

# ЭТИКА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО СЛУЖАЩЕГО

## КУЛЬТУРА РЕЧИ РУКОВОДИТЕЛЯ

**Н.С. Столяров**

Кафедра государственного и муниципального управления  
Российский университет дружбы народов  
*ул. Миклухо-Маклая, 10–2, Москва, Россия, 117198*

В статье рассмотрены правила культуры речи. Сформулированы рекомендации руководителям организации по правильной и грамотной постановке речи. Рассмотрены наиболее распространенные ошибки произношения слов и построения фраз.

**Ключевые слова:** грамотность, культура речи, руководитель, речевые ошибки.

Руководство – это прежде всего общение с людьми. В этой связи к руководителю любого ранга предъявляются особые (повышенные) требования. Его многогранная деятельность протекает преимущественно в условиях живого общения с людьми, в ходе которого ему приходится давать указания, выступать с докладами, обмениваться мнениями, защищать свою точку зрения и т.д. Любое решение руководителя, любая его мысль, необходимая для управления, в конечном счете воплощается в словесную форму.

Эффективность управленческого воздействия определяется, разумеется, не столько формой, сколько содержанием мысли. Однако в управленческой деятельности руководителя слово приобретает вполне самостоятельное значение. Оно обладает огромнейшей силой воздействия на сознание и поведение людей. Пренебрежительное отношение к слову совершенно недопустимо в деятельности тех, кому доверена власть над людьми. Потребности практики предъявляют повышенное требование к культуре речи руководителя. И, можно сказать, чем выше занимаемая должность, тем более совершенной должна быть речь руководителя.

Что главное в речи руководителя? Каких ошибок он должен избегать? Предложим несколько **правил и рекомендаций**.

1. Простота, ясность, определенность мысли – одно из важнейших качеств, необходимых руководителю. Соответствующей должна быть и форма выражения мысли. Правильно сформулированное распоряжение, лаконично и четко поданная команда – признак профессиональной культуры руководителя.

2. Любой начальник в зависимости от обстоятельств должен умело варьировать такие свойства речи, как тон, темп, громкость, тембр. Они ярко выражают отношение руководителя к тому, о чем идет речь. Повелительный, уверенный тон поручения обладает побуждающей к действию силой. В напряженной обстановке, в экстремальных ситуациях спокойствие в голосе начальника передается подчиненным. Если же, например, разговаривать бесстрастным, ровным голосом с нарушителем трудовой дисциплины, то у него может сложиться впечатление, что начальник формально, лишь в силу своих обязанностей реагирует на проступок. Одно и то же слово, одна и та же фраза в зависимости от интонации способны приобрести разное значение. Неверно взятый в разговоре тон может извратить смысл самых прекрасных слов.

3. Немаловажное значение для речи руководителя имеют правильно расставленные логические ударения, паузы, перемена интонации. Монотонная речь быстро утомляет, в ней нелегко выделить главное, существенное. Небольшая остановка в речи, пауза между отдельными фразами или словами усиливает внимание слушателей, подчеркивает смысл сказанного, выражает чувства говорящего.

Умелое сочетание пауз с логическими ударениями придает особую выразительность, живость речи, подчеркивает ее особый смысл. Одну и ту же фразу в зависимости от ударения можно произнести совершенно по-разному. Например: «Я хочу поручить **ВАМ** эту работу»; «Я хочу поручить вам **ЭТУ** работу». Разве не меняется смысл сказанного в зависимости от логического ударения? «Я сделался настоящим мастером тогда, – писал А.С. Макаренко, – когда научился говорить «иди сюда» с 15–20 оттенками, когда научился давать 20 нюансов в постановке лица, фигуры, голоса».

4. Руководитель, как никто другой, должен уметь правильно задавать вопросы своим подчиненным – от этого во многом зависит качество полученных ответов, заинтересованное участие подчиненных в обсуждении той или иной проблемы, взаимная доброжелательность и многое другое, что так или иначе влияет на морально-психологический климат в коллективе. Существует два типа вопросов: открытые (*кто виноват? почему не выполнили задание?* и т.п.) и закрытые (*все ли мы сделали для того, чтобы успешно справиться с поставленной задачей? что мешает эффективности нашей работы?*). К числу наиболее закрытых вопросов, на которые подчиненным легче всего ответить, относятся наводящие вопросы. Трудно и, пожалуй, невозможно дать исчерпывающие рекомендации по использованию руково-

длителем в деловой беседе того или иного типа вопросов (это поистине искусство!), но одно правило нужно помнить: задавая вопрос, руководитель должен показать собеседнику, что заинтересован в его ответе и хочет узнать именно его точку зрения по данному вопросу.

5. Выразительность речи руководителя усиливают жесты, мимика, телодвижения. В совокупности они составляют так называемый язык внешнего вида. Этот язык должен быть естественным, гармонизировать со смыслом речи, усиливать воздействие сказанного на слушателей. Свобода движений, жестов, мимики лица, вызванных активностью мысли и чувства, вовсе не противопоказаны во время делового выступления, если при этом не нарушена мера. Манерность, вычурность, театральная рисовка производят неприятное впечатление на слушающих. Неприятно смотреть на человека, который без нужды размахивает руками, гримасничает, совершает массу других неоправданных, суетливых движений. Однако и полная скованность, однообразная поза во время выступления также ни к чему. Это может быть воспринято слушателями или как напыщенность, надменность, или как полнейшее равнодушие говорящего к тому, о чем идет речь. Здесь, как и во всем, нужна строгая мера, корректность, простота и естественность.

6. Особые требования предъявляются к выступлению руководителя за трибуной, перед большой аудиторией. Здесь никакая мимика и жестикация не скроют узость мысли, неподготовленность к выступлению. Поэтому если нечего сказать по существу, лучше отказаться от выступления. В противном случае это будет выглядеть явным неуважением к аудитории. В свою очередь аудитория будет вправе считать себя свободной от уважения к докладчику.

7. Совершенно недопустимы для руководителя, выступающего за трибуной, назидательный тон, высокопарный слог, зазнайство, кичливость, интеллектуальная нескромность. Неприятное впечатление производит человек, пытающийся блеснуть своей эрудицией, осведомленностью, злоупотребляющий витиеватыми выражениями, непонятными терминами.

8. Как привлечь и удержать внимание аудитории? Прежде всего, конечно, актуальностью темы, глубиной содержания речи. Полезны в этих целях образные сравнения, эпитеты, риторические вопросы, юмористические вставки и т.п. Не мешает деловой речи и некоторая доля горячности, эмоциональности, если она проявляется в разумных пределах. Речь должна оказывать воздействие не только на разум, но и на чувства, эмоции слушателей. Однако при этом требуется соблюдать равновесие между логической и эмоциональной (чувственной) сторонами выступления.

Иной выступающий до предела насыщает свою речь шутками, сенсациями, забавными историями. Слушают такого оратора хорошо, с повышенным интересом. Однако после выступления у слушателей очень скоро наступает разочарование: «О чем, собственно, шла речь?» Но если же вовсе не прибегать к приемам активизации внимания слушателей, то через 15–20 минут

оно значительно ослабевает. Сухое и бесстрастное выступление также не оставит глубокого следа в сознании слушателей. Крайности, таким образом, смыкаются в своих последствиях.

9. Пользоваться ли заранее написанным текстом? Разумеется, человек, выступающий свободно, без бумаги, выглядит естественнее и непринужденнее, лучше воспринимается слушателями. Но никто не осудит пользующегося бумагой докладчика, выступающего с большой речью на собрании, совещании и т.п. Неплохо, если он при этом позволяет отвлечься, часто смотрит в зал, чутко реагирует на поведение слушателей, то есть помнит о людях, сидящих в зале. И совсем удручающее впечатление производит начальник, который не может без шпаргалки сказать людям несколько теплых поздравительных слов, проанализировать положение дел в небольшом коллективе, обменяться впечатлениями о каком-либо событии, ответить на вопросы, входящие в круг его компетенции. Не лучшее впечатление оставляет докладчик, выступающий без бумаги, но расплывчато, сумбурно, не по существу обсуждаемой темы. Словесная импровизация в данном случае способна вызвать раздражение у слушателей, так как отнимает у них время.

Свободное и содержательное выступление требует основательной подготовки, глубоких знаний, твердых умений и навыков. При подготовке к выступлению целесообразно ответить самому себе на три вопроса: 1) какова цель моего выступления; 2) что я хочу сказать, доказать, объяснить людям; 3) как я сделаю это. Далее составляется схема выступления или краткие тезисы. При необходимости записываются фактические данные, цифры и т.д. Если есть возможность, целесообразно про себя или вслух прорепетировать выступление. Сразу может не получиться. Но систематические тренировки позволяют свободно и уверенно выступать перед любой аудиторией.

10. Речь – это орудие общения между людьми. Если речь руководителя будет бедной по содержанию и неряшливой по форме, изобилуя нарушениями языковых норм, ошибками в произношении и употреблении слов, то можно предположить, что соответствующим будет и качество общения руководителя с подчиненными.

Рассмотрим наиболее распространенные ошибки произношения слов и построения фраз, которые не должен позволять себе руководитель.

**Слова-паразиты.** Даже если такие слова, как *значит, понимаете ли, видите ли, так сказать, ну, если хотите, собственно говоря, вот, в некотором роде* и т.д., вполне вписываются в контекст речи, слишком частое их употребление раздражает или отвлекает слушателей. Всегда найдутся любители подсчитать, сколько раз употребил докладчик полюбившееся ему слово.

**Вульгаризмы.** Еще в 1934 г. Максим Горький писал: «С величайшим огорчением приходится указать, что в стране, которая так успешно в общем восходит на высшую ступень культуры, язык речевой обогатился такими нелепыми словечками и поговорками, как, например: *мура, буза, волынить,*

*шамать, дай пять, на большой палец с присыпкой, на ять* и т.д. и т.п.». Более семидесяти лет прошло с тех пор, а замечание Горького не потеряло актуальности и поныне.

**Слова-штампы.** Не только засоряют, но и засушивают речь руководителя, лишают ее смысла, связи с жизнью такие, например, выражения: *достигли уровня, нацелили на решение стоящих задач, добились определенных результатов, можно с уверенностью сказать, поставить вопрос ребром, увязать мероприятие, имели место отдельные нарушения дисциплины* и т.д. Нередко за штампованными выражениями скрывается откровенная бездеятельность, парадность и хвастовство. Ведь что значат такие слова: «Отдел проделал определенную работу...»? Скорей всего, ничего не сделал.

**Неуместное и чрезмерное употребление иностранных слов** – *инспирировать, доминировать, кондиция, парадигма, адекватный, идентичный* и т.д. – засоряет речь.

**Неумение пользоваться словами-синонимами**, т.е. различными по форме, но сходными по содержанию. От этого речь становится бедной и невыразительной.

**Канцеляризмы** – *исходатайствовать, завизировать, непринятие мер* и т.д. – делают речь казенной, сухой, неинтересной.

**Неправильное сочетание слов.** Нельзя, например, говорить *важный недостаток*. Недостаток может быть большим, существенным, досадным, неприятным и т.д. Нельзя сказать *благодаря ошибкам* в управлении. Разве можно благодарить ошибки? Часто говорят: *играет значение* вместо *имеет значение*; *это говорит за то*, вместо *это говорит о том*; *нужно отметить о таких фактах, как...* вместо *...такие факты*; *эта таблица показывает о том, что...* вместо *...показывает, что* и т.д. Иногда неправильно сочетают однородные члены предложения. Например: *начальник должен изучать, знать и руководить кадрами*. В чем здесь ошибка? Знать, изучать можно что-либо (кого-либо), но руководить чем-либо (кем-либо).

**Ошибки в согласовании слов.** Например: *В подразделении было 20 человек, большинство ушло в отпуск. Ряд запланированных мероприятий остались невыполненными*. Собирательные существительные, как правило, согласуются со сказуемым в единственном числе. Поэтому в рассмотренных выше примерах<sup>1</sup> сказуемое правильно будет звучать в единственном числе (*были, ушли, остался*).

**Неправильное применение предлогов, союзов, наречий.** Например, говорят *согласно чего* вместо *согласно чему*, *данные по численности* вместо *данные о численности*, *вопреки указания* вместо *вопреки указанию* и т.д.

**Тавтология** – повторное обозначение уже названного понятия другим, близким по смыслу словом или выражением. Не следует говорить *в течение*

<sup>1</sup> Обратите внимание: мы написали *в рассмотренных выше примерах*. Если бы эти слова необходимо было бы произнести в устной речи, то вместо *выше* следовало бы сказать *ранее*. Аналогично соотносятся слова *ниже* – *выше*.

января месяца, наилучшая оптимальность, передовой авангард, совместное сотрудничество и т. д.

**Неразличение близких по звучанию, но разных по значению слов (паронимов):** поместить – разместить, командировочный – командированный, представить – предоставить, гарантийный – гарантированный, доверительный – доверчивый, эффектный – эффективный и т.д.

**Неправильное склонение имен собственных.** Следует запомнить, что не склоняются фамилии, оканчивающиеся на *-аго, -яго, -ово, -ых, -их, -ко*. Во избежание нежелательного комического эффекта отдельные фамилии целесообразно произносить в сочетании с именем и отчеством.

**Ошибки в произношении из-за неправильного ударения** справедливо воспринимаются слушателями как признак некультурности. Нередко говорят: *средствá обеспéчения, доку́мент, дóсуг, кварта́л, кило́метр, па́ртер, про́цент* (вместо правильных: *сре́дства обеспéчения, докуме́нт, досу́г, кварта́л, киломе́тр, партéр, проце́нт*) и т. д.

Правила литературного произношения обязательны не только для артиста, педагога, диктора. Правильная техника речи, грамотное, четкое выговаривание слов, хорошая дикция – неотъемлемые признаки подлинной культуры речи. Руководителю не следует игнорировать это. В целях самоконтроля целесообразно внимательно прислушиваться к произношению людей, профессионально владеющих словом.

Итак, **если вы руководитель**, то должны обладать высокой культурой речи, уметь силой слова влиять в нужном направлении на умы и сердца людей. И помнить: неясность речи – верный признак неясности мысли. «Обращаться с языком кое-как, – писал Л.Н. Толстой, – значит и мыслить кое-как: приблизительно, неточно, неверно». Последнее совершенно недопустимо в управленческой деятельности.

## THE CULTURE OF A LEADER'S SPEECH

Nikolaj S. Stolyarov

Department of Public Administration  
Peoples' Friendship University of Russia  
Miklukho-Maklaya st., 10–2, Moscow, Russia, 117198

The article deals with the rules of the culture of speech. It makes recommendations on the proper organization of executives and correct formulation of the question. Describes the most common errors of pronunciation of words and the construction of sentences.

**Key words:** literacy, culture of speech, supervisor, speech errors.