четки*; *техн. род механического пассажирского подъемника* непрерывного действия с открытыми кабинками (напоминающими кабинки для исповеди); *торг. механизированный складской стеллаж* для ковровых покрытий, линолеума и др.; *рыболов*. один из вариантов *оснастки фидера, рыболовной донной снасти*).

Особо стоит сказать о так называемом офисном жаргоне: *рунглише* или *глобшише*. Это не русский язык. А русский... как английский.

Впечатляющие примеры рунглиша можно найти на портале ADME ([www.adme.ru](http://www.adme.ru)). Можно это наречие даже наглядно себе представить:

---

<sup>1</sup> Спойлер: Монокок (*фр. monopocque*) – тип пространственной конструкции, в которой (в отличие от каркасных или рамных конструкций) внешняя оболочка является основным и, как правило, единственным несущим элементом (Wikipedia). А не какой-то «кокон на одного», корабельный «кок, справляющийся со всем в одиночку», или больничная «зловредная бактерия» типа *стрептококка* или *стафилококка* (кстати, у *кокков* — от *др.-греч. κόκκος* «зерно» — две буквы «к»), как кто-то мог бы подумать.



И полистать русско-рекламный разговорник, составленный Еленой Панюковой. Выберем из него то, что употребляется не только рекламщиками.

**Пошерить инсайты**, или **Поштормить** – провести мозговой штурм. *Примеры: Леди и джентльмены, я пропозирую митинг через файв минут. Клиент напряжен олреди, давайте же уже пошерим наши инсайты. Надо бы поштормить ради приличия.*

**Консерн** – сомнение, а также выражение сомнения. *Пример: Инна, у всех нас есть консерн по поводу слогана «О, как освежает!».*

**Снегошиировать** – провести переговоры.

**Эдьюкировать** – объяснять потребителю, почему что-то хорошо / полезно. *Пример: Надо это эдьюкировать! Или: Надо эдьюкировать консьюмера.*

**Элаймент** – взаимопонимание. *Пример: У нас полный элаймент.*

**Отсатисфачить** – удовлетворить клиента.

**Пропитчить журиков** – дать журналистам идеи для написания статей о клиенте.

**Пушить** – стимулировать, *пример: Нам нужно пушить консьюмера из таргет-групп на кеш велью; ускорить продвижение проекта, пример: Кто бы мог это пропушить?*

**Порешать косты** – составить смету. *Пример: Вася, завтра с утра порешай косты, умножь на два и отправь клиенту; кост эстимейт* – нечто вроде «примерная смета расходов, которая никогда не оказывается окончательной».

**Прочекать** – проверить, *пример: Не забудь прочекать письмо перед отправкой.*

**Проокать** – согласовать, *пример: Давайте проокаем условия поставок?*

**Заапрувить** – подтвердить, получить подтверждение, заверить. *Примеры: Когда ты заапрувишь энгеджмент? (Когда подтвердишь свое участие в проекте?); Все снегошшировано, осталось только заапрувить договор.*

**Чипово** — дешево, **лахари** – дорого. *Пример: Ролик за 300 тысяч – это слишком чипово для нашего лахари таргета.*

**Перетумачить** – перестараться. *Пример: Вы тут сильно перетумачили с вижуалами.*

**Улучшайзинг**, или **Файнтюнинг** – в первом случае это стремление к лучшему, которое, как известно, враг хорошего, во втором – доведение чего-то до ума.

**Тудейка** – текучка, то, что нужно сделать сегодня.

**Жопиздан** (job is done) – работа сделана. *Пример: Жопиздан афта профакап дедлайн очень велл и делает всех хеппи.*

**Профাকাпить дедлайн** – пропустить крайний срок. *Пример: Какое сегодня число? Омайгад! Мы профাকাпили все дедлайны!*

**Эпик фейл** (Epic fail) – грандиозный провал.

Такой корпоративный «новояз» весьма распространен сегодня в коммуникации b2b<sup>2</sup>. Но при этом одобряющих его использование – ненамного больше, чем порицающих: таковы результаты проведенного BFM опроса (<https://hr-portal.ru/article/ot-asapa-do-fakapasleng-moskovskih-ofisov>). С тем, что сленг упрощает общение на работе, согласились 46% респондентов, 27% ответили отрицательно. Еще у 14% нет сформировавшегося мнения на этот счет, а 13% опрошенных и вовсе сообщили: они не знают, о чем идет речь. Опрос также показал: носители офисной субкультуры пока не понимают, как относиться к языку, на котором они говорят с коллегами. «Затрудняюсь ответить» было самой распространенной реакцией на вопрос об отношении к офисному сленгу – 30% респондентов. 25% участников опроса дали положительный ответ, 21% – отрицательный. Вот несколько аргументов представителей последней группы.

«Я хорошо знаю русский язык, и мне его вполне хватает для общения.

Сленг – от недостатка нормальных слов и выражений, а точнее – от глупости».

«При помощи сленга неопытные сотрудники маскируют свой непрофессионализм, показывают, что они якобы «в теме».

«Копирование западных отношений и выражений. Зато отношение к работе чисто совковое».

«Очень сильно раздражает, когда используют офисный сленг или делают умные англоязычные вставки. Мы живем в России, давайте разговаривать по-русски».

В самом деле, а то русский совсем забудется, что тут же скажется на эффективности коммуникации в формате b2c<sup>3</sup>. Собственно, по данным компании «Програмота. Русский язык для работы», уже сказывается: обратившиеся за помощью организации недоумевают, почему их не понимают клиенты, и предъявляют такие «абсолютно понятные» тексты:

---

<sup>2</sup> Формат b2b – это коммуникация «business to business», т. е. между деловыми людьми, «внутренняя».

<sup>3</sup> Формат b2c – это коммуникация «business to clients», т. е. между деловыми людьми и их клиентами, «внешняя».

«Саммари всего того, что я озвучила по микро-инфлюенсерам войдет в наш стрим по спешал офферу первого стейджа. Зафиксируйте, пожалуйста, это в митинг-репорте и вернитесь с вашими консернами по сайнс-контенту»

Если справитесь с переводом самостоятельно, будем считать, что тест TruD<sup>4</sup> вами почти пройден.

Но отмечается в речи и феномен, получивший название...

### **Иллюзия понятности**

Опаснее всего несоответствие нашего понимания смысла слова его действительному содержанию при уверенности в своей правоте.

*Пример:*

*Погасло дневное светило.  
На море синее вечерний пал туман.  
Шумы, шумы, послушное ветрило.  
Волнуйся подо мной, угрюмый океан.*

*А. С. Пушкин*

---

<sup>4</sup> Это, конечно, шутка. А если серьезно, то тест TruD – это неотъемлемая часть проекта «Тотальный диктант», тест на знание русского языка, который создается на базе основного текста Тотального диктанта для изучающих русский как иностранный. Название образовано от аббревиатуры Totalny Diktant (TD) и элемента ru, который ассоциируется с русским языком.

**Вопрос:**

Есть ли незнакомые, непонятные слова?

Что значит *ветрило*? Какие у *ветрила* признаки?

**Самый распространенный ответ:**

*Ветрило* — это очень сильный ветер (правда, тогда не вполне понятно, почему *ветрило* – *послушное*).

И так считают очень и очень многие. Например, Дмитрий Губерниев в своих биатлонных комментариях частенько говорит: *периодически поддувает, но сейчас ветрило смилостивилось*, – использует гиперболизирующе-возвышенный, как ему кажется, синоним слова *ветер*.

**А на самом деле...**

*Ветрило* – это парус.

И это – нормальное, русское, «родное» слово.

Еще больше неприятностей от «иностранцев», заимствований, которые в какой-то момент выходят из сугубо профессионального употребления и начинают свой путь «в народ».

Как это было, скажем, в 2010 году с *волатильностью*, потрясшей умы россиян:

Москва. 28 сентября 2010 г. FINMARKET.RU. – Президент России Дмитрий Медведев подписал указ об отстранении Юрия Лужкова с поста мэра Москвы в связи с «утратой доверия». Аналитики инвестиционных компаний отмечают, что возможна определенная дестабилизация финансовой жизни столицы и рост *волатильности по отдельным инструментам*.

Сообщение распространило агентство, работающее в деловой сфере и предполагающее, что с *волатильностью и инструментами* профессионалы справятся и без подсказок. Но прочла это и широкая общественность. А ей было интересно, чем же именно ей грозит отставка столичного мэра, но без справки абсолютно не понятно. И пришлось задействовать поиск:

**Волатильность (Изменчивость, англ. *Volatility*)** – финансовый показатель, характеризующий тенденцию рыночной цены или дохода, изменяющийся во времени. Является важнейшим финансовым показателем и понятием в управлении финансовыми рисками, где представляет собой меру риска использования финансового инструмента за заданный промежуток времени. Для расчета *волатильности* применяется статистический показатель выборочного стандартного отклонения, что позволяет инвесторам определить риск приобретения *финансового инструмента*. Чаще всего вычисляется среднегодовая волатильность. Выражается *волатильность* в абсолютном ( $\$100 \pm \$5$ ) или в относительном от начальной стоимости ( $100\% \pm 5\%$ ) значении. Различают два вида *волатильности*:

**историческая волатильность** – это величина, равная стандартному отклонению стоимости финансового инструмента за заданный промежуток времени, рассчитанному на основе исторических данных о его стоимости;

**ожидаемая волатильность** – волатильность, вычисленная на основе текущей стоимости финансового инструмента в предположении, что рыночная стоимость финансового инструмента отражает ожидаемые риски.

**Финансовый инструмент** – финансовый документ (*валюта, ценная бумага, денежное обязательство, фьючерс, опцион* и т. п.), продажа или передача которого обеспечивает получение денежных средств.

Яснее, пожалуй, не стало: появилось лишь интуитивное ощущение, что денежки наши будут в ближайшее время, как в популярной итальянской песне, *volare... cantare...* А если по-русски, то пролетим мы, поскольку финансы запоют романсы.

Хорошо, что нашлись профессионалы, которые все объяснили народу «на пальцах»:

В последние месяцы аналитики, говоря о состоянии рынка, часто используют слово «*волатильность*». То «на следующей неделе рынок останется *волатильным*», то «ожидается повышенная *волатильность*» и т. п. *Волатильность* имеет как минимум два основных значения: математическое и «житейское». Математическая *волатильность* – вещь довольно сложная. С «житейским» вариантом *волатильности* всё проще. Под ним обычно понимается «размах колебаний» бумаги или индекса. Скажем, если в течение недели акция двигалась в пределах плюс-минус 2% от цены закрытия пятницы, то это невысокая *волатильность*. А если то падала на 10%, то росла на 15%, *волатильность* – очень высокая. При этом надо учитывать понятие тренда. Акции часто движутся в рамках тренда, т. е. более-менее устойчиво в определенном направлении – вверх или вниз, а то и «вбок». Поэтому если акция «должна была» упасть за неделю на 3%, а на самом деле колебалась от +1% в начале недели до –5% в конце, постепенно снижаясь, то *волатильность* в данном случае не очень высока. По-другому говоря, мы можем определить *волатильность* как степень случайных (т. е. вызванных какими-то разовыми событиями) колебаний рынка, сдвигающих акцию с тренда (<http://superinvestor.ru/archives/714>), —

тут все как надо: употребил непонятное народному герою Васе Пупкину слово – тут же перевел его на общедоступный язык.

**На заметку.** *Вася Пупкин* – Жарг. Сетевое. Обычный человек; ординарная личность, вызывающая симпатию. 2. Жарг. Ирон. Ничего из себя не представляющий человек средних способностей (но с большим самомнением). Возможно, имеет еще две ипостаси: *абстрактный Вася* — обычный, ничем не выделяющийся человек; *Вася по жизни* – средних способностей и возможностей человек (М. Л. Ковшова. Словарь собственных имен в русских загадках, пословицах, поговорках и идиомах. М.: URSS, 2019. С. 234).

А ведь бывает и так, что все слова давно известны, входят в общий словарный фонд, а смысл сказанного остается тайной за семью печатями, как в случае с *глобальными дисбалансами*:

МОСКВА. 14 октября 2010 г. РИА Новости. – Вице-премьер, министр финансов РФ Алексей Кудрин выразил обеспокоенность возросшей в последнее время *волатильностью резервных валют*, свидетельствующей о нестабильности мировой финансовой системы. При этом он подчеркнул, что не склонен «сводить проблему существующих *глобальных дисбалансов* исключительно к валютному регулированию», —

положим, наш Вася самостоятельно разобрался с *резервными валютами*, определив, что это общепризнанные *валюты*, из которых формируется необходимый для экономики страны *резерв*, и знает, что *дисбаланс* – это нарушение системных связей, но вот многозначное прилагательное «*глобальный*» поставит его в тупик, потому что контекст позволяет выбрать любое из значений:

- ◆ охватывающий территорию или население всего земного шара; всемирный, всеобщий;
- ◆ всесторонний, всеобъемлющий; глубокий, основательный;
- ◆ основной, определяющий, главный;
- ◆ затрагивающий разные стороны или самую сущность чего-л., кардинально меняющий существование, развитие, восприятие кого-, чего-л.; выдающийся, фундаментальный;
- ◆ значительный по своему размаху, степени проявления; грандиозный,

а ведь это «две большие разницы» – всемирный или в «одной, отдельно взятой стране», всеобъемлющий или просто «глубокий» и «основательный».

Получается, что высокий чиновник что-то конкретное подумал, а подобрать нужное слово, чтобы его понял каждый, не смог.

Бывает, однако, что и сам говорящий не знает точного смысла термина. Ведет, например, беседу о профилактике вирусного гастроэнтерита, и изрекает: «*Эмбрион* холеры очень опасен», вместо: «*Вибрион* холеры очень опасен». А на самом-то деле:

*Эмбрион* – зародыш (человека и животного организма).

*Вибрион* – бактерия, имеющая вид спирально изогнутой палочки или запятой.

Используемые термины нужно уметь объяснить. Неумение дать определение слову – главный критерий *иллюзии понятности*.

Объяснить термин можно несколькими способами.

Во-первых, можно дать **логическое определение** понятия – через ближайший род и видовые отличия. Например:

*Логика* – наука о законах и формах правильного мышления.

*Что это такое?* – наука (определяется *род* понятия).

*Наука о чем?* – о законах и формах правильного мышления (определяются *видовые признаки*, перечисляются только отличительные).

Потренироваться можно на окружающих нас предметах:

*Стол* – предмет мебели (*род*) в виде широкой горизонтальной доски на одной или нескольких ножках (иногда с ящиками и тумбочками), на который кладут или ставят что-либо (*видовые признаки*).

Вспоминается стишок Самуила Маршака: «Вот это стул, – На нем сидят. Вот это стол, – За ним едят». Но за столом не только едят, но и работают. А сидят не только на стуле.

Попробуем определить логически «то, на чем сидят»? *Табурет, стул, кресло, шезлонг...*

*Табурет* – предмет мебели / предназначенный для сидения / имеющий сиденье и ножки.

*Стул* — предмет мебели / предназначенный для сидения / имеющий сиденье и ножки / *со спинкой*.

*Кресло* — предмет мебели / предназначенный для сидения / имеющий сиденье и ножки / *со спинкой / с подлокотниками*.

*Шезлонг* — предмет мебели / предназначенный для сидения / имеющий сиденье и ножки / *с матерчатой спинкой / с подлокотниками / раздвижной, служащий для сидения полулежа*.

Вот так, шаг за шагом, от *рода* – к *видовым особенностям*, совпадающим и различающимся, мы все «предметы мебели для сидения» и определили.

Во-вторых, можно дать определение понятию через **подбор синонимов** – объяснить, о чем речь, с помощью слов, имеющих общее значение. Например:

1. *Конфронтация* – противопоставление, противоборство, столкновение.
2. *Катализатор* – ускоритель.

В-третьих, хорош и **описательный способ** – при нем смысл понятия, обозначенного термином, передается через описание сути явления:

*Конформизм* – это приспособленчество, пассивное принятие соответствующего порядка вещей, господствующих в обществе настроений и т. д.; отсутствие собственной позиции, беспринципное и некритическое следование любому образцу, обладающему наибольшей силой (мнению большинства, признанным авторитетам, традиции и т. п.).

В-четвертых, иногда помогает ссылка на происхождение слова, это позволяет глубже понять точный смысл используемого термина и установить границы его применения. Например:

Латинское *foedus* означает *договор и союз*, и, далее – *порядок и закон*. В государственном праве *федерацией* называется *союз государств, основанный на договоре и учреждающий их законное, упорядоченное единение*.

И еще: прежде чем употребить «умное» иностранное слово, подумайте, можно ли его заменить соответствующим русским:

*лимитировать* – *ограничивать*, *ординарный* – *обыкновенный*, *индифферентно* – *равнодушно*, *коррективы* – *исправления*, *игнорировать* – *не замечать* и др.;

а главное – можно ли это сделать без потери оттенков смысла:

*Альтернатива* – не простой «выбор варианта», а «необходимость выбора между двумя взаимоисключающими возможностями; каждая из исключающих друг друга возможностей».

*Пунктуальный* – не просто *точный*, а очень точный, аккуратный, выполняющий все «от» и «до», а еще – всегда и всюду приходящий вовремя.

*Ревизия* – не простая *проверка*, а «обследование чьей-либо деятельности с целью проверки правильности и законности действий».

*Реквизиция* – *изъятие* чего-либо; но: это не просто *изъятие*, а «принудительное отчуждение за плату» (в отличие от конфискации) или «временное изъятие государственными органами имущества отдельных граждан или юридических лиц».

Если слова понимаются говорящим и слушающим по-разному, какая уж тут эффективность общения!

## **Барьеры общения и коммуникативные неудачи**

Барьером в общении обычно называют психологическое препятствие, которое мешает разговору и налаживанию контакта. Трудности общения – это жестко блокирующие межличностную коммуникацию психологические барьеры, которые могут быть связаны с характерами людей, их стремлениями, взглядами, особенностями речи, манерами. У нас зачастую говорящими выбирается одна позиция из двух: либо *принижающе-уступчивая* («понимающая»), либо *защитно-агрессивная* («директивная»). А ведь свою точку зрения, интересы, цели дей-

ствительно нужно отстаивать, только в адекватной деловому общению форме. Об этом речь впереди, а пока заметим: форма отстаивания своих интересов очень часто препятствует, а не способствует их реализации и приводит к возникновению психологических барьеров, конфликтов и коммуникативных неудач.

Коммуникативные неудачи – это не достигнутые инициатором общения цели, а также полное отсутствие взаимодействия, взаимопонимания и согласия между участниками диалога (или полилога). В деловой (и не только деловой) коммуникации важно все: социокультурные стереотипы, те самые «скрепы», фоновые знания, речевая компетенция, которые могут быть неодинаковыми, а еще вмешивается психология пола, возраста, конкретной личности; кроме того, общению могут помешать посторонние, либо присутствующие при разговоре, либо бесцеремонно в него вторгающиеся, а еще бывают помехи в связи, если общение идет по телефону, в мессенджере или по скайпу... Может свою роль сыграть и физическое состояние и настроение тех, кто вступил в коммуникацию. Говорят же, что Наполеон проиграл свою главную битву из-за насморка!

Будьте готовы к сложностям, если:

1. Оказались в чуждой вам коммуникативной среде, среди людей по большей части вам не знакомых, и вы просто не знаете, что им дорого и близко, что знакомо или неведомо, а потому не можете сразу найти с ними «общий язык».

2. Темп речи, темп обмена репликами вам непривычен – либо слишком быстрый, либо слишком медленный, из-за чего что-то может быть сказано невпопад.

3. Собеседники излишне эмоциональны, позволяют себе неуместные шутки, иронизируют там, где надо было бы проявить сочувствие.

4. Один из собеседников сразу начинает доминировать, превращая диалог в свой монолог и зачастую выражая свое эмоциональное отношение к вам с помощью довольно противной (в этом контексте) частицы *что*: Вы *что*, с нами собираетесь сотрудничать? Вы *что*, хотели бы 50% прибыли? – сколько в этом «*что*» возмущенного и чуть-чуть даже презрительного недоумения!

5. Общение слишком ритуализировано, люди говорят с помощью «набора слов» – *это мы уже проходили, есть мнение, всем известно*, ценность таких выражений нулевая, они не создают содержательной канвы разговора, не «цепляют» внимания собеседника, не вызывают у него никаких эмоций, кроме раздражения; живой связи между говорящими не возникает.

6. Кто-то из собеседников допускает неуместное высказывание относительно действий, личных качеств своего визави, что справедливо может быть истолковано как недоброжелательность.

7. Вам не удастся проследить (или угадать) ход мыслей говорящего с вами человека, тут можно попасть в ловушку личных и указательных местоимений, за которыми непонятно кто или что стоит: *Они всегда так после курсов* (говорит попутчик своему соседу в автобусе). – *Кто?* – *Водители, говорю, неопытные. Дергает с места, поворот не отработан.* – А... – Пожалуй, говорящему стоило бы убедиться, что слушателю понятно, о ком и о чем идет речь...

Очень много недопониманий возникает из-за разности так называемого «знания о мире», а иногда даже отсутствия у одного из собеседников определенных знаний, культурного багажа. В сети можно найти такой анекдот (возможно, в старинном значении – забавный случай из жизни): «Коммерсант Майсль приезжает из Черновцов в Вену. Вечером он хочет пойти в Бургтеатр. Он спрашивает в кассе театра: «Ну что у вас сегодня на сцене?» – «*Как вам будет угодно*». – «Отлично! Пусть будет «*Королева чардаша*», – а знал бы Майсль, что Бургтеатр – это театр драматический (а значит, оперетты там не ставят) и что «*Как вам будет угодно*» – это пьеса Шекспира, то коммуникативной неудачи он бы не потерпел. А вот уже не анекдот, а языковая трагикомедия. Сегодня даже по «Первому» телеканалу и «России-1» можно услы-

шать, что дом-музей Ван-Гога открылся... в Орле, а Ибсен почему-то писал в норе, но не стоит записываться на прием к психиатру: причина когнитивного диссонанса – в отсутствии знаний у корреспондентов о том, что приютом и источником вдохновения гениального художника был Арль, и жил и творил Ван-Гог в Арле (а причиной «переезда» его в российскую глубинку было сместившееся по незнанию ударение), как и о пьесе великого Ибсена «Нора», названной так по имени главной героини.

Непонимание, а значит, и недостижение собеседниками согласия может быть вызвано и плохим знанием языка. Вот, например, мама пытается найти что-то хорошее в том, что дочь, живущая в пригороде, не поступила в московский вуз: «А то бы каждый день ездила туда-сюда. И вечером приезжала бы *на бровях*». Мать не понимает смысла выражения *на бровях* – оно не просто значит «с трудом, еле-еле добраться», так говорят исключительно о пьяных, которые *на бровях* приходят, приплетаются, приползают домой. Но возможны и другие ситуации: двое собеседников используют в разговоре «умные слова», а третьему они совершенно непонятны. Получается, как с *волатильностью*. Или как в стихах Нины Искренко: *Интеллектуал интеллектуалу шамбалит что-то про Шамбалу* (а не настолько интеллектуальному слушателю приходится эту самую *Шамбалу*, как теперь говорят, «гуглить в Яндекс»).

Синтаксические ошибки в согласовании, нанизывание падежей, усеченные предложения, недоговоренность, перескакивание с одной темы на другую, пусть и близкую, – все это заставляет слушающего проделывать большую работу по домысливанию общей картины, стоящей за каждым высказыванием. Знаком диалог? Один подросток рассказывает приятелю о боевике: *Он как жасхнет его... Ну я вообще... – Кто? Кого? – Ну этот, который вначале... – А тот? – А что тот? Тот больше не лез... А вот другой пример, уже из повести И. Грековой «Кафедра» – из диалога Дарьи Степановны (домработницы) с профессором Николаем Николаевичем (которого все называют Энэн): «Особое своеобразие речи Дарьи Степановны придавали провалы и зияния, от которых многие фразы становились каким-то ребусом... Собеседник – не дурак же он! – сам должен был понимать, о чем речь. В эту априорную осведомленность каждого о ходе ее мыслей она верила свято. Больше всего любила передачу «Человек и закон». Невнимания профессора к этому зрелищу понять не могла, осуждала: – Все с книжками да с книжками, вот и прозевали. Про шпану шестнадцать тридцать. Жене восемь лет, наточил ножик – раз! Ее в реанимацию, три часа, умерла. – Восемь лет жене? – с ужасом спрашивал Энэн. – Все вы понимаете, слушать не хотите. Не жене, а ему восемь лет. Мало. Я бы больше дала». И опять уместным будет процитировать Нину Искренко: *Люди, не умеющие говорить, обвиняют тебя в неумении слушать*. Сжатия, пропуски в речи у всех ведь разные!*

А еще к коммуникативным неудачам приводят... неоправданные паузы. Чтобы паузы использовать с толком, нужно еще учиться, учиться и учиться.

#### **«Волшебная таблетка»:**

*Успех деловой коммуникации зависит от искренней заинтересованности говорящих в обмене мнениями, вдумчивого слушания, решимости и умения быстро прояснять все непонятное, точного выбора слов и выражений, доносящих мысль, навыка объяснения терминов и профессионализмов простыми «человеческими» словами, восприятия собеседника равным себе уважаемым партнером.*

## 2. Деловой разговор пошел... О беседах и переговорах

Что такое *беседа*? Во-первых, это разговор, официально-деловой или душевный. Во-вторых, это сообщение на какую-то тему в форме обмена мнениями или обсуждения вопросов с аудиторией.

*Задуманные беседы* деловые люди ведут, как правило, в свободное от работы время, и при этом связаны эти люди бывают не только деловыми, но и приятельскими отношениями.

В официально-деловом поле партнеры, *беседуя*, могут искать точки соприкосновения в бизнесе, строить совместные планы, решать возникающие проблемы. *Переговоры*, обмен мнениями, чтобы о чем-то договориться, или обсуждение каких-то вопросов официальными сторонами с целью выяснения позиций сторон и заключения возможного договора, тоже проходят в форме *беседы*. В этих случаях она строится *по горизонтали*, вспомним про «партнерские отношения» как залог успеха в коммуникации. Но может быть и *вертикально* организованная *беседа*: когда начальник вызывает к себе подчиненного, чтобы поговорить с ним о работе, о том, как идут дела в проекте, о каких-то свежих идеях; или же, если дела – швах, провести с сотрудником воспитательную беседу.

В случае *беседы* с аудиторией, тот, кто ее инициирует, на самом деле хочет не столько узнать чье-то мнение, сколько поделиться своим и по возможности привлечь аудиторию на свою сторону. Например, руководство часто собирает коллектив, чтобы *побеседовать* с ним о *векторах развития компании* в ближайшее время. Или приглашает экспертов, чтобы те провели с сотрудниками компании, скажем, *беседу об этике и этикете делового общения*. Аудитория, конечно, может высказываться о том, что слышит, интерактива никто не отменял. Но тот, кто затеял *беседу*, лишь зондирует мнения и настроения собравшихся, отвечает на их вопросы, черпает в общении те идеи, которые сможет развить, обогатив свое собственное видение обсуждаемой проблемы и путей ее решения. Главный здесь – он, он говорит, что-то сообщает, его слушают.

В отношении таких деловых разговоров справедлив афоризм британской писательницы и журналистки Ребекки Уэст: «Беседа – всего лишь иллюзия. Бывают интересные монологи, и это все».

Да, в деловой беседе – даже при соблюдении принципа паритетности и обоюдной заинтересованности – всегда есть лидер, тот, кто начинает беседу, и его партнер, тот, кто беседу поддерживает. По ходу разговора они могут меняться ролями.

А успех беседы зависит от того, насколько собеседники знают друг друга, правильно ли уяснили себе особенности характера партнеров и выбрали ли верный тон разговора с ними; соблюдают ли они правила вежливости и используют соответствующие тактики при возникновении споров; структурируют ли разговор, делая его приятным и логичным.

### Структура деловой беседы

В общем случае, после подготовки (предварительной проработки обсуждаемых вопросов) и определения места и времени встречи, деловая беседа должна строиться так:

✓ *Начало беседы* (установление контакта, создание благоприятного для беседы «климата отношений»).

✓ *Изложение своей позиции и ее обоснование.*

✓ *Выяснение позиции собеседника.*

✓ *Совместный анализ проблемы* (устранение сомнений собеседника, опровержение его замечаний, поиск вариантов решения и т. д.).

- ✓ *Принятие решений* (и выработка их словесных формулировок).
- ✓ *Завершение беседы* (закрепление позитивных моментов).

**На первом этапе** стоит показать, что вы относитесь к предстоящей встрече с энтузиазмом, дружелюбно настроены, способны оценить собеседника, а также его идеи и предложения по достоинству.

Если рады – так и скажите: *«Рад нашей встрече»*. Или: *«Радуюсь перспективе обсудить все на высоком профессиональном уровне / с лидерами рынка (отрасли)»*.

Если только знакомитесь с будущим бизнес-партнером, то постарайтесь, чтобы он почувствовал, что это *знакомство* для вас *действительно приятно*, оживите своими эмоциями речевое клише.

Если контакт устанавливается по принятому сегодня шаблону: *«Приветствую! Как ваши дела?»*, то хотя бы используйте его диагностически. Если на ваш дежурный вопрос дан дежурный ответ (*«Спасибо, хорошо/неплохо»*), т. е. осуществлено ритуальное «поглаживание», можно после этого сразу начинать разговор. Если же партнер отвечает как зануда (*«Да так как-то...»*), дайте ему выговориться: *«Что-то не так? – Да работать некому: одни в отпуске, другие на больничном...»* а сами в это время оцените психологическое и физическое состояние собеседника, – от этого зависит, насколько он будет погружен в предстоящую беседу, с какими эмоциями ее начнет. От вас же требуется лишь эмоциональное сочувствие: *Ну и ну!* или *Ну надо же!* – этого будет вполне достаточно.

**ПЛОХО**, а точнее нельзя:

- ◆ пытаться обсуждать вопросы, не обращая внимания на эмоциональное и общее психологическое состояние партнера;
- ◆ не желать понять психологическое состояние партнера в момент разговора.

Тип контакта *«сверху»*, *«снизу»*, *«наравне»*, *дружелюбно*, *нейтрально*, *агрессивно* устанавливается еще до первых слов, в зависимости от того, как вошел человек, каковы его поза, взгляд, интонация первых фраз, каким будет взаимное расположение собеседников в пространстве. И «встреча гостя» может пройти по-разному: от подхода для рукопожатия до легкого подъема подбородка, кивка или полного игнорирования вошедшего, когда «хозяин» даже не смотрит на «гостя», углубившись в свои бумаги. И приветствие могут сопровождать как улыбка, так и подчеркнуто недовольный вид. Невербальные сигналы при вступлении в контакт во многом определяют дальнейшее взаимодействие собеседников.

Хорошо снимает напряжение уместная шутка. Но помните: шутовское приветствие типа *«Какие люди в Голливуде! И ведь без охраны!»* возможно только при близких приятельских отношениях с собеседником. Впрочем, можно добавить в приветствие немного самоиронии и не нарушив дистанции: *«Не верю своим глазам! Главный русист страны в моем скромном кабинете! Рад нашему знакомству и даже им немного польщен!»* Лести тут быть не должно, а вот комплимент будет к месту (к этому мы еще вернемся).

**ПЛОХО**, если не самоубийственно, демонстрировать:

- ◆ неуверенность, «дико извиняясь» (*Извините, если я вам помешал... Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...*);
- ◆ неуважение, пренебрежение к партнеру (*Я проходил случайно мимо и заскочил к вам... Давайте быстренько рассмотрим...*);
- ◆ готовность к «нападению» (*Что за безобразие творится? Давайте-ка разберемся!*), которая провоцирует конфликт и вынуждает собеседника занять оборонительную или ответно агрессивную позицию.

**На втором этапе**, когда идет обмен мнениями, поиск консенсуса и выработка решений, важно избежать ошибок.

**ПЛОХО**, но довольно часто собеседники сами себе вредят:

- ◆ проявляя авторитарность;
- ◆ демонстрируя отсутствие интереса к проблеме собеседника;
- ◆ не слушая собеседника;
- ◆ перебивая говорящих;
- ◆ говоря, не будучи уверенными, что их слушают;
- ◆ говоря долго.

Что касается двух последних пунктов...

Лев Толстой, например, полагал: «Больше всего говорит тот, кому нечего сказать».

А американский экономист Генри Хаскинс точно знал, когда надо остановиться, и охотно делился знанием: «Самое время кончать говорить – когда ваш собеседник начинает молча кивать головой».

**На третьем этапе** следует, во-первых, словами обозначить, что переговоры подошли к завершению (*Ну что же, обсуждение было плодотворным, пора принимать решения... Давайте завершать... Подытожим все сказанное...*), во-вторых, сформулировать решения и обозначить перспективы (и пожалуйста, никаких *дальнейших перспектив* или *перспектив на будущее*, *перспектива* сама по себе – то, что ждет в будущем или будет в дальнейшем), или ограничиться резюме сказанного, если переговоры зашли в тупик. А в-третьих, надо правильно выйти из контакта. Штирлиц знал: запоминается всегда последняя фраза. Значит, прежде чем попрощаться, нужно произнести что-то, что стимулирует собеседника к дальнейшим действиям и сохранит благоприятную атмосферу, даже если консенсус не был достигнут. Скажите что-то приятное. И тогда есть шанс, что вам пойдут навстречу.

## Комплимент – наше тайное оружие!

Приятные слова не должны быть приторными. И их нельзя произносить свысока. **Льстить** собеседнику и **хвалить** его – **ПЛОХО**, делать ему **комплименты** – **ХОРОШО**:

Лесть	Похвала	Комплимент
Ты прекрасней всех!	Ты хорошо выглядишь.	Я люблюсь тобой!

### Важно запомнить:

Лесть предполагает личную выгоду: «Каждый день рассказываю шефу, какой он замечательный руководитель, так как надеюсь получить премию и прибавку в зарплате».

Похвала выражает оценку одного человека другим, придавая беседе направление «сверху – вниз»: «Ты молодец! Отлично справился с работой. – Спасибо, конечно, но я и сам это знаю».

Комплимент имеет целью повысить настроение собеседника («Столько всего сделать и так быстро! Как тебе это удалось?»), установить контакт, создать доброжелательную обстановку...

*Комплимент* – очень важная часть делового общения. Есть даже такой речевой жанр: **деловой комплимент**. Мы любим цитировать Окуджаву: «*Давайте говорить друг другу комплименты!*»! А вот делать комплименты и не любим, и толком не умеем. И репертуар тут у деловых людей очень и очень ограниченный: «*Вы прекрасно выглядите*» (комплимент бизнес-леди – женщины ведь любят, когда восхищаются их внешностью) или «*Вы прекрасно пора-*

*ботали»* (это уже бизнес-партнеру – мужчины ценят комплименты своим деловым качествам). А где фантазия? Где личностно ориентированный подход?!

Полезные *стереотипы* тоже есть. Их предлагает Виктор Шейнов в книге «Неотразимый комплимент. Безотказные приемы влияния». Вот пара цитат из нее:

«Комплимент – это самый доступный подарок, за которым не нужно идти в магазин, тратить деньги».

«Всякий человек нуждается в уважении и признании. Что вам приятнее услышать утром: «Привет! Как дела?» или «Доброе утро! Твой успех на вчерашних переговорах впечатляет!»? Второе приветствие обладает магическим свойством – оно мгновенно поднимает настроение».

С этим трудно не согласиться.

Какие комплименты *помогут установить контакт?*

Похвалите компанию: *Успехи вашей компании впечатляют. Давно слежу за ними и думаю, что наши клиенты получают у вас услуги самого высокого уровня.*

Похвалите офис (косвенный комплимент, отмечающий заботу руководства о подчиненных): *Какой у вас прекрасный офис. Думаю, здесь очень приятно работать. Поэтому все так хорошо и получается.*

Обратите внимание на сертификаты, дипломы, призы (если их выставили напоказ, значит, наградами гордятся): *Приятно, что Ваши успехи и заслуги оценены по достоинству.*

Обратите внимание на дорогие хозяину кабинета предметы: *Вы пользуетесь перьевой ручкой? Это такая редкость сейчас... – Да приходится много писать, а «Паркером» пишется быстрее. – У Вас «Паркер»? Вы в отличной компании! Этими ручками пользуются члены королевских семей и руководители практически всех стран мира... ; можно похвалить фотографии – семейные, детские, сделанные во время отпуска там, где бывали и вы, и т. д.*

Отметьте деловые качества собеседника: *Точность – вежливость королей. Благодарю за Вашу пунктуальность.*

Отметьте его деловую репутацию, высказав личное мнение: *Мне всегда были интересны люди, добившиеся столь многого в профессии, как и Вы; или через цитирование: Знакомый покупал у вас автомобиль – очень хорошо отзывался об уровне сервиса в вашем автосалоне.*

Комплименты *уместны и по ходу беседы.*

Партнер отметил что-то очень важное: *Я раньше не знал, что Вы потрясающий аналитик!*

Партнер блеснул эрудицией: *Меня всегда поражает широта Вашего кругозора!*

Партнер неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза: *Общаясь с вами, можно многому научиться!*

В ситуации, когда партнер легко мог «сорваться», но не сделал этого: *Ваша выдержка восхищает!*

Комплименты могут помочь *преодолеть сопротивление собеседника*. Что же можно отметить в ответ на возражение?

Осмотрительность и предусмотрительность, практичность клиента или партнера: *Я подумую. – Да, я понимаю, практичные люди принимают взвешенные решения. Вас что-то смущает?*

Профессионализм, проницательность: *Да, настоящие профессионалы часто спрашивают именно об этом. Постараюсь внести ясность.*

Компанию: *У нас уже бюджет распланирован. – Да, безусловно, серьезная компания планирует бюджеты заранее. Познакомьтесь с нашим предложением, оно может пригодиться вам при планировании следующего периода.*

Само возражение или неудобный вопрос: *О, спасибо, что спросили, я как раз хотел об этом рассказать!* или: *Вы знаете, об этом у меня еще никто не спрашивал!* или: *Ваша реклама не сработала!* – *Хорошо, что Вы об этом сказали. Надеюсь, мы сможем разобраться, почему так случилось, и избежать ошибок в дальнейшем.*

И тем более комплименты помогают *закрепить успех по окончании переговоров.*

Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить, скажем: *Ваша энергия и выдержка достойны подражания.*

Партнера, который сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено, спросим: *Как Вам удается быть столь убедительным?*

Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим, скажем: *Вы скромничаете! Ваши способности говорят за вас!*

Человеку, нашедшему подход к трудному клиенту, можно сказать: *Вы прекрасно разбираетесь в людях.*

После длительных переговоров, завершившихся удачно, порадуемся: *Приятно иметь дело с такими профессионалами!*

И т. д., и т. п.

Но это не значит, что вы должны буквально сыпать комплиментами!

#### **«Волшебная таблетка»:**

Комплимент – это умело подчеркнутое приятными словами реальное достоинство человека. Говорите людям об их достоинствах просто и непринужденно.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.