

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

ТАГАНРОГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджмента

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ



Таганрог 2006

ББК

Скаженик Е.Н. Деловое общение. – Таганрог: Изд-во ТРТУ. – 180 с.

Данное пособие создано на основе авторского курса «Практикум по деловому общению», читаемого в ТРТУ. Программа «Практикум по деловому общению» - дипломант Всероссийского конкурса РАБО – НФПК на лучшую учебную программу, направленную на развитие профессиональных навыков и личности менеджеров (2005).

Изложение принципов делового общения базируется на объединении научной и практической проблематики таких дисциплин, как лингвистика, риторика, психология, этика, логика, менеджмент.

Учит преодолевать барьеры в общении, искусно вести деловой разговор, переговоры, совещания, убеждать, не позволять собеседнику манипулировать собой, успешно выступать перед аудиторией.

Адресовано студентам экономических специальностей, а также всем, чья профессиональная деятельность осуществляется в сфере коммуникации: менеджерам, маркетологам, специалистам в области рекламного дела и PR, бизнесменам. Может быть использовано как для аудиторных занятий, так и для самостоятельной работы.

Адрес электронной версии пособия: <http://www.aup.ru/books/m161/>

Библиогр.: 47 назв.

Рецензент

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	4
СОДЕРЖАНИЕ КУРСА	4
ТЕМА 1. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ	8
ТЕМА 2. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	16
ТЕМА 3. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ	21
ЗАНЯТИЕ 1. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ	21
ЗАНЯТИЕ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОСТРАНСТВЕННОЙ СРЕДЫ.....	31
ТЕМА 4. СОЗНАТЕЛЬНОЕ/БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ И ЛОЖЬ В РЕЧЕВОЙ КОММУНИКАЦИИ	46
ТЕМА 5. МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ	49
ТЕМА 6. ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ КОММУНИКАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ	55
ТЕМА 7. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	78
ЗАНЯТИЕ 1. КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	78
ЗАНЯТИЕ 2. КРИТИКА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ.....	83
ТЕМА 8. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	90
ТЕМА 9. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ	95
ТЕМА 10. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА	104
ЗАНЯТИЕ 1. ФОРМИРОВАНИЕ ВЕРБАЛЬНОГО ИМИДЖА	104
ЗАНЯТИЕ 2. САМОПРЕЗЕНТАЦИЯ	106
ТЕМА 12. ПСИХОЛОГО-КОММУНИКАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ	129
ТЕМА 13. РУССКИЙ РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ	139
ТЕМА 14. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ	144
ЗАНЯТИЕ 1. ПРАВИЛА УБЕЖДЕНИЯ.....	144
ЗАНЯТИЕ 2. ДЕЛОВАЯ БЕСЕДА ПО ТЕЛЕФОНУ	148
ЗАНЯТИЕ 3. ДИСКУССИЯ.....	157
ЗАНЯТИЕ 4. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	161
ЗАНЯТИЕ 5. ДЕЛОВЫЕ СОВЕЩАНИЯ.....	169
ЗАНЯТИЕ 6. ТОРГИ	173
ЗАНЯТИЕ 7. ПРЕЗЕНТАЦИЯ.....	177
КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ	180
РЕКОМЕНДУЕМ ПРОЧИТАТЬ	187
ОТ АВТОРА	189

ПРЕДИСЛОВИЕ

*Тому, кто не умеет ладить с людьми,
нельзя заниматься бизнесом, потому
что именно люди нас окружают.*

Ли Якокка

Новые экономические и социальные условия выдвинули на первый план необходимость повышения уровня коммуникативной компетентности. Высокая речевая культура и развитая экономика неотделимы друг от друга. Эффективная межличностная коммуникация очень важна и для успеха в управлении, так как, во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей в рамках различных ситуаций. Во-вторых, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Таким образом, актуальность курса «Практикум по деловому общению», направленного на развитие коммуникативной компетентности, то есть способности человека решать языковыми средствами те или иные коммуникативные задачи в разных сферах и ситуациях общения, очевидна и не вызывает сомнения.

Каждая тема пособия включает в себя теоретический материал, подробное рассмотрение которого предполагается на аудиторных занятиях. Вопросы для самоконтроля помогут подготовиться к семинарским занятиям.

Коммуникативная компетентность требует постоянных тренировок, направленных на развитие мастерства делового общения. Поэтому основная задача пособия – дать материал для практических занятий, на которых будут развиваться умения и приобретаться навыки эффективной коммуникации.

«Практикум» может быть использован как теми, кто хочет овладеть мастерством делового общения, так и теми, кто обучает этому мастерству.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности

Коммуникация. Деловая коммуникация. Виды общения: познавательное общение; убеждающее общение; экспрессивное общение; суггестивное общение; ритуальное общение. Характеристики делового общения.

Тема 2. Вербальные средства коммуникации

Типы приема и передачи информации. Человеческая речь как источник информации. Стили речи. Речевые средства общения.

Тема 3. Слушание в деловой коммуникации

Умение слушать. Трудности эффективного слушания: ошибки тех, кто слушает; внутренние помехи слушания; внешние помехи слушания. Три уровня

слушания. Виды слушания. Обратная связь в процессе слушания. Приемы эффективного слушания. Правила эффективной обратной связи.

Тема 4. Невербальная коммуникация

Природа и типология невербальной коммуникации. Взаимодействие вербальных и невербальных средств коммуникации. Body language. Внешние проявления эмоциональных состояний. Зоны и дистанции в деловой коммуникации. Где сидеть за столом при общении. Организация пространственной среды в деловой коммуникации.

Тема 5. Сознательное/бессознательное и ложь в речевой коммуникации

Сознательное и бессознательное в речевой коммуникации. Попытка обмануть как особый вид речевой коммуникации. Сигналы, выдающие неискренность и обман. Физиологические симптомы лжи собеседника. Мимика и жестикация при неискренности. Вербальные сигналы, выдающие ложь.

Тема 6. Манипуляции в общении

Манипуляции в общении и их характеристики. Стратегии манипуляторов. Манипулятивные роли по Эрику Берну. Распознавание эго-состояний. Коммуникативные роли. Коммуникативные типы деловых партнеров.

Тема 7. Гендерный аспект коммуникативного поведения

Проблема «гендерной коммуникации». Анализ гипотезы гендерно-ориентированной личности; гендерно-ориентированного речевого производства; гендерно-ориентированных когнитивных структур и ментальных моделей. Определение «коммуникативной грамотности». Общение с мужчинами: психологические и коммуникативные особенности мужского поведения. Общение с женщинами: психологические и коммуникативные особенности женского поведения.

Тема 8. Критика и комплименты в деловой коммуникации

Критика как один из компонентов контактологии. Функции критики. Виды критики. Использование критики в деловой коммуникации. Психологические издержки критики. Техника нейтрализации замечаний. Приемы снижения негативного воздействия замечаний. Позитивные установки на восприятие критики. Комплимент как один из компонентов контактологии. Функции комплимента в деловом взаимодействии. Правила комплимента. Психологический механизм приема «приятные слова». Комплименты для делового взаимодействия.

Тема 9. Вопросы и ответы в деловой коммуникации

Вопросы в деловой коммуникации: функции, виды. Закрытые и открытые вопросы. Виды вопросов для переговоров и торгов. Вопросы для избегания искажений в понимании. Ответы на вопросы.

Тема 10. Барьеры в общении

Барьеры в общении. Барьеры взаимодействия. Влияние типов личности на отношения партнеров. Барьеры восприятия и понимания. Коммуникативные барьеры: логический, семантический, фонетический, стилистический. Пути преодоления барьеров в общении.

Тема 11. Имидж делового человека

Правильно подобранный имидж как одно из слагаемых успеха в деловом общении. Составляющие имиджа делового человека. Внешнее впечатление. Стил и имидж. Создание гармоничного образа. Деловые качества. Как сделать благоприятным первое впечатление о себе. Факторы, влияющие на создание имиджа: фактор преимущества, фактор привлекательности, фактор отношения. Формирование вербального имиджа: вербальный имидж как важнейшая составляющая имиджа делового человека; связь языка и интеллекта; манера представляться как элемент имиджа делового человека; техники формирования вербального имиджа. Самопрезентация как важнейший элемент культуры менеджера. Типы деловых партнеров.

Тема 12. Публичная речь

Требования к публичной речи. Целевые установки речи и их классификация. Замысел речи. Создание текста речи. Классификация видов речи. Информационная речь. Убеждающая речь. Призывающая к действию речь. Речи по специальному поводу: протокольная речь, траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу. Как выступать с речью. Как произвести положительное впечатление.

Тема 13. Психолого-коммуникативный потенциал деловых партнеров

Знание психотипов партнеров как возможность определения стратегии и тактики коммуникативного процесса. Типы личности. Психометрические характеристики личности. Возможные психолого-коммуникативные типы посетителей коммерческих ярмарок и выставок.

Тема 14. Русский речевой этикет

Предмет и функции речевого этикета в деловом общении, его национальный характер. Обстановка общения и этикетные формулы. Ты- и Вы- обращение. Этикет и социальный статус адресата. Система обращений в русском речевом этикете. Церемонии и этикетные тексты. Знакомство. Рекомендации.

Тема 15. Формы деловой коммуникации

15.1. Деловая беседа: структура деловой беседы; вопросы для самоанализа перед деловой беседой; передача информации собеседнику; аргументирование; принятие решений и завершение беседы; факторы успеха деловой беседы.

15.2. Деловая беседа по телефону: особенности телефонного разговора; подготовка телефонного звонка; как себя вести во время телефонной беседы; выражения, которых следует избегать; этикет междугородного телефонного разговора.

15.3. Спор, полемика, дебаты: психологические аспекты убеждения; психологические аспекты внушения; виды спора; технология сократовского спора.

15.4. Деловые переговоры: подготовка к переговорам; цели переговоров; предмет переговоров; структура переговоров; начало переговоров; некорректные тактические приемы деловых партнеров; варианты поведения деловых партнеров; конструктивные приемы ведения переговоров; типы

вопросов для успешных переговоров; речевые клише для эффективной коммуникации; завершение переговоров.

15.5. Деловые совещания: типы совещаний; подготовка совещания; правила поведения на совещании; как контролировать дискуссию; анализ проведенного совещания.

15.6. Пресс-конференция: зачем проводят пресс-конференцию; подготовка к пресс-конференции; предварительные встречи с представителями прессы; где и как проводить пресс-конференцию; проведение пресс-конференции.

15.7. Торги: виды торгов; технология ведения торгов; наступательные методы на торгах; как заставить партнера сказать «да»; как научиться говорить «нет»; приемы отказа.

15.8. Презентация: цели презентации; виды презентации: презентация товара при продаже; презентация товаров и услуг; подготовка презентации; алгоритм процесса презентации; коммуникативные приемы подхода к покупателю во время презентации.

Тема 16. Межкультурная коммуникация

Постановка проблемы межкультурной коммуникации. Национальное коммуникативное поведение. Национальный характер. Национальные особенности коммуникативного поведения народов мира. Основные особенности русского коммуникативного поведения.

Тема 17. Методы стимулирования критического и творческого мышления специалистов в деловой сфере

Метод анализа конкретных ситуаций. Метод анализа кейсов. Метод анализа инцидентов. Метод разбора деловой корреспонденции. Метод разыгрывания ролей. Метод психологического видеотренинга. Метод имитационных игр. Метод деловых игр. Методы генерирования идей: метод мозгового штурма; метод синектики; метод ассоциаций; метод записной книжки.

ТЕМА 1. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

*Заберите у меня все, чем я обладаю.
Но оставьте мне мою речь. И скоро я
обрету все, что имел.*

Даниэл Уэбстер

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, психологи, бизнесмены, рекламисты и т.п. Поэтому владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тыс. слов, или более 3 тысяч слов в час. Его величество Общение правит людьми, их жизнью, их развитием, их поведением, их познанием мира и самих себя как части этого мира. И всякая попытка осмыслить коммуникацию между людьми, понять, что ей мешает и что способствует, важна и оправдана, так как общение - это столп, стержень, основа существования человека.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то сообщить, узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, договориться и т.д.) возникают разнообразные речевые тексты. В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка.

Итак, **язык** - это система знаков и способов их соединения, которая служит орудием выражения мыслей, чувств и волеизъявлений людей и является важнейшим средством человеческого общения.

А еще **язык** - это зеркало культуры, в нем отражается не только реальный мир, окружающий человека, не только реальные условия его жизни, но и общественное самосознание народа, его менталитет, национальный характер, образ жизни, традиции, обычаи, мораль, система ценностей.

Язык - это и передатчик, носитель культуры, он передает сокровища национальной культуры, хранящейся в нем, из поколения в поколение. Овладевая родным языком, дети усваивают вместе с ним и обобщенный культурный опыт предшествующих поколений.

Язык - это и орудие, инструмент культуры. Он формирует личность человека, носителя языка, через навязанные ему языком и заложенные в языке видение мира, менталитет, отношение к людям ...

Таким образом, язык используется в самых разных *функциях*. Сколько их? Лучше других ответил на этот вопрос американский лингвист Э.Сепир: «Трудно с точностью установить функции языка, так как он настолько глубоко коренится во всем человеческом поведении, что остается очень немногое в функциональной стороне нашей сознательной деятельности, где язык не принимал бы участия». Назовем основные:

Коммуникативная. Язык выступает в роли основного средства общения. Благодаря наличию у языка такой функции люди имеют возможность полноценного общения с себе подобными.

Познавательная. Язык как выражение деятельности сознания. Основную часть информации о мире мы получаем через язык.

Аккумулятивная. Язык как средство накопления и хранения знаний. Приобретенные опыт и знания человек старается удержать, чтобы использовать их в будущем. В повседневной жизни нас выручают конспекты, дневники, записные книжки. А «записными книжками» всего человечества являются разного рода памятники письменности и многовековая художественная литература, которая была бы невозможна без существования письменного языка.

Конструктивная. Язык как средство формирования мыслей. При помощи языка мысль «материализуется», приобретает звуковую форму. Выраженная словесно, мысль становится отчетливой, ясной для самого говорящего.

Эмоциональная. Язык как одно из средств выражения чувств и эмоций. Эта функция реализуется в речи только тогда, когда прямо выражается эмоциональное отношение человека к тому, о чем он говорит. Большую роль при этом играет интонация.

Контактоустанавливающая. Язык как средство установления контакта между людьми. Иногда общение как бы бесцельно, информативность его нулевая, лишь готовится почва для дальнейшего плодотворного, доверительного общения.

Этническая. Язык как средство объединения народа.

Типы приема и передачи информации

Человек использует естественный язык с двумя целями: не только передать информацию, но еще и понять мир. Но оказывается, что прием и передача информации могут быть осуществлены, кроме естественного языка, как минимум еще двумя способами, соответствующими двум интеллектуальным возможностям человека: образному мышлению и сенсорике.

Образное мышление - это восприятие мира в виде картинки. Художественное полотно или скульптура - это тоже текст, несущий немалую смысловую нагрузку. Мышление зрительными образами знакомо каждому человеку, например, когда он вспоминает эпизод из своей жизни, не расчлененный словесно, а зафиксированный сознанием в виде фотографии.

Под **сенсорикой** понимается биоэнергетический способ обмена информацией, при котором человек ничего не говорит и ничего не демонстрирует, но при этом передает информацию, и она воспринимается теми, к кому она направлена.

Таким образом, при глубоком анализе становится очевидным, что от природы люди наделены 3 разными формами мышления: естественным языком, образным и сенсорным мышлением.

Как работает естественный язык в своей речевой функции, мы наблюдаем постоянно: текст ← слова ← слово: значение.

Как функционирует образное мышление? Восприятие мира осуществляется не расчлененно, а единой картинкой. Живописное полотно нельзя расчленить на элементы (как текст), оно воспринимается целиком. Человек получает больше информации, переходя от правой к левой части картины. Значит, по сравнению с естественным языком это принципиально иная форма восприятия. Люди с развитым образным мышлением воспринимают мир иначе, чем люди с преобладанием мыслительной языковой функции.

Перейдем теперь к сенсорному мышлению. Основу этого феномена (то есть передачи информации без помощи известных науке анализаторов) следует искать, видимо, на самом глубоком «клеточном» уровне.

Оказывается, что лишенная зачатков нервной системы и каких-либо рецепторов клетка способна демонстрировать ясновидение - «клеточную телепатию».

Рассмотренные три способа приема и передачи информации находятся в неодинаковом взаимодействии друг с другом.

Естественный язык реализуется посредством речевого аппарата и слухового анализатора. Образное мышление в основном связано со зрительным анализатором, но, кроме того, в канале передаче информации задействованы руки, которые лепят и рисуют. При биосенсорном воздействии анализатором, видимо, является все человеческое тело.

Приоритет неодинаковых типов мышления у разных людей имеет огромное значение для практики общения. Когда вы входите в речевую коммуникацию с другим человеком (частную, деловую, официальную) следует не только провести всесторонний анализ его личности, но и составить представление о том, какой тип мышления в нем преобладает и подстроиться к нему.

Язык - речь - речевая деятельность

Под *речевой деятельностью* понимается ситуация, когда для общения с другими людьми человек использует язык.

Существует несколько видов *речевой деятельности*:

говорение - использование языка для того, чтобы что-то сообщить;

слушание - восприятие содержания звучащей речи;

письмо - фиксация содержания речи на бумаге;

чтение - восприятие зафиксированной на бумаге информации.

С точки зрения *формы существования языка* общение делится на *устное* и *письменное*, а с точки зрения *количества участников* - на *межличностное* и *массовое*.

Любой национальный язык неоднороден, он существует в разных формах. С точки зрения социального и культурного статуса различаются литературные и нелитературные формы языка.

Литературная форма языка, иначе - *литературный язык*, понимается говорящими как образцовая. Основным признаком литературного языка - наличие устойчивых норм.

Литературный язык имеет 2 формы: устную и письменную. Первая - звучащая речь, а вторая - графически оформленная. Устная форма изначальна. К *нелитературным* формам языка относятся территориальные и социальные диалекты, просторечие.

Стили русского литературного языка

Функциональные стили - это разновидности языка, определяемые сферами деятельности человека и имеющие свои нормы отбора и сочетания языковых средств.

Каждый стиль отличается от других следующими признаками:

- сферой использования;
- целью общения;
- формами, в которых он существует;
- набором языковых средств.

Современный русский литературный язык представляет собой систему стилей:

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический.

Научный стиль. Главные функции - информативная и воздействующая. Ведущий признак терминологичность словарного состава. Стиль делится на собственно-научный, научно-учебный, научно-популярный подстили.

Черты научного стиля:

- отвлеченность,
- обобщенность,
- подчеркнутая логичность и связность выражения.

Официально-деловой стиль. Официально-деловой стиль называют языком законов. Главные функции - повелевающая и информативная. Черты официально-делового стиля:

- точность;
- предписывающий характер;
- обезличенность;
- стандартность;
- тенденция к стереотипу.

Публицистический стиль. Основные функции - информативная, воздействующая. Сочетает в себе экспрессию и стандарт. Публицистический стиль - информация для широкого круга. Может быть в устной и письменной форме. Черты публицистического стиля:

- экспрессивность, эмоциональность,
- наличие гибкого стандарта.

Разговорная речь. В ней оформляются обычно диалоги и монологи на бытовые темы. Выделять ее как разговорный стиль представляется не совсем верным.

Язык художественной литературы. Вся организация языковых средств в художественной литературе подчинена не просто передаче содержания, а передаче художественными средствами. Главная функция языка художественной литературы - эстетическая (или поэтическая). С этой целью в языке художественной литературы могут использоваться не только функциональные разновидности литературного языка, но и нелитературные формы национального языка: диалекты, просторечие, жаргонизмы.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы функции языка в общении?
2. Чем отличается официально-деловой стиль речи?
3. Чем отличается научный стиль речи?
4. Чем отличается публицистический стиль речи?
5. Чем отличается разговорная речь?
6. Вспомните типы приема и передачи информации.

Задание 1

Наугад выберите по паре слов из каждой колонки и используйте их как «затравку» для создания рассказа. На бумаге или в голове разработайте сценарий.

Фиаско	Статуя	Спираль
Океан	Ноготь	Финиш
Путешествие	Мостовая	Кнопка
Бумажник	Пальто	Вор
Дыня	Фанера	Суфле
Сон	Харизма	Ковбой
Мотоцикл	Армия	Коробка
Собака	Нос	Палка
Преступление	Хоккей	Плод

Задание 2

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- *Творчество подобно приготовлению торта.*
- *Творчество подобно падению в грязь.*
- *Творчество подобно любви.*
- *Творчество подобно починке протекающего крана.*
- *Творчество подобно заточке топора.*

Задание 3

Сравнения и метафоры объединяют вещи между собой, устанавливая их похожесть. Сравнения распознаются более легко, потому что содержат ключевые слова «как» или «подобно».

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

1. Вода для корабля то же, что _____ для бизнеса.
2. Цветок вызывает радость так же, как _____ гнев.
3. Кран для _____ то же, что _____ для свободы.
4. Мой дом – это _____.
5. Моя работа – это _____.
6. Беспокойство – это _____.
7. Правда – это _____.
8. Власть – это _____.
9. Успех – это _____.
10. Счастье – это _____.
11. Любовь – это _____.
12. Идеалы – это _____.
13. Размышление – это _____.
14. Жизнь – это _____.

Задание 4

Вообразите смешение различных видов восприятия. Например, попробуйте представить себе способность ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

- Чем пахнет слово «участвовать»?
- Каково на ощупь число «семь»?
- Какой вкус у голубого цвета?
- Как выглядит идея свободы?
- Какая форма у вторника?
- Каков вкус радости?

Задание 5

Все участники плывут на корабле. Корабль плывет вдоль берегов, островов, гор, лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник по очереди сообщает, куда плывет корабль, что видно вокруг, что происходит на борту и т.д.

Каждый участник должен произнести не менее 3–5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока все не выскажутся, потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Задание 6

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник,

претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

Эпизод первый: заключение трудового соглашения.

«Нужен мне работник:

Повар, конюх, плотник.

А где мне найти такого

Служителя не слишком дорогого?»

Балда говорит: «Буду служить тебе славно,

Усердно и очень исправно,

В год за три щелка тебе по лбу,

Есть же мне давай вареную полбу».

Приздумался поп,

Стал себе почесывать лоб.

Щелк щелку ведь рознь.

Да понадеялся он на русский авось.

Поп говорит Балде: «Ладно.

Не будет нам обоим накладно...»

Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.

- Все ли условия соглашения выполняются?
- Как выполнил Балда свои обязанности?

Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

Задание 7

Расскажите об одном и том же событии, используя различные стили речи.

Задание 8

Придумайте фразы со словами: *терпение, терпеливость, терпимость, толерантность.*

Задание 9

Продолжите фразы:

- Стало ясно, что трудности с каждым годом будут _____.
- Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет _____.
- Моя тревога _____ с каждым днем.
- Площадь засоленных почв _____ с каждым годом.

(возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться)

Задание 10

Подберите синонимы к слову *сказал*.

Задание 11

Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.*

Задание 12

«Переведите» наукообразные фразы:

- *Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.*
- *Приступить к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).*

ТЕМА 2. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие.

Лабрюйер

Практика делового взаимодействия показывает, что умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации.

Умение слушать – это:

- восприятие информации от говорящих, при котором слушающий воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на шаг вперед».

Слушание – процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства не очень высока – около 25%.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые: слушание – 40% рабочего времени, говорение – 35%, чтение – 16%, письмо – 9%.

Стиль слушания человека зависит от многих факторов: от личности, характера, интересов, пола, возраста, статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Трудности эффективного слушания: отключение внимания, высокая скорость умственной деятельности, антипатия к чужим мыслям, избирательность внимания, потребность реплики.

Существуют внутренние и внешние помехи слушанию. К внутренним помехам слушания относится привычка «размышлять о чем-то еще». Внешних помех гораздо больше:

- собеседник говорит недостаточно громко или шепотом;
- отвлекающая манера собеседника, его манеры;
- помехи (шум транспорта, ремонт, заглядывание посторонних в кабинет, др.);
- слишком высокая или слишком низкая температура в помещении;
- плохая акустика;
- окружающая обстановка или пейзаж;

- поглядывание на часы;
- телефонные звонки;
- акцент говорящего, монотонность, слишком быстрый или слишком медленный темп речи;
- ограниченность во времени, ощущение, что регламент исчерпан;
- чрезмерная загруженность на работе;
- плохая погода;
- цвет стен в помещении (красный – раздражает темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет);
- неприятные запахи в помещении;
- привычка держать в руках посторонние предметы;
- непоседливость, суетливость слушателя, а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, рисовать).

Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. Участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает уместно там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, точки зрения т.д. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, критическое слушание малоперспективно. Установка на отторжение информации не позволяет прислушиваться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы проходит мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов. Такое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции, и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

- партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение с чем-нибудь;
- партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции;
- партнеру трудно выразить словами то, что его волнует;
- партнер застенчив, неуверен в себе.

Активное рефлексивное слушание. При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь. Обратная связь с процессе слушания может осуществляться различными способами:

- расспрашивание (прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов);
- перефразирование, или вербализация (перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли);
- отражение чувств (при отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний);
- резюмирование (тем самым партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты).

Рекомендации идеальному слушателю

- Не прерывайте и не перебивайте собеседника. *(Дайте человеку закончить свою мысль. К тому же тишина стимулирует людей продолжать говорить. Выслушивайте клиента, и он будет стараться заполнить тишину, продолжая отвечать на заданный вами вопрос.)*
- Не смотрите на часы. *(Если вам очень надо посмотреть на часы, сделайте это незаметно. В противном случае клиент интерпретирует этот жест как отсутствие интереса к нему и как желание поскорее от него избавиться.)*
- Не заканчивайте предложение за собеседника. *(Прервав человека словами «Это я уже слышал», вы отбиваете у него всякое желание продолжать общаться с вами.)*
- Задав вопрос, дождитесь ответа. *(Очень многие задают вопрос и сами же на него отвечают, говоря при этом, что это происходит из-за возникающей паузы. Но пауза – это хорошо, значит, клиент обдумывает ваш вопрос, он ведь не должен выдавать ответ моментально. Пауза нервнует, но если вы задали вопрос, то дождитесь ответа.)*
- Примите соответствующую позу. *(Не разваливайтесь на стуле, говоря тем самым клиенту: «Ну рассказывай, я тебя слушаю». Сидите прямо, наклонитесь слегка вперед. Наклон вперед свидетельствует о заинтересованности человека.)*
- Не ведите переговоры, если вы себя плохо чувствуете.
Покажите собеседнику, что вы его слушаете:
 - Поддерживайте визуальный контакт. *(Даже если вы внимательно слушаете собеседника, а при этом смотрит куда угодно, он сделает единственный вывод – вам неинтересно и вы его не слушаете.)*
 - Повернитесь к собеседнику лицом. *(Беседовать с клиентом, повернувшись к нему боком или спиной, а лицом к компьютеру или к*

чему угодно, просто некрасиво. Беседуя с клиентом, развернитесь корпусом к нему, одного поворота головы недостаточно.)

- Кивайте. (Это очень эффективный способ показать собеседнику, что вы его слушаете и понимаете. Соглашаясь или понимая, о чем говорит наш собеседник, мы киваем произвольно. Но, кивая слишком часто, вы сообщаете собеседнику, что ваше терпение закончилось и ему пора закругляться.)
- Установите вербальную обратную связь. («Да, конечно, это интересно...» и т.д. – все это вербальная реакция, подтверждающая, что мы слушаем нашего собеседника. Всем нам необходимо подтверждение того, что нас слушают.)
- Задавайте уточняющие вопросы. (Если вам что-то неясно или вы не уверены, что правильно поняли клиента, не стесняйтесь – задавайте уточняющие вопросы. Вы произведете впечатление человека, старающегося не упустить важные моменты беседы. Существует множество уточняющих вопросов: «Вы имеете в виду, что...», «Правильно ли я вас понял...», «Поясните, пожалуйста...», «Вы хотите сказать...», др.)
- Не поддавайтесь соблазну опровергать новую для вас информацию. (Люди предпочитают спорить. Если вы услышали от собеседника что-то не соответствующее вашим убеждениям или отличное от ваших представлений, не накидывайтесь на него и не обороняйтесь, отстаивая свою точку зрения. Лучше просто спросите: «Откуда у вас такие сведения?», «Почему вы так считаете?», «Чем объясняется ваша позиция?»)
- Избегайте синдрома: «А у меня». (Клиент может рассказывать о чем угодно, не надо пытаться произвести на него впечатление своим «еще более крутым» личным опытом, выхватывая у него инициативу. Похвастаться собой вы всегда успеете, а вот клиент, после того как его перебили, может вообще замолчать и закрыться. Вам это надо?)
- Делайте себе пометки. (Это имеет следующие преимущества: вы подавляете в себе импульс прервать говорящего; вы на бумаге можете отреагировать на возможную начинающуюся злость с вашей стороны и успокоиться для вашего ответа в дальнейшем; уже при слушании вы сможете отделить важное от второстепенного; вы можете быть уверены в том, что действительно детально вошли во все существенные проблемы, когда придет ваша очередь говорить; ваш партнер по переговорам видит, что к нему серьезно относятся, если вы считаете нужным делать для себя заметки во время выступления).

Вопросы для самоконтроля

1. Что, на ваш взгляд, означает «умение слушать»?
2. Что дает людям умение слушать?

3. Каковы трудности эффективного слушания?
4. Какие ошибки допускают те, кто слушают?
5. Перечислите «вредные привычки» слушания.
6. Как преодолеть крайности мужского и женского стилей слушания?
7. Каковы внешние помехи слушания?
8. В чем особенности направленного, критического слушания?
9. Какова специфика эмпатического слушания?
10. В чем особенность нерефлексивного слушания?
11. Зачем нужна положительная установка по отношению к неприятному собеседнику?
12. «Обратная связь». Каковы ее виды и способы осуществления?

Задание 1

Сотрудник взволнованно рассказывает о конфликтной ситуации, которая представляет для вас интерес. Как его нужно слушать?

Задание 2

Обратите внимание на манеру слушать своих друзей и партнеров. Умеют ли они слушать? Придерживаются ли установок эффективного слушания те собеседники, с которыми приятно разговаривать?

Задание 3

Проанализируйте, какой стиль слушания – мужской или женский – вам ближе, нет ли привычек, мешающих собеседнику и обнаруживающих ваше неумение слушать?

Задание 4

Проведите небольшие эксперименты с близкими друзьями. Попробуйте во время разговора сделать непроницаемое лицо и никак не реагировать на слова собеседника. В другом разговоре попробуйте усердно кивать и преувеличенно отражать эмоции партнера. В третьем – примите ту же позу, что и собеседник, а когда он разговорится, резко измените ее. Внимательно следите за состоянием рассказчиков во всех экспериментах. Результат обсудите с ними.

Последний эксперимент позволяет прийти к выводу: подражание позе и жестам партнера создает комфортную обстановку разговора, помогает собеседнику раскрыться, неподражание действует наоборот.

Задание 5

Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

Задание 6

Постарайтесь использовать как можно больше приемов активного слушания в деловом разговоре.

ТЕМА 3. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

Занятие 1. Невербальные средства коммуникации

*Слушай, что говорят люди, но
понимай, что они чувствуют.*

Восточная мудрость

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

- слова,
- интонация,
- тембр голоса,
- жесты, пластика,
- энергетический импульс.

Первые три традиционно относятся к компетенции лингвистики, четвертая – к невербальной коммуникации, пятая – к экстрасенсорике.

В межличностном общении невербальная коммуникация передает 65% всей информации. При выражении отношения телодвижения передают 55% информации, голос – 38%, а слова – всего 7%.

Почему?

- часто употребляются неосознанно;
- воспринимаются непосредственно и поэтому сильнее воздействуют;
- передают тончайшие оттенки отношения, оценки, эмоций;
- могут передавать информацию, которую трудно или неудобно выразить словом.

На основании намеренности-ненамеренности различают три типа **невербальных средств**:

- поведенческие знаки (дрожь и т.д.);
- ненамеренные знаки, или самоадапторы (тереть переносицу, поправлять волосы и т.д.);
- собственно коммуникативные знаки.

Язык – это знаковая система сознательного, она реализует в речи то, что вы осознанно собираетесь в ней реализовать. А знаковая система НВК – семиотика бессознательного, она реализует те мотивы, которые находятся в бессознательном. Очень часто знаковая система НВК противоречит реальной речи.

Если человек чувствует нечто, он передает это специальными знаками, что очевидно. Интересно другое: если насильно лишить человека возможности эти знаки демонстрировать, у него в связи с их отсутствием меняется само психологическое состояние. Например, если человек жестами демонстрирует негативное отношение к вам, лишите его физической возможности демонстрировать это отношение, и, возможно, ваша ситуация улучшится.

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на согласованность. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, мы обычно не воспринимаем ее отдельно.

Жестикуляция в деловом разговоре

Выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Жесты уверенности	кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони
Жесты неуверенности, раздражения	прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле; одной рукой человек поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой, браслет часов или манжет; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины); потирание уха
Жесты, выражающие агрессивность	тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин - агрессивность
Жесты несогласия	боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти; такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону
Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации	рука у щеки; один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками; рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев

Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации

<i>Жесты</i>	<i>Возможная интерпретация</i>
Партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь	Нуждается в поддержке, ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ
Человек стоя опирается руками о стол, стул и пр.	Ощущает неполный контакт
Руки в карманах, за спиной либо скрещены на груди	Человек замкнут
Ладони рук в поле зрения партнера по общению	Человек открыт для общения
Лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак	Внутренний монолог, скука
Указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот	Подозрительность, скрытность, недоверие
Скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками)	Негативно подавленное отношение к ситуации
Скрещенные руки и ноги у сидящего человека	Нежелание вступать в контакт, демонстративность
Ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол)	Властность, психологическое давление на партнера
Закладывание рук за голову	Уверенность в себе, превосходство над другими, доминирование

Глаза являются самыми мощными знаками НВК:

- они занимают центральное положение;
- через зрительный анализатор проходит 87% всей информации (9% проходит через слуховой анализатор, 4% - информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

Чтобы понять состояние человека, ему необходимо смотреть в зрачок. Общаясь с человеком, попробуйте ответить на 3 вопроса:

1. Как он на вас смотрит?
2. Долго ли он смотрит?
3. Как долго он может выдержать ваш взгляд?

Если вы хотите вызвать в человеке доверие, смотрите ему в глаза не менее 70% всего времени общения – и Вы, скорее всего, добьетесь успеха.

Взгляд можно и нужно тренировать и верно выбирать. В зависимости от обстоятельств выделяют **три вида взгляда**: деловой, социальный и интимный.

Деловой взгляд направлен на треугольник на лбу партнера по переговорам. *Социальный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и ртом речевого коммуниканта. *Интимный взгляд* направлен на треугольник, образованный глазами и солнечным сплетением собеседника.

Обратите внимание, если

1. При беседе вы отмечаете, что ваш партнер практически не смотрит вам в лицо (во всяком случае, значительно реже, чем обычно, а если вы ловите на своем лице его взгляд, то мгновенный). Точно можно утверждать: он не желает с вами контактировать либо испытывает чувство дискомфорта из-за необходимости дезинформировать вас.
2. Ваш партнер при беседе почти неотрывно смотрит на вас независимо от фазы диалога. Точно можно утверждать: вы представляете для него какой-то интерес. Возможные варианты: либо он изображает «удава», считая вас «кроликом», либо он испытывает к вам симпатию, либо его интерес к вам вполне деловой – он заинтересован в обсуждении с вами этого вопроса.
3. При нормальных взаимоотношениях (без выраженной личной симпатии или антипатии) партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас в те моменты диалога, когда его сознание будет менее загружено либо когда вы будете привлекать его внимание словами-обращениями.
4. Чем напряженнее для интеллекта беседа, тем реже будут взгляды на собеседника. Чем свободнее беседа, тем чаще партнеры обмениваются взглядами (разумеется, при прочих равных условиях).
5. Если вы заметили, что в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на вас свой взгляд, а беседа такова, что не требует от него большого интеллектуального напряжения – значит, его отношение к вам ухудшилось. Это то же самое, как если бы он отвернул корпус чуть в сторону от вас. Ищите причину его недовольства.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему важно понимать язык телодвижений?
2. Почему язык телодвижений неоднозначен?
3. Как с помощью соответствующих жестов и позы можно попытаться снять напряженное состояние партнера?
4. Перечислите жесты, свидетельствующие об уверенном и неуверенном поведении.

Задание 1

Понаблюдайте за позами и жестами людей во время занятия, совещания, на остановке, перед началом спектакля, в транспорте. Сравните свою оценку внутреннего состояния объекта наблюдения с оценкой своего товарища. Обсудите отличия.

Задание 2

Попробуйте в течение 15 минут посмотреть латиноамериканский телесериал без звука и попытайтесь по жестам и позам героев понять, что происходит на экране.

Задание 3

В общении с друзьями приобретайте навыки подражания по позе и «отзеркаливанию» жестов. Наблюдайте за изменениями состояния собеседника.

Задание 4

Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

Задание 5

Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркалить» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать» партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

Задание 6

Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (В) будет «режиссером»: после того, как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.

Задание 7

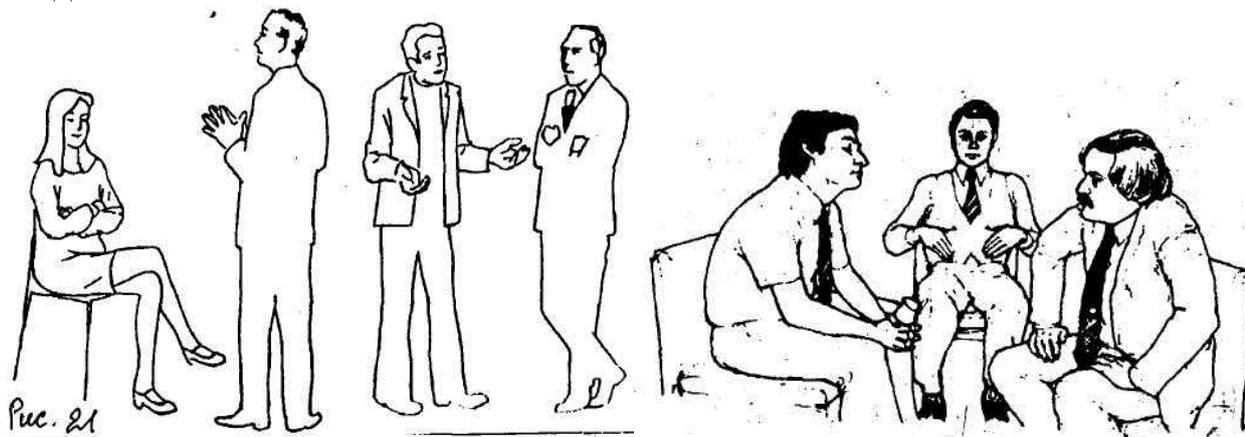
Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны.

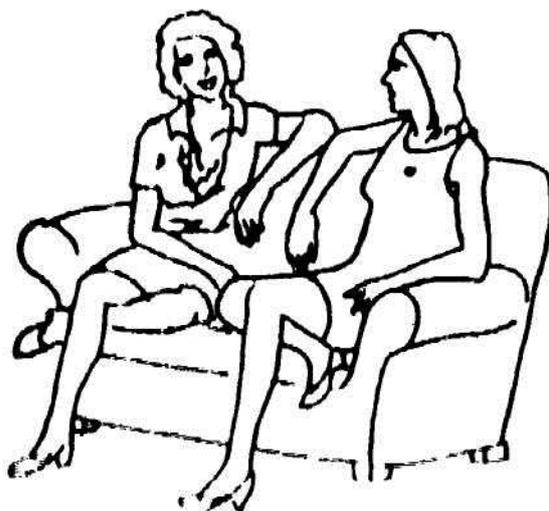
Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Вторая часть упражнения. Обсуждайте тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим.

Задание 8

Рассмотрите картинки. Что вы можете рассказать об изображенных на них людях

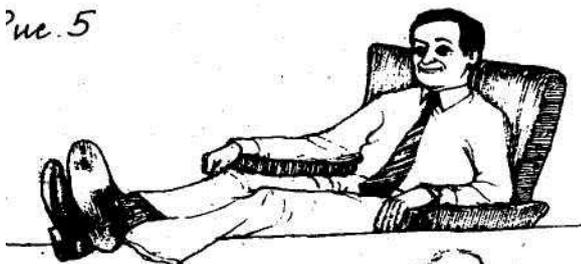




Puc. 1.

Puc. 2.

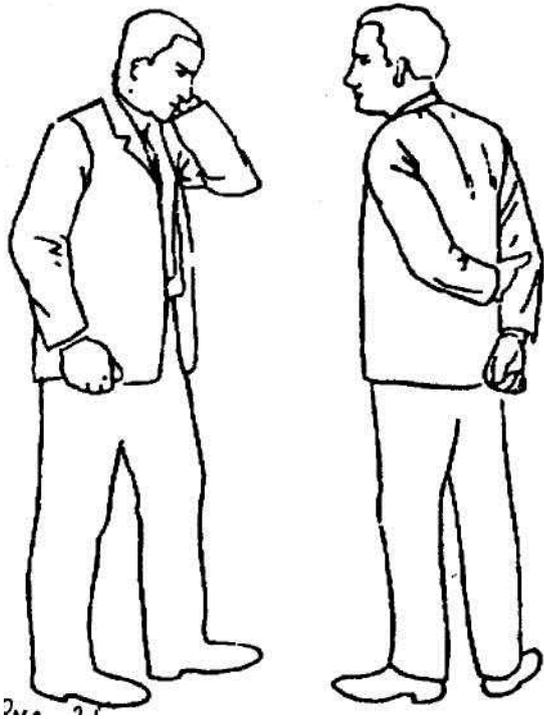
Puc. 5



Puc. 6



Puc. 13



2...



inc. 13



Puc.



P... 20



P... 2

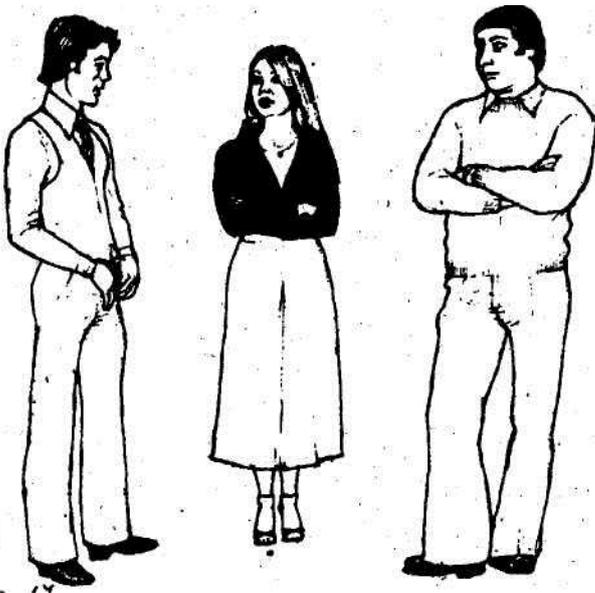
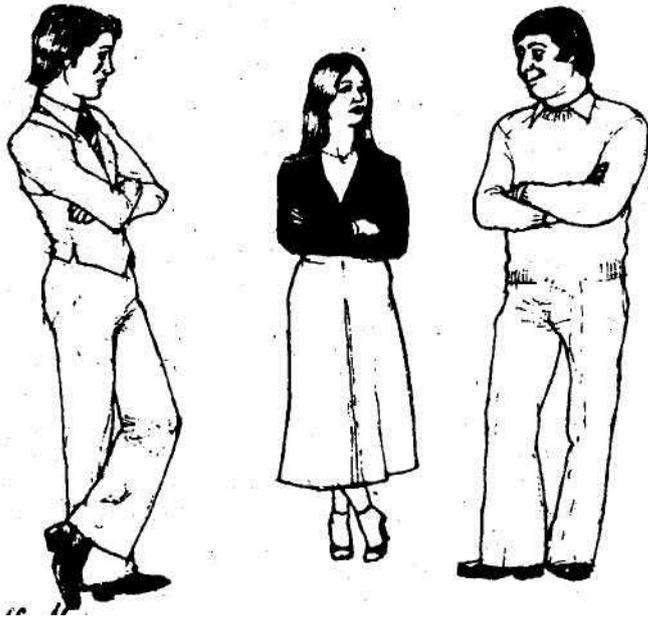


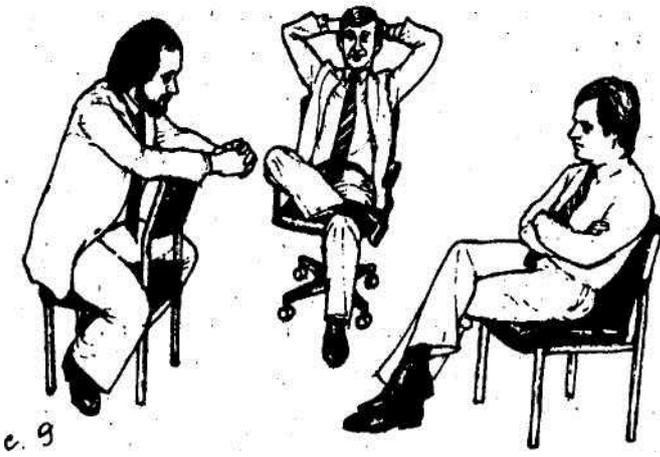
D

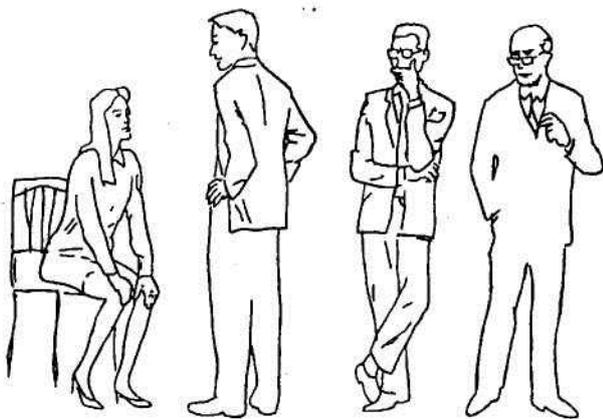
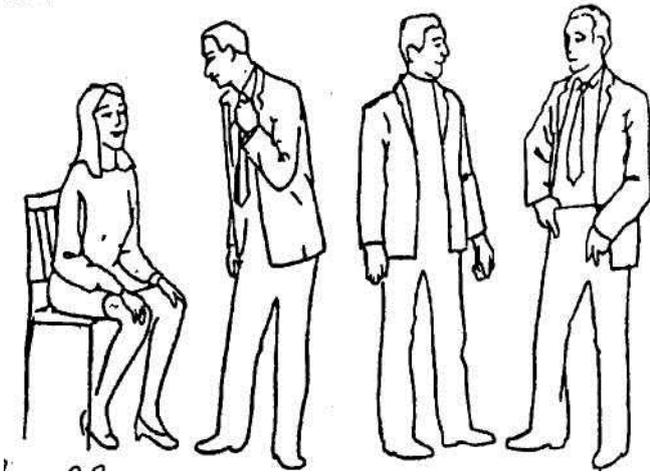
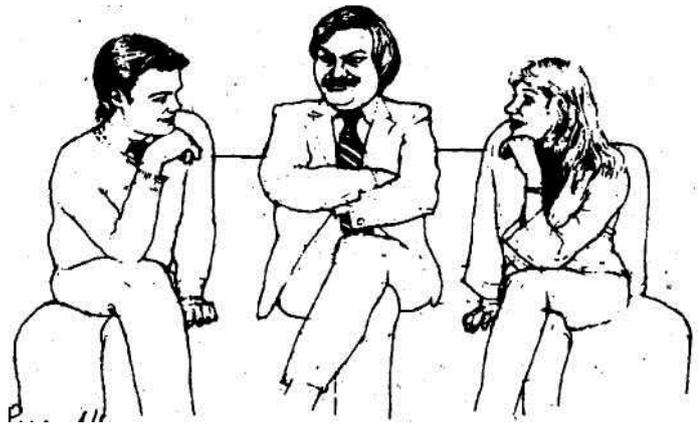
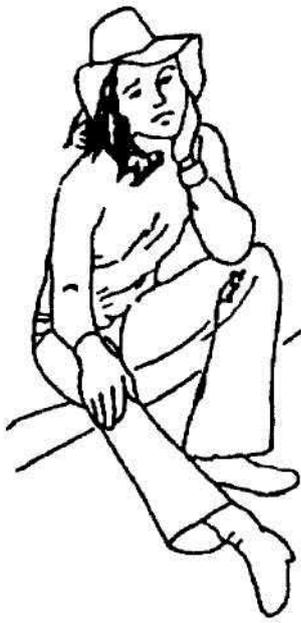


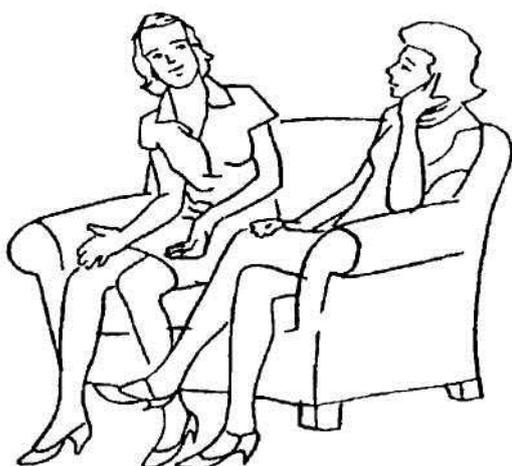
0 04











Занятие 2. Организация пространственной среды

Человек всегда пытается подчинить себе окружающее его небольшое пространство и воспринимает все находящееся в этом пространстве как часть себя или свою собственность.

В речевой коммуникации существует четыре зоны приближения:

- **350 см и более** – публичная (открытая) зона (*расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией*);
- **120 см - 350 см** – социальная зона (*то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15+- 7 человек*);
- **45 см – 120 см** – личная зона (*нормальные коммуникационные процессы между деловыми партнерами*);
- **45 см и менее** – интимная зона (*в деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону не принято*).

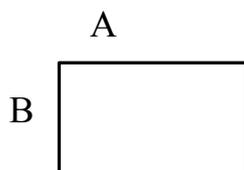
Если человек не ощущает коммуникативного пространства, он почти наверняка психически болен. Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

К физиологическим аспектам пространства относятся такие компоненты, как наличие стульев, освещение, оснащение, источники электричества и т.д. Места для сидения должны быть так оснащены и так установлены, чтобы свет не падал в глаза и чтобы каждый мог хорошо видеть все средства визуализации.

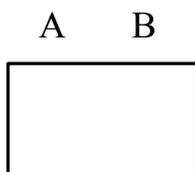
Но человек не просто переносит себя в пространстве вместе со своим полем, он еще как бы оставляет это поле в тех местах, где он часто бывает. Для самого человека очень важно, чтобы он понял, где его место в доме или офисе, но не менее важно понять, где места других членов семьи или коллег.

В деловом общении большое значение имеет использование возможностей сесть за стол именно там, где это важно для достижения целей или удобно. Какую же информацию можно «считывать», наблюдая за тем, как рассаживаются деловые люди?

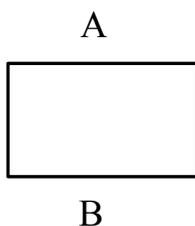
1. Угловая позиция подходит больше всего для дружеской непринужденной беседы, хотя возможна и для делового разговора, например: врач – пациент, руководитель – подчиненный. Позиция способствует постоянному контакту глаз и создает условия для жестикуляции, не мешающей партнеру, позволяет наблюдать друг за другом. Угол стола служит частичным барьером: при возникновении конфронтации можно отодвинуться дальше, в ситуации взаимопонимания – сблизиться; территориальное разделение стола отсутствует.



2. Такая позиция подходит для непосредственного делового взаимодействия. Когда задача или проблема решаются совместно, людям нужно сидеть рядом, чтобы лучше понять действия и намерения друг друга, видеть анализируемые материалы, обсудить и выработать общие решения.

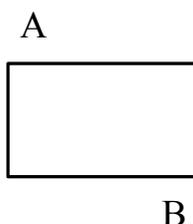


3. Положение деловых партнеров друг против друга создает атмосферу соперничества, при которой каждый из участников жестко ведет свою линию, отстаивает свою позицию, пытается обыграть делового партнера. Стол между ними становится своеобразным барьером. Достичь согласия при такой позиции за столом чрезвычайно трудно, даже компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.



С другой стороны, такая позиция может свидетельствовать о субординации. Разговор тогда должен быть коротким и конкретным. Именно так садятся за стол переговоров: тогда это означает равноправную позицию и может способствовать конструктивному общению.

4. В определенных ситуациях делового общения целесообразно занимать независимую позицию, то есть по диагонали через весь стол. Эта позиция характерна для людей, не желающих взаимодействовать. Она свидетельствует об отсутствии заинтересованности или о желании остаться незамеченным, например, на деловом совещании, семинаре и пр.



Форма стола тоже имеет значение:

- *квадратный стол* способствует отношениям конкуренции и соперничества между людьми, равными по положению;
- за *прямоугольным столом* на встрече партнеров одинакового социального статуса главенствующим считается место, на котором сидит человек, обращенный лицом к двери;
- *круглый стол* создает атмосферу неофициальности и непринужденности.

Вопросы для самоконтроля

1. Как вы понимаете выражение «программировать пространство»?
2. Что означает организация пространственной среды?
3. Как цели делового взаимодействия отражаются в организации пространственной среды?
4. Каковы позиции за столом, о чем они могут свидетельствовать?

Тест 1 «Что говорят вам мимика и жесты»?

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
 - а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
 - б) дополнение к речи;
 - в) «предательское» проявление нашего подсознания.
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
 - а) да;
 - б) нет;
 - в) не знаю;
3. Как вы здороваетесь с хорошими друзьями?
 - а) вы радостно кричите «Привет!»;
 - б) сердечным рукопожатием;
 - в) слегка обнимаете друг друга;
 - г) приветствуете их сдержанным движением руки;
 - д) целуете друг друга в щеку.
4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа:
 - а) когда качают головой;
 - б) когда кивают головой;
 - в) когда морщат нос;

- г) когда морщат лоб;
 - д) когда подмигивают;
 - е) когда улыбаются.
5. Какая часть тела выразительнее всего?

- а) ступни;
- б) ноги;
- в) руки;
- г) кисти;
- д) плечи.

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению?

Дайте два ответа:

- а) лоб;
- б) брови;
- в) глаза;
- г) нос;
- д) губы;
- е) уголки рта.

7. Когда вы проходите мимо витрины магазина, в которой видно ваше отражение, на что в себе вы обращаете внимание в первую очередь?

- а) как на вас сидит одежда;
- б) на прическу;
- в) на походку;
- г) на осанку;
- д) ни на что.

8. Если кто-то, разговаривая или смеясь, часто прикрывает рот рукой, в вашем представлении это означает, что:

- а) ему есть что скрывать;
- б) у него некрасивые зубы;
- в) он чего-то стыдится.

9. На что вы прежде всего обращаете внимание у вашего собеседника?

- а) на глаза;
- б) на рот;
- в) на руки;
- г) на позу.

10. Если ваш собеседник, разговаривая с вами, отводит глаза, это для вас признак:

- а) нечестности;
- б) неуверенности в себе;
- в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

12. Мужчина заговаривает с женщиной. Он это делает потому, что:

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;

б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;

в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют тем «сигналам», которые можно уловить из его мимики и жестов. Чему вы больше поверите?

а) словам;

б) «сигналам»;

в) он вообще вызовет у вас подозрение.

14. Поп-звезды представляют публике «жесты», имеющие однозначно эротический характер. Что, по-вашему, за этим кроется?

а) просто фиглярство;

б) они «заводят» публику;

в) это выражение их собственного настроения.

15. Вы смотрите в одиночестве страшную детективную киноленту. Что с вами происходит?

а) я смотрю совершенно спокойно;

б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;

в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

а) да;

б) нет;

в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

а) глазами;

б) руками;

в) словами.

18. Считаете ли вы, что большинство наших жестов...

а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;

б) передаются из поколения в поколение;

в) заложены в нас от природы.

19. Если у человека борода, для вас это признак:

а) мужественности;

б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;

в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от друга. Вы согласны с этим?

а) да;

б) нет;

в) только у пожилых людей.

Ответы

1. а – 2, б – 4, в – 3

б. а -1, б – 3, в – 0

7. а – 4, б – 4, в – 3, г – 2, д – 4
8. а – 0, б – 0, в – 1, г – 1, д – 0, е – 1
9. а – 1, б – 2, в – 3, г – 4, д – 2
10. а – 2, б – 1, в – 3, г – 2, д – 3, е – 2
11. а – 1, б – 3, в – 3, г – 2, д – 0
12. а – 3, б – 1, в – 1
13. а – 3, б – 2, в – 2, г – 1
14. а – 3, б – 2, в – 1
15. а – 0, б – 3, в – 1
16. а – 1, б – 4, в – 2
17. а – 0, б – 4, в – 3
18. а – 4, б – 2, в – 0
19. а – 4, б – 0, в – 1
20. а – 0, б – 2, в – 1
21. а – 3, б – 4, в – 1
22. а – 2, б – 4, в – 0
23. а – 3, б – 2, в – 1
24. а – 4, б – 0, в – 2

77-56 баллов – у вас отличная интуиция, вы обладаете способностью понимать других людей, у вас есть наблюдательность и чутье. Но вы слишком сильно полагаетесь в своих суждениях на эти качества, слова имеют для вас второстепенное значение. Ваши «приговоры» слишком поспешны, и в этом кроется опасность. Делайте на это поправку, и у вас есть все шансы научиться прекрасно разбираться в людях. А ведь это важно и на работе, и в личной жизни, согласны?

55-34 баллов – вам доставляет определенное удовольствие наблюдать за другими людьми, и вы неплохо интерпретируете их мимику и жесты. Но вы еще совсем не умеете использовать эту информацию в реальной жизни, например для того, чтобы правильно строить свои отношения с окружающими. Вы склонны буквально воспринимать сказанные вам слова и руководствоваться ими.

33-11 баллов – язык мимики и жестов для вас – китайская грамота. Вам необыкновенно трудно правильно оценивать людей. И не потому, что вы на это не способны, просто вы не придаете этому значения. Постарайтесь намеренно фиксировать внимание на жестах окружающих вас людей, тренируйте наблюдательность.

Тест 2.

1. Физиогномика – это:
 - а) наука о строении лица человека;
 - б) наука о связи черт лица с психикой человека;
 - в) наука о связи между телосложением и психикой.
 (Выберите один ответ.)
2. Ф.М.Достоевский сказал: «Красота спасет мир». Какие есть основания для такого утверждения?

- а) на красивое приятно смотреть, а чувство приятного – это положительные эмоции, которые продляют жизнь;
- б) потому что красиво в человеке то, что способствует его лучшему приспособлению к окружающему миру;
- в) это высказывание – лишь метафора, фактически существование мира не связано с тем, красив человек или некрасив;
- г) лучше бы сказать не «красота спасет мир», а «красота в человеке спасет человечество от вымирания».
- (Выберите два ответа.)
3. Классически красивыми у женщины считаются:
- а) густые волосы;
- б) тонкие пальцы;
- в) длинные ноги;
- г) крепкие руки.
- (Исключите неверный ответ.)
4. Классически красивыми у мужчины считаются:
- а) длинные ресницы;
- б) мускулистые руки;
- в) слегка прогнутая спинка носа;
- г) мускулистая шея;
- д) мощный подбородок.
- (Исключите неверный ответ.)
5. Классически красиво в любом человеке то, что:
- а) приятно взгляду;
- б) целесообразно (было или есть);
- в) привлекает к человеку;
- г) считается красивым;
- д) у каждого свое понимание «красивого».
- (Выберите один ответ.)
6. Зачем женщины красят губы красной (или близкой к красному цвету) помадой?
- а) чтобы быть красивой;
- б) чтобы привлекать мужчин;
- в) губы – наиболее чувствительная часть лица;
- г) чтобы показать свое здоровье;
- д) чтобы нравиться другим;
- е) потому что так принято.
- (Выберите наиболее точный ответ.)
7. Почему то, что считалось когда-то целесообразным (например, густые ресницы), а сейчас эту целесообразность утратило, все же относится к понятию «классически красивое»?
- а) в этом проявляется инертность мышления людей;
- б) обычный результат длительного закрепления в подсознании рефлексорной связи;
- в) так устроена психика человека;

г) из-за консерватизма людей.
(Выберите наиболее точный ответ.)

Ответы

1 – в; 2 – б, г; 3 – г; 4 – в; 5 – б; 6 – г; 7 – б

Тест 3.

1. Кого из двух актеров кинорежиссер взял бы, скорее всего, на роль героя динамичного, активного, подвижного, «шустрого»?
 - а) актера очень высокого роста;
 - б) актера ростом ниже среднего.
2. Почему у зрителей (у большинства) существует установка на связь роста человека с такой особенностью его психики, как подвижность?
 - а) потому что эта связь отражает реальность;
 - б) эта связь не имеет реального основания, но передается от поколения к поколению как какой-то миф;
 - в) потому что они на собственном опыте чувствуют эту связь.
(Выберите один ответ.)
3. Почему, когда приходят гости, маленькие дети так и «лезут на глаза»?
 - а) реализуется установка на самоутверждение;
 - б) потому что дети еще недостаточно воспитанны;
 - в) для того чтобы получить от гостей какой-нибудь подарок;
 - г) потому что все дети любят шумные компании, хотя и всегда это осознают;
 - д) потому что они маленькие и боятся, что их не заметят (не осознавая этого).
(Выберите два ответа.)
4. Почему высокорослые люди менее подвижны, чем люди небольшого роста?
 - а) бояться кого-либо задеть;
 - б) им не хватает пространства в помещении, которое для них всегда меньше, чем для других людей;
 - в) у них слабее выражена потребность в самоутверждении;
 - г) чтобы утвердиться надо, чтобы заметили, а у них нет проблемы с последним.
(Выберите один ответ.)
5. Как оценивают понятие «маленький человек» сознание и подсознание?
 - а) в сознании «маленький человек» - значит: только маленького роста;
 - б) в подсознании «маленький человек» - значит: только маленького роста;

- в) в сознании «маленький человек» - значит: только социально низкий статус;
- г) в подсознании «маленький человек» - значит: только социально низкий статус;
- д) в сознании «маленький человек» - значит: данный человек одновременно и маленького роста, и «маленький» в социальном плане (сознание не разводит эти понятия);
- е) в подсознании «маленький человек» - значит: данный человек одновременно и маленького роста, и «маленький» в социальном плане (подсознание не разводит эти понятия).
- (Выберите один ответ.)
6. Что, скорее всего, следует ожидать от посетителя маленького роста?
- а) что он будет говорить очень быстро;
- б) что он, скорее всего, не очень умен;
- в) что он, возможно, будет стремиться к доминированию;
- г) что, скорее всего, его придется стимулировать к активности;
- д) что, скорее всего, нужно убрать подальше со стола предметы, которые он мог бы, жестикулируя, смахнуть;
- е) что, скорее всего, он будет говорить экспрессивно и громче, чем большинство людей.
- (Исключите два неверных ответа.)
7. Нет связи между ростом человека и его социальным статусом. Эта мысль:
- а) скорее своего, в сознании людей, а не в их подсознании;
- б) скорее всего, в подсознании людей, а не в их сознании;
- в) в равной мере представлена как в сознании людей, так и в их подсознании.
- (Выберите один ответ.)
8. Почему выражение «худой человек» имеет два значения: «худощавый» и «плохой»?
- а) очень «худой человек» в буквальном смысле – чаще больной, чем здоровый. Отсюда и второе значение – «плохой» («больной»);
- б) такова психология людей;
- в) так принято в русском языке;
- г) вялотекущие хронические болезни сопровождаются обычно похуданием и раздражительностью;
- д) одно из значений «худой» - «дырявый».
- (Выберите два ответа.)
9. У вас на приеме посетитель – очень худой человек (про такого говорят: «Одна кожа да кости»). Ваша тактика ведения беседы с ним?
- а) активная, энергичная;
- б) заботливая, щадящая;
- в) как с обычными людьми;

- г) осторожная;
д) веселая (побольше юмора, шуток).
(Выберите два ответа.)
10. Можно ли одними словами (внушением) изменить что-либо в конституции (телосложении) человека?
а) да;
б) нет.
11. Можно ли одними физическими упражнениями изменить что-либо в психике человека (какие-то его установки и др.)?
а) да;
б) нет.
12. Зачем солдату строевая подготовка, ведь воевать (основная задача солдата) и маршировать красиво не одно и то же?
а) строевая подготовка в современной армии – это результат бездумного перенесения в современные условия муштры из прошлых веков;
б) строевой подготовкой укрепляются дух воина, чувство уверенности в себе и т.п.;
в) строевая подготовка изменяет психику, формируя установку на непобедимость;
г) строевой подготовкой укрепляются мышцы тела, что делает воина выносливым.
(Выберите два ответа.)
13. Вам пришлось разговаривать с «сутулой спиной». Ваша тактика?
а) быть терпеливым, ибо от такого человека часто можно ожидать агрессии;
б) показать свое внимание к этому посетителю;
в) вести себя, как с обычными людьми;
г) быть самому энергичным, активным;
д) тактика участливости, доброжелательности;
е) тактика доминирования.
(Выберите два ответа.)
14. Корпус вашего собеседника развернут к вам. Для вас это, скорее всего:
а) «плюс-реакция»;
б) «минус-реакция»;
в) либо «плюс», либо «минус» - зависимости от других знаков.
(Выберите один ответ.)
15. Корпус вашего собеседника несколько отвернут от вас. Для вас это, скорее всего:
а) «плюс-реакция»;
б) «минус-реакция»;
в) либо «плюс», либо «минус» - зависимости от других знаков.
(Выберите один ответ.)

Ответы

1 б	9 б, г
2 а	10 а
3 а, д	11 а
4 г	12 б, в
5 е	13 б, д
6 б, г	14 в
7 а	15 б
8 а, г	

Тест 4.

1. «Глаза – это орган зрения». Достаточно ли полно в этом утверждении отражена функция этого органа чувств?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Когда мы прищуриваем глаза, делая их маленькими?
 - а) только тогда, когда желаем что-то рассмотреть;
 - б) только тогда, когда смотрим на человека с презрением;
 - в) когда смотрим с презрением или желаем что-то рассмотреть;
 - г) всегда, когда объясняем в любви;
 - д) всегда, когда смотрим на что-то с интересом.(Выберите один ответ.)
3. Почему негативно воспринимаются глубоко посаженные глаза?
 - а) потому что глубокие глазницы характерны для истощенных людей, то есть для больных;
 - б) потому что такие люди всегда негативно настроены к окружающим;
 - в) то же объяснение, что и объяснение связи «худой – плохой»;
 - г) потому что при этом взгляд идет как бы из-под бровей.(Исключите неверный ответ.)
4. Если ваш собеседник при разговоре с вами почти неотрывно смотрит на вас, это значит:
 - а) вы ему симпатичны;
 - б) он негативно настроен к вам;
 - в) он равнодушен к вам;
 - г) вы его интересуете.(Исключите неверный ответ.)
5. Если при обычной, не требующей большого интеллектуального усилия беседе вы редко ловите на себе взгляд вашего собеседника, то есть основание расценивать это как:
 - а) «плюс-реакцию»;
 - б) «минус-реакцию»;
 - в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков.(Выберите один ответ.)

6. Если ваш собеседник при обычной, не требующей большого интеллектуального усилия беседе в течение всего времени почти неотрывно смотрит на вас, есть основание расценивать это как:
- а) «плюс-реакцию»;
 - б) «минус-реакцию»;
 - в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков.
(Выберите один ответ.)
7. В ходе делового разговора вы заметили, что ваш собеседник почему-то перестал на вас смотреть. Это вызвано тем, что:
- а) он решает какую-то трудную задачу;
 - б) он с трудом перерабатывает вашу информацию;
 - в) он потерял интерес к вас (к вашей идее);
 - г) он увлечен вашей идеей;
 - д) он стал испытывать по отношению к вам негативные эмоции;
 - е) он испытывает чувство вины.
(Исключите маловероятный ответ.)
8. Интерес партнера к вам – всегда ли это «плюс-реакция»?
- а) да;
 - б) нет.
9. При обычном разговоре, не требующем большого усилия, ваш партнер будет чаще направлять свой взгляд на вас тогда, когда:
- а) он будет говорить, а вы - слушать;
 - б) он будет слушать, а вы - говорить;
 - в) в зависимости от того. Что ему все-таки легче в этом диалоге – говорить или слушать.
(Выберите один ответ.)
10. Почему взгляд искоса воспринимается негативно?
- а) потому что это свидетельствует о неискренности говорящего в данный момент;
 - б) потому что есть диссонанс между направлением взгляда и направлением головы;
 - в) потому что это похоже на косоглазие.
(Выберите один ответ.)
11. Когда люди обмениваются взглядами чаще?
- а) при серьезной беседе;
 - б) при легкой беседе.

Ответы

1 б	7 г
2 в	8 б
3 б	9 в
4 в	10 б
5 б	11 б
6 в	

Тест 5.

1. Психологи утверждают, что в любом сообщении присутствуют два вида информации – текстовая (то, что намеренно передается) и персонифицированная (о самом авторе, о его личности). Имеет ли это утверждение силу по отношению к письменной речи?
 - а) да;
 - б) нет.
2. Рука обычно рассматривается либо как «часть тела», либо как «орудие труда». Существуют ли еще какие-то функции у руки?
 - а) да;
 - б) нет.
3. Почему трудно выступать (или разговаривать стоя) с опущенными вниз (свободно свисающими) руками?
 - а) потому что это противоречит «хватательной» функции рук;
 - б) потому что это противоречит анатомическим особенностям мышц рук;
 - в) потому что это противоречит укоренившейся привычке людей что-то держать в руках.(Выберите один ответ.)
4. Когда у человека, беседующего с кем-либо, опущенные вниз руки не будут вызывать чувство дискомфорта, чувство неловкости:
 - а) когда он будет очень увлечен разговором;
 - б) когда он будет абсолютно безучастен к этой беседе.
5. Почему не следует требовать от детей, чтобы они держали руки «по швам», когда выступают?
 - а) потому что это будет соответствовать неестественному положению рук;
 - б) потому что это не армия;
 - в) потому что вообще не следует ограничивать подвижность детей.(Выберите один ответ.)
6. Человек раскинул руки в стороны. Всегда ли это признак агрессии, доминирования, захвата территории?
 - а) да;
 - б) нет.
7. Некто, протягивая вам навстречу руки, говорит, что он рад вас видеть. Вы обратили внимание на положение его ладоней при этом – они были повернуты чуть книзу. Значит, заключили вы:
 - а) этот жест сопрягается с его словами и следует верить, что он действительно рад меня видеть;
 - б) этот жест противоречит его словам и следует воздержаться от доверия к этим словам.
8. Вялое рукопожатие, скорее всего, говорит о:
 - а) безразличии;
 - б) неискренности;
 - в) беспечности;

- г) внутренней слабости;
скрытой агрессивности.
(Выберите два ответа.)
9. Ваш коллега протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили: ладонь книзу. Для вас это:
- а) «плюс-реакция»;
 - б) «минус-реакция»;
 - в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков;
 - г) ничего не значит.
- (Выберите один ответ.)
10. Ваш коллега протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили: ладонь книзу. Для вас это:
- а) «плюс-реакция»;
 - б) «минус-реакция»;
 - в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков;
 - г) ничего не значит.
- (Выберите один ответ.)
11. Ваш начальник протянул вам для рукопожатия руку. Вы посмотрели и обнаружили, что ладонь вертикально. Для вас это:
- а) «плюс-реакция»;
 - б) «минус-реакция»;
 - в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков;
 - г) ничего не значит.
- (Выберите один ответ.)
12. Почему считается неприличным, разговаривая с собеседником, держать руки в карманах?
- а) потому что так поступают хулиганы;
 - б) чтобы не демонстрировать свою независимость, неуязвимость;
 - в) потому что это запрещено дипломатическим протоколом;
 - г) потому что могут подумать, что ты невоспитанный человек.
- (Выберите один ответ.)
13. «Передний большой замок» - это?
- а) знак отчуждения от ситуации;
 - б) знак обороны.
14. Если ваш партнер в ходе разговора перевел руки в «передний большой замок», то есть вероятность, что:
- а) ему что-то не понравилось;
 - б) ему просто все надоело;
 - в) у него не получается так, как задумал;
 - г) он решил проявить агрессию.
- (Исключите неверную гипотезу.)
15. Руки произвольно перешли в «задний замок». Это, скорее всего, свидетельствует о:
- а) самоуверенности;
 - б) чувстве виновности;

в) потребности в «соломинке»;

г) энергичности.

(Исключите неверную гипотезу.)

16. У собеседника нога на ногу и в вашу сторону. Есть все основания полагать, что для вас это:

а) «плюс-реакция»;

б) «минус-реакция»;

в) либо «плюс», либо «минус» - в зависимости от других знаков;

г) ничего не значит.

(Выберите один ответ.)

Ответы

1	9
2	10
3	11
4	12
5	13
6	14
7	15
8	16

ТЕМА 4. СОЗНАТЕЛЬНОЕ/БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ И ЛОЖЬ В РЕЧЕВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Если кто-то обманул тебя раз – он глуп, а если он обманул тебя дважды, то глуп ты.

Сомалийская пословица

В деловом взаимодействии довольно-таки частое явление – ложь и обман, поэтому каждому деловому человеку необходимо научиться распознавать сигналы лжи. Это распознавание возможно на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

Возможна ли подделка языка тела? Большинство специалистов по невербальным средствам коммуникации считают, что нет, так как в этом случае человека выдает отсутствие полного соответствия между жестами, микросигналами организма и сказанными словами.

Физиологические симптомы лжи собеседника

- сухость во рту вызывает у человека желание пить;
- сухость губ ведет к их периодическому облизыванию;
- зрачки сужаются;
- дыхание становится тяжелым;
- изменяется свет лица;
- рот кривится, губы напрягаются, человек их покусывает или жуёт;
- учащается моргание (мигание);
- начинается зевота;
- появляется нервный кашель, покашливание;
- теряется контроль над тембром голоса, его тоном;
- происходит часто (или сильное) сглатывание слюны.

Мимика и жестикация при неискренности

Человек, который лжет, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- тербит края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения облокачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол и т.п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;
- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;

- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;
- рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
- брови хмурятся или поднимаются;
- руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются;
- человек держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;
- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбается чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

Вербальные сигналы, выдающие ложь

Восточная мудрость гласит: «Ты сказал раз – я поверил, ты повторил, и я усомнился, ты сказал третий раз, и я понял, что ты врешь».

- Деловой партнер чрезмерно подчеркивает свою честность;
- жалуется на плохую память;
- демонстрирует необоснованно пренебрежительный, вызывающий или враждебный тон, явно провоцирующий ответную грубость;
- пытается вызвать вашу симпатию, доверие, чувство жалости;
- использует уклончивые ответы на вопросы;
- отвечает вопросом на вопрос.

Искренний человек отстаивает свою искренность при выражении вами сомнений в ней, а уклончивые ответы на прямые вопросы не вписываются в понятие нормального поведения.

Симптомы лжи, неискренности можно выявить. С этой целью сделайте следующее:

- 1) задавайте прямые вопросы, глядя прямо в глаза собеседнику, и следите за его реакцией;
- 2) смотрите на партнера в упор, с явным выражением сомнения в достоверности его утверждений;
- 3) используйте речевые, мимические и прочие приемы, направленные на активизацию реакций собеседника;
- 4) ведите разговор с нарушением интимной зоны собеседника, подходите к нему сзади, сбоку и спереди;
- 5) посадите вашего собеседника спиной к открытому пространству (двери, проходу, окну);
- 6) ладони поверните вниз, к полу;
- 7) используйте вопросы-ярлыки («не так ли?»), прием «выбор без выбора» («сейчас или позже?»);

8) уловив ложь, спросите доброжелательно: «Повторите, пожалуйста, что вы сказали!».

Если подозреваешь кого-либо во лжи – притворись, что веришь ему; тогда он лжет грубее и попадаетя. Если же в его словах проскользнула истина, которую он бы хотел скрыть, - притворись неверящим; он выскажет и остальную часть истины.

А. Шопенгауэр

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы физиологические симптомы лжи собеседника?
2. Чем отличается мимика и жестикация при неискренности?
3. Какие вербальные сигналы выдают ложь?
4. Что нужно предпринять деловому человеку, чтобы выявить симптомы лжи и неискренности?
5. Можно ли научиться лгать, глядя невозмутимо в глаза партнеру?
6. Какие невербальные средства коммуникации используются нечестными партнерами для того, чтобы «вводить в заблуждение» доверчивых партнеров?

ТЕМА 5. МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ

Что случится, если мы возьмем нашу жизнь в собственные руки? Произойдет нечто ужасно: нам некого будет винить за неё.

Эрика Джонс

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

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

Конечно, в жизни встречаются ситуации, когда по каким-то причинам приходится скрывать свою цель и мы вынуждены искать обходные пути. Допуская возможность разовой манипуляции, игры, цель которой – избежать затруднительного положения, американский психолог Э.Шостром резко осуждает манипулирование как основной стиль общения. Постоянное манипулирование опасно тем, что приводит к разрушению личности человека, основные душевные силы которого направлены на управление другими. А объекту манипулирования его положение невыносимо из-за чувства подавления личности, роли игрушки в чьих-то руках. По мнению Э.Шостома, существуют различные виды манипуляторов:

- активные манипуляторы (эти люди не в силах положиться на себя, им лучше сделать ответственным за все другого человека, того, кем можно управлять и кого можно контролировать; некоторые манипуляторы, желая или не находя любви окружающих, пытаются добиться власти над другими людьми силой хитрого ума);
- пассивные манипуляторы (некоторые люди настолько боятся заслужить чье-то неодобрение, что стараются угодить всем, или же когда им не хватает сил справиться с жизненными трудностями, человеку удобнее занять пассивную позицию «Делайте со мной, что хотите!»);
- соревнующиеся манипуляторы (такие люди воспринимают жизнь как постоянный турнир, а себе отводят роль бойца; для них важна постоянная битва, деловые партнеры рассматриваются как соперники или враги, реальные или потенциальные);
- безразличные манипуляторы (эти люди играют в безразличие и индифферентность; стараются уклониться от контактов).

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

Способы манипуляции	Способы защиты
<p>1. Навязывание роли. Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»</p>	<p>Отказ от роли К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»</p>
<p>2. Вас делают другом. Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...»</p>	<p>Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков</p>
<p>3. Доброжелатель. Чрезвычайно любезно и доброжелательно спрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать</p>	<p>Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек</p>
<p>4. «Дружим против общего врага». Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиях</p>	<p>Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»</p>
<p>5. Вас делают соратником по общему делу. Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь</p>	<p>Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным</p>
<p>6. Туманные намеки. Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около</p>	<p>Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»</p>
<p>7. Берет измором. Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите</p>	<p>«Заезженная пластинка» Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»</p>

Можно выделить приемы, которыми пользуются недобросовестные работники, чтобы уклониться от выполнения задания или избежать ответственности. Вот они:

- не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое;
- стараются доказать руководителю, что в задании не было указаний на то, что сейчас требуется;
- заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное;
- заявляют, что у них мало прав для выполнения этого задания;
- заявляют, что им «не помогают»; это дает возможность уклоняться от ответственности;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что этим должен заниматься кто-нибудь другой;
- стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что в такой обстановке невозможно работать;
- заявляют, что поручаемая им работа им не по плечу («я не могу все знать», «я не профессор»);
- обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать;
- берут задания без указания срока их выполнения; потом трудно будет обвинить их в срыве и невыполнении задания;
- используют выражения типа «первый раз слышу», «звонил, не дозвонился», «заходил, но вас не было», «искал, но не нашел», «а мне никто не говорил», «а почему я?», «не слышал», «не знаю», «я ему сказал, но он не сделал» и т.д.

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

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

	Родитель	Ребенок	Взрослый
Общее поведение	<i>1. Автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное. 2. Доброе, ободряющее,</i>	<i>1. Не заботясь о реакции окружающих, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, мечтательное. 2. Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое,</i>	<i>Раскрепощенно, по-деловому, объективно, внимательно, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, задавая открытые</i>

	<i>признательное, озабоченное, сочувствующее, помогающее, сверхзаботливое</i>	<i>требующее одобрения, впадающее в отчаяние, скромное, неуверенное, жалующееся, придерживающееся правил. 3. Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своевольное, непослушное, агрессивное</i>	<i>вопросы, задумываясь</i>
Типичные фразы	<i>1. «Ты должен», «Ты не должен», «Это тебе нельзя», «Как ты только можешь», «Сколько тебе говорить одно и то же!», «Я не позволю так с собой обращаться!», «Прекрати это сейчас же!». 2. «Не ломай себе голову!», «Не так плохо, как кажется», «Не вешай нос», «Тебе это не по силам», «Я могу вас понять», «Иди, я сделаю за тебя»</i>	<i>1. «Я хочу», «Я бы очень хотел», «Прекрасно!», «Великолепно!», «Высший класс!», «Мне без разницы», «Так тебе и надо». 2. «Я не верю в свои силы» «Я не смогу это сделать», «Я боюсь», «Я попробую», «Я хотел только...», «Почему всегда я?». 3. «Я этого не хочу», «Оставьте меня в покое», «Проклятье!»</i>	<i>Все вопросы, начинающиеся со слов: Что? Когда? Где? Почему? Высказывания: возможно, вероятно, по моему мнению, я думаю, я полагаю, по моему опыту, др. все, что допускает возможность дискуссии</i>
Интонация, манера говорить	<i>1. Громко или тихо, твердо, высокомерно, насмехаясь, цинично, саркастически, с нажимом. 2. Тепло, успокаивающе, сочувственно</i>	<i>1. Громко, быстро, захлебываясь, печально. 2. Тихо, нерешительно, прерывающимся голосом, подавленно, нудно, жалуясь, покорно. 3. Гневно, громко, упрямо, угрюмо</i>	<i>Уверенно (без высокомерия), поделовому (с личностной окраской), нейтрально, спокойно, без страстей и эмоций, ясно и четко</i>
Жесты	<i>1. Поднятый вверх указательный палец, руки на бедрах, руки скрещены перед грудью, ноги широко расставлены. 2. Поглаживание по голове</i>	<i>1. Напряженный или расслабленный корпус, рассеянность. 2. Опущенные плечи, склоненная голова, стоит навтыжку, пожимает плечами, кусает губы, напряжен, дружелюбен, мил. 3. Напряженность, угрожающая поза, упрямство, опущенная голова</i>	<i>Корпус прямой, его положение меняется в ходе беседы, верхняя часть туловища слегка наклонена вперед</i>

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «манипуляции в общении»?
2. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?

3. Как противостоять манипуляциям в общении?
4. Назовите и охарактеризуйте манипулятивные роли по Эрику Берну.
5. Каким образом можно распознать эго-состояния Родителя, Взрослого, Ребенка?
6. К каким приемам прибегают недобросовестные работники?

Задание 1

Вспомните примеры манипуляций, с которыми, возможно, вам пришлось столкнуться раньше. Удалось ли вам избежать участи жертвы манипулирования? Если да, то как? Если нет, то, что вы предполагаете предпринять сейчас?

Задание 2

Придумайте различные ситуации манипулятивного общения, например: вам необходимо попасть на киносеанс, а вы забыли билет. Найдите подход к билетерше, если это:

- а) молодая симпатичная девушка;
- б) женщина средних лет, которая стремится выглядеть моложе;
- в) сурового вида старуха;
- г) пожилой мужчина интеллигентного вида.

Задание 3

Разбейтесь на пары. Вам нужно найти способ вынудить другого сделать то, что ему не по душе, а ему – найти способ отказать «нахалу». Примеры просьб:

1. Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.

2. Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные приемы манипулирования и защиты от них обсудите в группе.

Задание 4

Разыграйте ситуацию «Опоздание»:

- а) на встречу с другом;
- б) на свидание;
- в) домой после обещанного срока возвращения;
- г) на деловую встречу;
- д) на встречу с потенциальным работодателем.

По условию, опоздание столь значительно, что ожидающий уже выведен из терпения.

Задание 5

Отработка позиции Взрослого. Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом.

2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.

3. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад.

4. Вы пришли к директору с просьбой дать вам внеочередной отпуск.

5. Вы пришли к директору фирмы устраиваться на работу его заместителем.

Ситуации обсуждаются в группе и комментируются.

Задание 6

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

Условия игры. Начальник находится в позиции Родителя, исполнители роли жильца – в психологических позициях Ребенка, Родителя и Взрослого. Разговор начальника с Жильцом-Родителем заканчивается конфликтом. Разговор с Жильцом-Ребенком ни к чему начальника не обязывает. Разговор с Жильцом-Взрослым ведется в деловом тоне, жилец оставляет заявление и уходит с надеждой на то, что будет сделано все возможное.

Задания участникам игры.

1. В роли Жильца-Родителя нудно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.

2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.

3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.

4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит!» В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик болеет, второй давно уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

ТЕМА 6. ГЕНДЕРНЫЙ АСПЕКТ КОММУНИКАТИВНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Совместный труд мужчин и женщин – это огромный шаг вперед, но вместе с тем и огромная проблема, требующая решения.

Дж.Грэй

Общение с противоположным полом представляет трудность для людей начиная с самого раннего возраста. Уже маленькие дети понимают, что мальчик с девочкой разговаривают не так, как мальчик с мальчиком или девочка с девочкой. Есть целый ряд очень важных объективных причин, которые приводят к проблемам в общении между мужчинами и женщинами. Знать эти причины и предвидеть их последствия должен любой грамотный человек. Эти причины связаны прежде всего с теми объективными «природными» различиями между мужчинами и женщинами, которые сформировались в ходе эволюции человека и отражаются в их поведении и общении.

Природа создала мужчин и женщин неодинаковыми. Мужчины умирают раньше женщин, так как получают больше травм и ранений, больше подвержены воздействию стрессов – это результат характерного для мужчины интенсивного контакта с окружающей средой, потребности активного воздействия на среду, заложенной в мужском характере.

Мужчины и женщины обладают специфическими особенностями врожденной мимики и жестикуляции. Например, кулак – мужской жест, женщины его показывать не умеют или показывают очень смешно. Мужчины и женщины по-разному совершают многие физические действия. Например, мужчины обычно зажигают спичку движением к себе, а женщины – от себя; гасят спичку мужчины обычно, подув на нее, а женщины размахивают горячей спичкой в воздухе.

Мужчины и женщины по-разному направляют взгляд на предметы. Если попросить женщину взглянуть на ногти, она обычно сжимает пальцы в кулак и смотрит на ногти, держа пальцы согнутыми. Мужчины чаще смотрят на ногти сверху, распрямив пальцы. Если попросить женщину взглянуть на потолок, она обычно слегка приподнимает подбородок и поднимает взгляд вверх, мужчины же обычно просто задирают голову и т.д.

По сравнению с женщинами, мужчины плохо приспособляются к изменениям окружающей среды, особенно если эти изменения происходят быстро и внезапно. Установлено, что если мужчину и женщину внезапно переместить в зону сильного холода, женский организм сразу начнет формировать жировую прослойку для защиты от холода, а мужской организм к этому неспособен. Чтобы выжить в неблагоприятной обстановке, мужчине надо не приспособляться к среде, а активно взаимодействовать со средой, изменять ее, чтобы выжить.

При любом изменении ситуации женщина осваивается гораздо быстрее, демонстрируя при этом консервативную стратегию: стремление приспособиться, адаптироваться к изменившимся условиям. Мужчина же демонстрирует активную стратегию: он старается активно воздействовать на окружающую среду, обстоятельства, изменить их в соответствии со своим планом, со своими представлениями и намерениями.

Мужская стратегия инерционна: мужчина очень настойчив в своем стремлении достичь поставленной цели и гораздо неохотнее, чем женщина, отказывается от своих планов даже тогда, когда уже ясно, что осуществить план не удастся. Мужчину трудно «запустить», но и труднее остановить.

Мужчина в общении с другими людьми демонстрирует стратегию настойчивости, женщина более склонна реализовать стратегию уступчивости. Мужчина всегда настроен на то, чтобы что-то предпринять. Женщина, не знающая, что делать, часто говорит мужчине фразу типа: «Ты же мужчина, придумай что-нибудь».

У мужчин и женщин различается общая ориентация личности. Исследования показывают, что у 75% мужчин и женщин ориентация в жизни оказывается практически противоположной.

Сравните:

<i>мужчины</i>	<i>женщины</i>
Профессиональная деловитость	Домовитость
Влечение к коллективу	Влечение к семье
Влечение к политике, науке, искусству	Влечение к учебе

Для мужчины работа и познание внешнего мира – это основной ориентир, именно этой сфере он хочет посвятить основное время. Женщина же ориентирована на семью и пополнение знаний, поэтому обычно девочки учатся лучше мальчиков.

Коммуникативная грамотность как раз и предполагает, что мужчины должны знать и учитывать особенности женского поведения и общения, а женщины – мужского. Необходимо разговаривать на языке, понятном партнеру. Это означает, что женщина должна стремиться говорить с мужчиной на «мужском», понятном ему языке, а мужчина с женщиной – на «женском». Встречное движение обеспечит эффективное общение и коммуникативный успех.

Мужчина добивается признания на работе, когда он делает нечто, свидетельствующее о его компетенции и умении. Заявляя о своих способностях и подтверждая их, он поднимает себя в глазах коллег, но если он терпит неудачу, то подрывает свою репутацию. Когда мужчина заключает сделку, разрабатывает успешный план, достигает намеченной цели, зарабатывает некую сумму денег, завершает проект или преодолевает затруднение, получаемое им признание определяется тем, насколько значительна была стоящая перед ним цель, какую прибыль он получил, насколько серьезные трудности преодолел. Небольшие достижения приносят небольшое количество

очков, небольшие потери приводят к небольшой их утрате. Именно таким образом мужчины оценивают себя и других по уровню профессионализма и достижениям.

Женщины достигают признания по-другому. Женщина поднимается в глазах подруг, проявляя заботу, участие и преданность. Успех определяется не широтой жестов, а постоянством. Значение имеют не масштабы, а глубина личного равнодушия. Важен не результат, а те мысли, соображения и намерения, которые вами двигали. Компетентность и достижения для женщин – далеко не самое главное.

Чтобы преуспеть в отношениях с женщинами, мужчине необходимо учитывать эту разницу в оценках. Условно говоря, женщины начисляют по очку за каждое проявление участия – не важно, насколько оно значительно. Практически это означает, что много малых дел принесут мужчине больше, чем одно большое.

Очень часто бывает так, что новый руководитель-мужчина добивается более эффективной работы фирмы, но при этом напрочь отвращает от себя всех работающих там женщин. Очень скоро они либо увольняются, либо отказываются с ним работать. Эффективность эффективностью, но неприязнь со стороны женщин приводит к росту напряженности, что не лучшим образом сказывается на производительности труда и удовлетворению от работы. Работая бок о бок с женщинами, мужчины достигнут гораздо больших успехов, если станут помнить о необходимости поднимать себя в их глазах, способствуя взаимоподдержке и взаимоуважению.

Мужчины используют общение прежде всего для того, чтобы решить какую-то проблему, добиться намеченной цели. Общение для женщин – это тоже способ решения проблем, но еще и средство снизить напряженность, почувствовать себя лучше, установить эмоциональные связи для укрепления взаимоотношений, создать творческую атмосферу, открыть что-то новое.

Когда мужчина беседует, он делает это, как правило, с целью высказать нечто либо же что-то узнать и тем самым разрешить какой-то вопрос. Многие мужчины предпочитают молча обдумать проблему, а уж заговорив, сразу перейти к сути. Обычно мужчина склонен видеть в другом мужчине специалиста, только если тот обходится необходимым минимумом слов.

Когда мужчина говорит, излучая уверенность, он может не сомневаться: уважение коллег-мужчин ему обеспечено. Но, когда мужчины разговаривают подобным образом с женщинами, они нередко лишаются женского доверия и поддержки.

Отыскивая или же предлагая решение, женщина склонна быть более лично ориентированной, чем мужчина. Ее слова передают не только информацию, но и чувства. Не претендуя на то, что ей известны все ответы, женщина автоматически «притягивает» к себе поддержку других. Для мужчин такая вовлекающая манера женщин служит сигналом тревоги. Мужчины ошибочно заключают, что, если в речах женщины слышна неуверенность, если она открыта и интересуется мнением других, значит, она попросту не уверена в своих способностях решить стоящую перед ней проблему.

Если мужчина-руководитель не будет обращать внимания на то, как подчиненные-женщины реагируют на его прямолинейность, он обречет себя на молчаливый бунт в виде постоянной напряженности и перешептываний за спиной. Мало того, когда мужчина чересчур прямолинейен, женщина может подумать, что он на нее сердит или же ею недоволен.

Мужчины на работе пользуются речью только по одному поводу, тогда как у женщин их для этого имеется целых четыре.

1. Нужно что-то обсудить. В этом отношении мужчины и женщины одинаковы.
2. Нужно предоставить или получить эмоциональную поддержку. Они могут вовсе ничего не сообщать – просто ставить вас в известность о своем эмоциональном состоянии. «Что за кошмарный день», - может сказать женщина своей собеседнице. «Да, денек», - ответит другая. Этот простой ответ богаче, чем кажется, расшифровывается он следующим образом:
 - Ты мне небезразлична, а потому я готова дать тебе свое сострадание и поддержку. Я знаю, как приятно, когда тебе кто-то сочувствует, так что я уделю толику своего времени тому, чтобы разделить твои переживания.
 - Я все понимаю. Быть может, мне сейчас и легче, но и я, случалось, переживала подобное. Я знаю, что это такое.
 - Я отдаю тебе должное. Ты сегодня действительно поработала как следует. Ты сделала все, что в человеческих силах. Ты полностью заслужила свое право чувствовать себя уставшей.

Но давайте разберемся, что происходит, когда вот это женское «кошмарный день» слышит мужчина. Скорее всего он ответит что-то вроде: «Да ну, не все так плохо!», «Бывало и хуже» или «Да ты у нас молодец, ты справишься!» Иными словами, вместо того, чтобы воспользоваться случаем выразить женщине свое сочувствие, он наивно полагает, что его подбадривание поможет ей смотреть на вещи менее мрачно. Но ей-то хотелось совсем не этого, и подобные речи оптимизма ей отнюдь не прибавят.

Ей не обязательно, чтобы с ней соглашались – ей нужна только поддержка сочувствием. Ответом на тот же «кошмарный день» может быть: «Ну да, одна проблема за другой!», «Слава Богу, сегодня пятница», «Передохнуть некогда»

Такого рода эмоциональная поддержка прямо противоположна реакции мужчин. Для снятия стресса им свойственно преуменьшать серьезность проблемы, тогда как женщины, наоборот, раздувают ее, а потом делятся своими бедами с подругами.

3. Нужно расслабиться. Разговор о проблемах помогает женщине снять напряжение еще и потому, что такое обсуждение позволяет ей разобраться в своих делах. Когда женщина беспорядочно повествует собеседнице об источниках своих неурядиц, она осмысливает сложившуюся ситуацию. И по мере того, как она излагает положение вещей, ей самой становится ясно, что многие из ее забот не столь важны, как казалось поначалу. А вот когда женские

сетования слышит мужчина, ему порой кажется, что его сотрудница пытается свалить с себя часть забот на него. Для него ее слова звучат так: «У меня столько работы, я не могу все это сделать».

Чтобы снять стресс и почувствовать себя уверенней, мужчина мысленно разрабатывает стратегию своих действий. А вот женщина обретает ту же уверенность, просто изливая свои чувства – только после этого у нее начинается возникать ясный план. Большинство мужчин такого поведения не понимают и не приемлют. Разговоры о проблемах вместо разработки плана их решения – это не по-мужски, от таких вещей мужчин только хуже.

4. Говоришь, чтобы понять, что же собственно хочешь сказать.

Под воздействием стресса мужчины стремятся сосредоточиться и в результате бывают недовольны, когда их отвлекают. А вот женщин стресс заставляет рассеяться, поэтому у них возникает потребность поделиться избытком эмоций. Нередко женщина начинает делиться эмоциями в поисках хоть какой-нибудь поддержки, а мужчина думает, что она просто жалуется. С другой стороны, если к озабоченному мужчине обратиться с просьбой, он начинает ворчать, а женщина думает, что он недоволен или просто не хочет делать того, о чем она просит.

Женщинам легче всего утратить мужское уважение из-за того, что они на первый взгляд жалуется без причины. Иными словами, жалобы, сетования – это когда человек изливает отрицательные эмоции с целью исправления ситуации. Мужчины выражают свои отрицательные эмоции, именно стремясь к каким-то переменам. Когда мужчине слышится сетование или обвинение, женщина чаще всего просто делится своими чувствами.

Если перед мужчиной встает проблема, с которой он ничего не может поделать, он попытается тут же о ней забыть. Он инстинктивно следует девизу: «Не можешь – забудь». Женщина рассуждает по-другому. «Если ничего нельзя сделать, можно хотя бы об этом поговорить». Беседа о разочарованиях и неурядицах помогает женщине успокоиться, снять стресс. У женщин неурядицы принято трансформировать в объединяющие переживания.

Мужчинам легко утратить доверие женщин из-за того, что они ворчат и на первый взгляд злятся в ответ на женские просьбы. Когда мужчина ворчит, женщина ошибочно заключает, будто ему не хочется, чтобы в нем искали опоры. Но как только мужчина двинется в новом направлении, его протесты тут же сойдут на нет. Ворчащий мужчина – это совсем не то же самое, что ворчащая женщина. Когда женщина ворчит, внутренне против чего-то протестуя, она действительно начинает злиться. Именно поэтому женщина, услышав мужское ворчание, тут же отступает.

Женщины обычно высказывают наиболее эмоционально. Эта склонность подкреплять жалобы отрицательными эмоциями серьезно вредит женской деловой репутации и обесценивает сами жалобы.

Выражать отрицательные эмоции при помощи риторических вопросов – один из самых легких способов для женщины убедить мужчин в своей некомпетентности. Когда клиентка, руководительница или сотрудница выражает свое недовольство или отчаяние при помощи риторического вопроса,

мужчине важно понять: на него вовсе не нападают и ему нет нужды защищаться. Лично он здесь вообще ни при чем. Риторический вопрос означает, что женщина еще не пришла к определенному мнению. По существу, это хороший знак – она еще способна увидеть ситуацию в менее мрачных красках.

Сам факт, что мужчина о чем-то спрашивает, означает, что он еще способен свое мнение переменить. Когда риторический вопрос задает женщина, ответ ей не нужен – ей нужно быть выслушанной. Когда же допытывается мужчина, ему действительно нужно получить ответы. Когда огорченный мужчина задает вопросы, женщина может быть уверена, что его огорчение улетучится, как только она на эти вопросы ответит. В такой момент ей нужно перестать слушать и начать как следует защищаться.

Нежелание слушать – один из наиболее частых женских упреков в адрес коллег-мужчин. Мужчины напрасно думают, что, предлагая женщине скоропалительное решение, они производят на тех хорошее впечатление.

Мужчины же чаще всего упрекают женщин в том, что они задают чересчур много вопросов и чересчур стремятся все переиначить. У мужчин опускаются руки, когда женщина пытается улучшить то, что и так хорошо. Когда женщина увлечена работой, она стремится улучшить все, до чего сможет дотянуться.

Наши наиболее серьезные ошибки: мужчины перебивают женщин готовыми решениями, а женщины лезут с непрошеными советами.

На работе для мужчин важны не личные пристрастия, а конкретный результат. Мужчины поглощены «вещами», которые способны помочь им проявить себя, получить результат и добиться поставленных целей. Успех у мужчин определяется способностью себя преподнести.

Если женщины не хвалятся своими достижениями, мужчины обычно заключают, что тем нечем похвалиться.

Упоминание о проблеме для мужчин – это просьба дать совет. Поэтому мужчина-руководитель начинает сомневаться в способностях женщины, когда она принимается обсуждать вопрос, решение которого очевидно. Когда женщина заводит разговор о проблемах, мужчина думает, что ей нужен совет, в то время как его собеседница всего лишь дает ему возможность разобраться в ситуации, чтобы затем квалифицированно оценить ее собственное решение.

Если женщина хочет предложить какие-то изменения для улучшения ситуации, она обычно начинает с рассмотрения различных аспектов проблемы. Как правило, она заранее знает, чего хочет, но стремится таким образом обосновать свою позицию. Женщина-руководитель, сотрудница или клиентка вовсе не хочет, чтобы мужчина указывал ей, что делать. Ей нужно, чтобы ее как следует выслушали и только потом помогли принять собственное решение. Чтобы наладить взаимопонимание и сотрудничество с женщиной, мужчине нужно побольше слушать, побольше спрашивать, а уж потом – если потребуется – давать советы и предлагать решения.

Женщины на работе тоже ценят эффективность и результаты, но еще более важны для них такие вещи, как поддержка, доверие и общение. Они уделяют

гораздо больше времени тому, чтобы поддержать друг друга, оказать помощь, заставить поверить в себя.

Женщины не носят униформы, подчеркивающей их профессионализм. Более того, им нравится каждый день представлять в новом облике – в зависимости от настроения.

Общение у женщин имеет первостепенное значение. Результат у женщин – это следствие позитивных рабочих отношений, а не наоборот. Обсуждение успехов и забот друг друга – способ укрепить дух взаимной поддержки, понимания и доверия. На работе женщины нацелены не на результат, а на взаимоотношения.

Так как женщины не лезут из кожи вон, чтобы доказать свою профессиональную состоятельность, предложение помощи не воспринимается ими как оскорбление. А потребность в помощи – как признак слабости. Для мужчин же непрошенные советы – источник раздражения и недовольства.

Женщины свято верят: все, что работает, способно работать еще лучше. Мужчины же придерживаются того принципа, что работающее лучше оставить в покое.

Когда женщина заводит разговор о своих проблемах, не время предлагать ей варианты их решения. Если такое происходит на работе, это ни в коем случае не повод считать, будто женщина не знает, как ей совладать со своими затруднениями. Нередко ей нужно просто убедиться в том, что ее решение верно. И, если он хочет ей помочь и завоевать ее расположение, гораздо правильней будет прислушаться и порасспрашивать. Общий принцип таков: вместо того чтобы моментально предлагать решение, мужчинам следует проявить участие, слегка посочувствовать, задать вопрос.

Если только мужчина не просит о помощи, лучший способ поддержать его – это предоставить возможность все сделать самому. Сказать мужчине то, что он и так знает, или невпопад указать ему, что нужно делать, - значит нанести обиду.

Мужчины-профессионалы делятся на два типа. Первые в ответ на попытки женщин их изменить начинают ворчать, дуться и всячески противиться; вторые же легко соглашаются, но быстро об этом забывают и продолжают вести себя по-старому.

Мужчина стремится совладать со своим настроением, а женщина – его оправдать. Услышав от мужчины упрек в том, что она расстраивается по пустякам или делает из мухи слона, женщина станет упорствовать в своем дурном настроении, всячески его обосновывая.

Рекомендации непрошеному советчику

- Прямую просьбу мужчины обычно воспринимают лучше, чем советы и указания.
- Обращаясь с просьбой, избегайте оборота «не могли бы вы...». Лучше говорить прямо.
- Апеллируйте к конкретным фактам и не будьте многословны.
- Не исходите из того, что мужчине нужна ваша помощь.

- Не исходите из того, что мужчине интересно ваше мнение.

Одно из ключевых различий между мужчинами и женщинами на работе заключается в подходе тех и других к решению проблем. Первым побуждением мужчины, столкнувшегося с проблемой, будет уединиться и решить задачу самому, а вот женщина предпочтет обратиться к кому-то еще и разговорами вовлечь его в этот процесс.

Мужчина начнет решать задачу с того, что задумается, под силу ли ему сделать это в одиночку. Вывод же о том, что ему нужен кто-нибудь еще, заставит его переживать стресс.

С точки зрения женщины, если работа под силу одному, то двое справятся с ней лучше. Вовлекая другого человека в процесс решения проблемы, женщины отдают ему должное и оказывают уважение. Делясь проблемой с другими, женщина ни в коем случае не имеет в виду, что задача ей не под силу. Женщина с готовностью предоставляет своим сотрудникам, начальникам и подчиненным возможность поучаствовать в решении проблемы. Разговоры о проблеме вместо ее решения являются для мужчин источником стресса. Мужчины хуже женщин переносят эмоциональные неурядицы. Столкнувшись с проблемой, мужчина инстинктивно чувствует потребность ее решить или что-то предпринять по ее поводу.

Мужчине не терпится перейти от анализа к действию. А если задача окажется ему не по зубам, он предпочтет на время о ней забыть и переключиться на то, что он сделать может. Мужчин успокаивает действие, а женщин – разговоры.

Коллективное обсуждение проблем нередко усугубляет стресс. При коллективных обсуждениях как раз женщины склонны говорить меньше, тем самым давая высказаться остальным. Для женщин – это обычная вежливость, а мужчины думают, что женщине просто нечего сказать.

Часто женщины стесняются попросить о помощи прямо и действуют намеками – дают понять, что им приходится все делать самим. Женская самостоятельность – это выражение готовности принять помощь.

Женщинам необходимо помнить, что в беседе с мужчинами нужно говорить не столько о проблеме, сколько о ее решении.

Для мужчин коллективная работа означает, что у каждого человека есть свои сильные стороны, свои обязанности и свой участок работы. Будучи коллективом, сотрудники поддерживают друг друга, но ни в коем случае не нарушают границ. Для женщин коллективная работа означает, что обязанности, задачи и участки ответственности у сотрудников общие. Все работают вместе, и о четком разграничении «это мое, а это твое» речи не идет.

Проявлять отрицательные эмоции мужчины, как правило, избегают. В отличие от мужчин, для женщин проявление эмоций не является признаком слабости. Большинство мужчин инстинктивно отфильтровывают личные эмоции, а вот абстрактные выражают не стесняясь. С женщинами все наоборот: они склонны отфильтровывать абстрактные эмоции и свободно изливают личные.

В носящей более личностный характер женской дискуссии свидетелю-мужчине почудится обмен упреками, тогда как сами ее участницы себя задетыми не почувствуют.

Скажем, когда мужчина расстроен, ему вовсе не хочется услышать от женщины сочувственное: «Да, ты, должно быть, очень расстроен». У мужчин такая поддержка расценивается как снисходительность или унижение. А вот большинству женщин те же слова принесут уважение. Если у женщин неприятности, она высоко ценит, когда кто-то другой понимает, что ей приходится переживать, и проявлять к ней участие. Если мужчина расстроен, не нужно расстраиваться «для него». Если он обеспокоен, не изображайте для него беспокойство. Если он радуется, можно порадоваться вместе с ним, но грустить вместе с ним не стоит.

Мужчинам нравится, когда их уважают и побуждают к новым достижениям, и лучшим стимулом для них является признание их заслуг. Подбадривающая реакция, в отличие от утешения, содержит в себе посыл: «Я верю, что ты можешь с этим справиться, моя помощь тебе совершенно не нужна». Мужчинам в ней слышится доверие, признание заслуг и высокая оценка. Огромное значение здесь имеет интонация. Сострадательный тон из разряда «я чувствую твою боль» совершенно недопустим. Нужно быть более жизнерадостной, иногда даже веселой.

Лучший способ завоевать симпатии на работе – это проявлять положительные эмоции. Когда вы спокойны, вокруг вас возникает оазис спокойствия, и люди тянутся к вам. Когда вы способны оценить предоставляющиеся вам возможности, вы автоматически притягиваете к себе новые.

У мужчин настоящим профессионалом считается тот, кто может выполнять свою работу, невзирая на то, что происходит у него внутри. Люди, не умеющие сдерживать отрицательные эмоции, теряют мужское уважение. Женщины в проявлении отрицательных эмоций не видят ничего оскорбительного. Более того, это признак здоровой самооценки.

Женщина может уверять вас, что с ней все в порядке, в то время как вы будете ясно видеть, что ее что-то беспокоит. Когда мужчина говорит «все в порядке», он не просто сдерживается, но действительно не хочет говорить о своих чувствах.

Обижаться на мужчин и переходить на личности в ответ на их поступки – первейший способ для женщины воспрепятствовать своему успеху в смешанном коллективе и оказаться в изоляции.

Ясность мысли и нацеленность на окончательное решение производят хорошее впечатление на мужчин, но разочаровывают женщин. Мужчин убеждает уверенность и быстрота ответов, а вот женщины больше доверяют человеку, который вникает в их конкретные проблемы.

Женщины довольно часто вначале обрисовывают общую картину и лишь затем переходят к конкретному вопросу, требующему решения. У мужчин способность перейти к решению свидетельствует о профессионализме,

женщине такая поспешность говорит о неуважении к собеседнице. Прежде чем получить ответ, женщина хочет быть выслушанной.

Если руководитель предлагает женщине то самое решение, которое она как раз собиралась изложить, она может сказать так: «Я тоже думаю, что нам надо действовать таким образом. Я обсудила этот вариант с отделом продаж...они согласны».

Когда мужчина забывает о мелких просьбах, женщина принимает это как личную обиду. С точки зрения женщины, хорошая память на мелочи говорит о том, что вы с ней считаетесь.

У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина прерывает ее на полуслове. Но именно уместность замечания свидетельствует о том, что собеседник внимательно слушает. У женщины возникает ощущение, что ее не слушают, когда мужчина заканчивает фразы за нее. Для мужчины это служит свидетельством того, что его правильно понимают. Мужчине может казаться, что он знает, к чему клонит женщина, но знать этого он не может – она и сама-то не уверена в этом до тех пор, пока к ней не придут нужные слова.

Мужчины обычно наперед продумывают то, что собираются сказать, и твердо придерживаются намеченного. А вот женщины следуют за вдохновением, определяя то, к чему собираются прийти, в процессе изложения.

Изначально мужчины избегают задавать вопросы, но уж если обратятся к специалисту, то несколько не противятся его указаниям.

Женщинам хотелось бы, чтобы мужчины выполняли их желания, не дожидаясь, пока их об этом попросят. На работе женщина-профессионал высоко ценит и облекает доверием мужчин, оказывающих ей те услуги, в которых она нуждается. Но вот чего она не терпит, так это когда мужчины решают за нее, что именно ей нужно.

Когда женщины утверждают, что мужчины их «не слушают», более правильно было бы заключить, что слушать они слушают, но безосновательно полагают, будто тема беседы исчерпана, не зная того, что от них ждут вопросов. Мужчины не привыкли рассчитывать, что собеседник будет вытаскивать из них сведения. Они прямо излагают лучшие идеи. Поэтому женщине важно понять, что ходить вокруг да около – не лучший способ произвести впечатление на работе. Выступая с докладом перед мужчинами, женщина должна знать, что о нем будут судить по тем идеям, которые прозвучат в его начале. Уповать же на расспросы – значит вредить своей профессиональной репутации. Женщин уточняющие вопросы подбадривают, а для мужчины они могут оказаться обидными.

Особенности мужского коммуникативного поведения

1. Мужское общение практически всегда ориентировано на результат, на принятие решения. Мужчина старается видеть конечный результат разговора и старается прояснить этот результат для себя. Так, вопрос «Так что же ты собственно хочешь?» - чисто мужской вопрос, и он адресуется чаще всего женщине.

2. Мужчина более жестко, чем женщина, контролирует тему разговора, его очень раздражает отклонение от темы и перескакивание с одного на другое.
3. Для мужчины важно, чтобы общение было отделено от дела. Женщина может смотреть телевизор, говорить по телефону и готовить одновременно, мужчина же не может совмещать работу с разговором. Необходимость это делать его раздражает. Мужчине нельзя говорить «по руку».
4. Мужчины любят «сущность» и требуют начинать беседу с главного, обходиться без подробностей и многочисленных деталей.
5. Мужчины более категоричны в формулировках, чем женщины, они формулируют свои утверждения более безапелляционным тоном.
6. В диалоге мужчины чаще склонны оспаривать заявления и утверждения партнера, чаще выражают несогласие.
7. Мужчины чаще, чем женщины, склонны игнорировать в процессе диалога замечания партнера.
8. Мужчины перебивают женщин в два раза чаще, чем женщины мужчин.
9. Мужчины удовлетворяются гораздо меньшим объемом общения, чем женщины. Они немногословны и более молчаливы.
10. Мужчины по сравнению с женщинами в два-три раза меньше задают вопросов собеседнику.
11. Мужчины не любят, когда им задают много вопросов.
12. Мужчины любят «слушать себя».
13. Мужчины больше женщин любят спорить, демонстрировать свою компетентность, доказывать свою правоту, приводить убедительные с их точки зрения аргументы.
14. Мужчина склонен при обсуждении какого-либо вопроса давать готовые советы, не особенно выслушивая собеседника и не задавая ему дополнительных вопросов.
15. Мужчина умеренно выражает оценку, не любит крайних оценок, очень эмоциональных оценок и восклицаний.
16. Мужчина предпочитает краткие оценки и почти не умеет давать развернутых. Вопрос к мужчине «А что тебе особенно понравилось?» обычно ставит его в тупик и он отвечает «Все понравилось».
17. Мужчины не любят эмоциональных разговоров и всячески стараются их избегать.
18. Мужчине трудно словами выразить эмоции, и он не старается этому научиться, так как неэмоциональность рассматривает как важную составляющую мужского поведения.
19. Мужчина хуже, чем женщина, владеет навыками связной речи. Он склонен к диалогизму в общении и не любит произносить длинных связных речей.
20. В споре мужчина старается перевести разговор с уровня чувств на уровень интеллекта, логики.

21. Если у мужчины трудности на работе, профессиональные проблемы и т.д., он начинает избегать общения с женщиной, нередко в довольно грубой форме отвергая ее попытки узнать, в чем у него дело.
22. В разговоре с женщиной мужчина боится того, что общение будет длительным и эмоциональным, и любит иметь временные рамки разговора.
23. Мужчине трудно извиняться. Особенно неохотно мужчины извиняются перед женщинами.
24. Мужчины не любят консультироваться, они более скептически по отношению к учебе. Это связано с тем, что мужчины не любят обращаться за помощью, ведь это означает для них признать свою некомпетентность и несостоятельность.
25. Мужчины говорят, понижая в конце фразы интонацию, что придает их речи признаки уверенности, убедительности и безапелляционности.
26. Фразы, произносимые мужчинами, в среднем на два-три слова короче, чем у женщин.
27. Мужчины больше женщин употребляют существительных и слов с абстрактным значением.
28. Выявленные в диалоге разногласия мужчины, как правило, не рассматривают как состоявшуюся ссору с собеседником, а женщины часто склонны воспринимать подобную ситуацию именно как произошедшую ссору.
29. Мужчина гораздо медленнее женщины реагирует на вопросы и требования в свой адрес, он не любит быстро отвечать и вообще быстро реагировать.
30. Мужчина размышляет молча, он старается выдать в словесной форме уже готовый результат мышления и не любит рассуждать вслух, как женщина.
31. Мужчины лучше понимают письменный текст, чем устный. Хуже женщин различают нюансы интонаций.
32. Мужчины плохо понимают подтекст, намеки, очень многое склонны воспринимать буквально.
33. Мужчины сравнительно мало внимания уделяют форме речи, а больше – ее содержанию.
34. Любую эмоциональную речь мужчина воспринимает иронически и скептически, с некоторой настороженностью.
35. Ассоциаций на слова собеседника у мужчины возникает меньше, чем у женщин, мужские ассоциативные ряды короче и рациональней.
36. Советы в свой адрес мужчина воспринимает как критику, сомнение в его компетентности.
37. Мужчина не выносит иронии в свой адрес, особенно если она исходит от женщины.
38. Наглядную демонстрацию чувств предпочитает словесной, он не требует словесной демонстрации чувств к себе.
39. Мужчины крайне иронично воспринимают многословие, при котором они вынуждены присутствовать.

Особенности женского коммуникативного поведения

1. Женщины гораздо легче, чем мужчины, меняют свои планы, вносят коррективы, порой весьма существенные, вплоть до быстрого принятия совершенно противоположного плана действий.
2. Женщины менее настойчивы, чем мужчины, в реализации своих стратегических планов.
3. Женщины менее сдержанны в проявлениях эмоций, больше мужчин склонны демонстрировать свои эмоции окружающим.
4. При восприятии и оценке человека или ситуации женщина склонна воспринимать и ситуацию, и конкретного человека в деталях, в отличие от мужчины, который и человека, и ситуацию воспринимает целостно.
5. У женщин преобладает конкретно-образный характер мышления, у мужчин же больше развито абстрактно-логическое мышление.
6. Женская самооценка связана, прежде всего, с семейным положением женщины, в то время как мужская самооценка напрямую зависит от его профессиональных достижений.
7. Женщины крайне легко по сравнению с мужчинами переключаются с мыслей на чувства, для мужчин это трудно.
8. Женщины гораздо быстрее мужчин принимают решения.
9. У женщин очень высокая психическая заражаемость, способность поддаваться общему эмоциональному настрою.
10. Женщины зачастую склонны видеть маленькие проблемы как большие, драматизируя незначительные события; мужчины умеют такие события просто не замечать.
11. В эмоционально-стрессовом состоянии женщины склонны выбирать стратегию поведения по принципу «чем хуже, тем лучше».
12. В рассуждениях женщины часто пропускают логические звенья. Что мало характерно для мужского рассуждения.
13. Женщины любят все улучшать и совершенствовать.
14. Женщины увереннее чувствуют себя в мужском коллективе, любят руководителей-мужчин и обладают даром убеждения в мужском окружении. Женщина обычно считает, что конфликт с женщиной-руководителем решить невозможно.
15. Женщины острее мужчин конкурируют друг с другом из-за зарплаты.
16. Женщины больше мужчин любят учиться.
17. Женщины, в отличие от мужчин, не всегда знают свою цель, и от этого зачастую чувствуют неудовлетворенность, внутреннее беспокойство. Типично женские фразы «Не знаю, чего мне хочется!», «Чего-то хочется такого, а чего – не пойму».
18. Женщина больше мужчины нуждается в общении.

19. Женщины самоутверждаются через взаимоотношения, важнейшим элементом которых всегда выступает общение; мужчина же самоутверждается через профессиональную деятельность.
20. Женщины любят советоваться с мужчинами. Мужчины же не испытывают желания советоваться с женщинами.
21. Женщина легко обращается к самым разным людям, в том числе и к начальству с просьбами и вопросами, так как воспринимает свой вопрос как средство получить информацию.
22. Женщины в процессе общения следят преимущественно за манерой, тоном, стилем общения.
23. Для женщин сам факт разговора важнее его результативности.
24. Когда женщина жалуется на что-либо, она ждет, прежде всего, сочувствия в свой адрес.
25. Когда женщины обсуждают в своем кругу какую-либо проблему, они делают это по кругу, вновь и вновь к ней возвращаясь.
26. Женщины задают массу конкретизирующих вопросов для того чтобы показать свое участие и заинтересованность; мужчина же обычно избегает задавать вопросы, уважая независимость собеседника.
27. Если мужчина дает жалующейся женщине совет, как поступить, она рассматривает это как отсутствие сочувствия.
28. Женщина гораздо легче мужчины произносит «не знаю».
29. Женщины обычно лучше мужчин умеют объяснять.
30. Женщины активнее участвуют в частных беседах, а мужчины – выступают публично.
31. Женщина – активный, заинтересованный слушатель.
32. Выступая с публичными сообщениями, аргументируя что-либо, женщины чаще мужчин используют примеры из своей личной жизни и жизни своих знакомых.
33. Женщины любят детали и подробности.
34. Коммуникативная цель женщины – установить и поддержать отношения, поэтому она склонна к компромиссам, ищет согласия, примирения.
35. Значительную часть информации в процессе общения женщина получает невербально, поэтому ей так важно быть рядом с собеседником.
36. Женщины садятся ближе друг к другу, чем мужчины, смотрят собеседнику в глаза. Мужчины же не любят смотреть собеседнику в глаза и обычно не садятся близко, стараются сесть под углом к собеседнику.
37. Женщины легче мужчин воспринимают критические замечания в свой адрес. Это связано с тем, что женщина привыкла все улучшать, поэтому она внимательна к идеям, направленным на улучшение ситуации.

38. Общение в женском коллективе чаще приобретает конфликтный характер, нежели общение в мужском коллективе.
39. Женская речь избыточнее мужской, так как треть времени женщина собирается с мыслями и восстанавливает прерванный ход разговора.
40. У женщин есть привычка «думать вслух».
41. В конце фразы женщина часто повышает интонацию. Что нередко делает ее утверждение похожим на вопрос или претензию.
42. Женщина чаще обращается к собеседнику в разговоре. Называя его по имени ли имени-отчеству.
43. Женщина склонна чаще, чем мужчина, комментировать слова тех людей, мнение которых она пересказывает.
44. Женщина по сравнению с мужчиной выдвигает в разговоре в 3 раза больше идей.
45. Женщина произносит больше восклицательных предложений, чем мужчина.
46. В речи женщины больше мужчин употребляют собственные имена, местоимения, прилагательные.
47. Типичной особенностью женского общения является привычка начинать разговор с подробностей, а не с главного.
48. Женщины лучше понимают и воспринимают устную информацию.
49. Женщины лучше мужчин понимают подтекст.
50. В разговоре с женщиной женщины склонны драматизировать выявляющиеся несходства мнений, рассматривая их как размолвку. Мужчины же, как правило, так вовсе не считают.
51. Женщины более обидчивы в разговоре, чем мужчины.

В следующий раз, когда вам случится впасть в отчаяние или возмутиться в связи с поведением человека противоположного пола, уделите несколько минут размышлениям о том, что мы сегодня обсуждали. Вспомнив, насколько отличаются друг от друга мужчины и женщины, и о том, что этот порядок вещей естественен, вы получите возможность освободиться от излишней мнительности и проникнуться глубоким пониманием, уважением и любовью к людям.

Способы добиться расположения женщин

1. Придя на работу, начните не с рабочих вопросов, а поздоровайтесь с женщиной персонально, назвав ее по имени.
2. Проявите интерес к семейным и личным делам женщины.
3. Выберите момент, когда женщина будет выглядеть особенно хорошо, и сделайте ей комплимент несексуального характера.
4. Замечайте перемены в ее кабинете и рабочей обстановке, комментируйте их.
5. Говоря с женщиной, называйте ее по имени. Помните имена ее мужа и детей.

6. Помните, что женщины гораздо более чувствительны к рабочей обстановке, и старайтесь сделать ее максимально комфортной. Предлагайте женщине помощь всякий раз, когда она поднимает что-то тяжелое.
7. Если женщина выглядит издерганной или перегруженной работой, замечайте это и выражайте сочувствие. Например: «У вас столько работы» или «Что за день сегодня!».
8. Обращайте внимание, когда женщина меняет прическу, и делайте ей комплименты.
9. Чаще хвалите женщину за выполненную работу.
10. Задавайте женщине конкретные вопросы о прошедшем рабочем дне, свидетельствующие о том, что вы знаете, чем она занимается.
11. Посылайте женщине материалы из Интернета и газетные вырезки, касающиеся ее работы или интересующих ее вещей.
12. Замечайте, когда женщина выглядит утомленной. Женщины любят, когда их усталость не остается незамеченной.
13. Задавайте вопросы, допускающие развернутый ответ. Вместо «Вы закончили проект?» спросите «Как идут дела с проектом?»
14. Следите за своей словоохотливостью и учитесь больше слушать и задавать вопросы перед тем, как комментировать сказанное женщиной.
15. Если женщина умаляет свои достоинства или достижения, хвалите ее и отдавайте должное тому, что она делает.
16. Подавляйте в себе искушение решать за женщину ее проблемы. Вместо этого постарайтесь проявить больше участия и спросите, как она сама собирается их решать. Не предполагайте изначально, что ей нужны ваши советы.
17. Время от времени устраивайте неофициальные встречи, где можно было бы свободно пообщаться. Независимо от того, руководитель вы, коллега или подчиненный, обязательно поинтересуйтесь, какого рода помощь вы можете оказать женщине, после чего выслушайте ее не перебивая. Дайте ей возможность выговориться.
18. Когда женщина говорит, ни в коем случае не смотрите на часы. Если вам требуется закончить разговор, скажите об этом прямо, без намеков. Например: «Прошу меня простить, я опаздываю на встречу. Давайте договорим в другой раз».
19. Удивите женщину неожиданным дружественным жестом. Женщины очень ценят такие вещи.
20. Приносите на работу фотографии, связанные с событиями вашей жизни, например, снятые во время отпуска, на дне рождения ребенка и т.д.
21. Приглашайте ее участвовать в коллективных обсуждениях. Предлагайте ей высказать свое мнение, интересуйтесь ее предложениями по обсуждаемому вопросу.
22. Опаздывая на встречу с женщиной, позвоните ей и предупредите.
23. Если женщина приехала из другого города, порекомендуйте ей местные достопримечательности, хорошие рестораны. Не думайте, что если она не

- просит о помощи, то не оценит ее.
24. Не бойтесь перехвалить ее достижения. Вместо «вы хорошо поработали» скажите: «Это действительно великолепная работа!»
 25. Предупредите женщину, если собираетесь отсутствовать на работе. Когда мужчина заботится о том, чтобы предупредить женщину о готовящихся переменах, она воспринимает это как особую заботу.
 26. Если ваши рабочие планы меняются, привлечите женщину к обсуждению новой тактики, чтобы она не почувствовала себя отторгнутой.
 27. Если женщина обращается к вам с просьбой, выполнить которую – дело одной минуты, выполните ее тут же.
 28. Пусть даже рабочие обязанности строго расписаны, время от времени делайте за женщину какие-то мелочи. Если женщина выглядит уставшей или заваленной работой, самое время дать ей понять, что она не одинока.
 29. Приглашайте ее обедать с вами или всей вашей рабочей группой.
 30. В обычных обстоятельствах делайте комплименты внешнему виду женщины, но избегайте делать это в официальной обстановке, когда мужчин представляют, упоминая все их титулы и заслуги. Представляйте ее не менее официально, упомянув о ее достижениях в работе.
 31. Относитесь к своим ошибкам легко и самокритично. Следите за тем, чтобы ваши шутки не имели сексуального подтекста и никого не унижали.
 32. Ободряйте женщину, если ей случится совершить оплошность. В ответ на ее «Так я никогда не закончу эту работу» скажите, например: «У вас обязательно получится».
 33. Если женщина расстроена, относитесь к ее чувствам серьезно. В ответ на ее «Это было так тяжело для меня» скажите: «Сегодня был трудный день». Ни в коем случае не говорите: «Что поделаешь, работа есть работа».
 34. Если во время деловой встречи вы заметите, что женщина устала, занята или подавлена, предложите перенести разговор. Например, так: «Наверно, сейчас не самое удачное время. Я перезвоню вам, и мы встретимся в другой раз».
 35. Если женщина обратилась к вам за помощью, вспомните о том, что ей такие вещи даются нелегко. Весьма вероятно, что она хотела обратиться к вам уже давно. Поэтому по возможности ответьте: «Да, конечно».
 36. Если женщина на что-то жалуется, не перебивайте ее. Прежде чем ответить или что-нибудь объяснить, утвердительным тоном перефразируйте ею сказанное: «Итак, вы говорите, что...» Это придаст женщине уверенность в том, что вы не оспариваете ее слов и действительно услышали все, что она сказала.
 37. Когда женщина говорит, повернитесь к ней лицом и не пытайтесь заниматься в это время чем-то еще. Слушая женщину, не смотрите по сторонам. Слушая женщину, поддерживайте с ней зрительный контакт.
 38. Спрашивайте женщину о том, что ей осталось сделать. Нередко женщины испытывают облегчение уже оттого, что получили возможность

- рассказать кому-нибудь о своей работе. Это помогает им собраться с мыслями и успокоиться. Не следует, однако, указывать женщине, как ей поступать.
39. Покидая офис, чтобы что-то отнести или принести, спросите женщину, не нужно ли что-нибудь ей.
 40. Будьте в курсе ее здоровья. Если женщина вернулась после болезни, спросите о ее самочувствии.
 41. Женщины обращают гораздо большее внимание на то, как человек одевается.
 42. Отдавайте должное достижениям женщины в присутствии других.
 43. Проявляйте участие и постоянство. Пусть забота об окружающих станет вашим личным фирменным знаком.
 44. Проявляйте гибкость, если женщине нужно о чем-то поговорить дольше обычного. Смотрите на вещи широко: если женщина почувствует, что ее слушают, ощутит с вашей стороны личную поддержку, она будет стараться поддержать вас.
 45. Проявляйте гибкость при составлении рабочего распорядка, чтобы в случае домашних неприятностей женщина имела возможность уйти. Всячески старайтесь поддерживать равновесие между работой и семейной жизнью сотрудников.
 46. Прося о чем-то, будьте вежливы; говорите: «Не сделаете ли Вы то-то и то-то» и никогда не забывайте благодарить.
 47. Помните дату ее рождения. Отправьте ей открытку, пригласите на обед или сделайте скромный подарок.
 48. Ведя машину, будьте особенно внимательны к тому, чтобы женщине было удобно. Мужчине не составит труда попросить другого мужчину ехать медленней, а вот женщине, возможно, не захочется выглядеть излишне чувствительной.
 49. Обращайте внимание на настроение женщины и реагируйте на него, например: «Вы сегодня выглядите такой счастливой» или «Кажется, вы несколько устали». После этого поинтересуйтесь причиной того или иного настроения.
 50. Пообещав что-то сделать, обязательно сдержите слово.
 51. Оставляя женщине записку, пишите ясно и разборчиво, чтобы ей не приходилось долго разбираться, что вы хотели сказать. Женщины высоко ценят аккуратность.
 52. Приветствуя женщину, встаньте.
 53. Всегда представляйте собеседницу, когда к вашему разговору подключается кто-то еще.
 54. Представляя женщину, указывайте ее имя и должность. В ярких красках опишите ее роль в деятельности фирмы или в обсуждаемом проекте.
 55. Если женщина заслуживает похвалы, хвалите ее. Если она приписывает свои заслуги другим, сообщите коллегам о ее личном вкладе.
 56. Если на столе женщины стоят фотографии ее родных и близких, расспросите о них.

57. Если дискуссия приобретает излишний накал, мягко остановите ее. Скажите что-нибудь вроде: «Давайте я немножко над этим подумаю, и тогда мы вернемся к нашему разговору».
58. Перед тем как сменить тему разговора, убедитесь, что она исчерпана. Скажите, например: «Если вы закончили, я хотел бы поговорить о...»
59. Если женщина позвонила вам, а у вас нет времени с ней разговаривать, пообещайте перезвонить ей, а не заставляйте перезванивать ее. Перезванивайте как можно более оперативно.
60. Если вы раздосадованы или рассержены, избегайте задавать острые вопросы.
61. Распределяя обязанности при коллективной работе, дайте женщине возможность высказать свои пожелания. Можно сказать: «Давайте решим это вместе. Я хотел бы заниматься вот этим, а что думаете вы?» или «Думаю, это неплохой план, а как по-вашему?»
62. Если женщина какое-то время отсутствовала, дайте ей почувствовать себя ценным работником. Скажите: «Нам так не хватало вас. Никто не знал, что делать с...»
63. Отмечайте завершение больших и малых проектов. Как мужчины, так и женщины высоко ценят специальные мероприятия, где получают признание их заслуги. Вручайте премии, дипломы, небольшие подарки.
64. Оказывайте женщине знаки внимания постоянно – не думайте, что одного раза достаточно.
65. Совершив оплошность, просите прощения или высказывайте сожаление.

Способы добиться расположения мужчин

1. Если вы хотите что-то предложить мужчине, сразу переходите к делу. Избегайте слишком долго говорить о проблемах. Помните, что попытки поделиться чувствами мужчины воспринимают как жалобы.
2. Если у вас с мужчиной возникает конфликт, воспринимайте различия между вами как должное и не чувствуйте себя задетой лично.
3. Если мужчина забыл выполнить обещание, скажите ему что-нибудь примирительное, например: «Ничего страшного».
4. Обратившись к мужчине за советом, ни в коем случае не критикуйте его предложение и не пускайтесь в пространные объяснения, почему вы не намерены ему следовать. Избегая ставить мужчину в неловкое положение, женщина зарабатывает очень много очков – особенно если предложение действительно никуда не годится.
5. Давайте советы, только если вас об этом попросили.
6. Принимая похвалу, упомяните лишь о достигнутом результате и не рассказывайте, как много вам пришлось потрудиться.
7. Обращаясь с просьбой, будьте конкретны. Намеки вызывают у мужчин ощущение, что ими манипулируют – так, словно, выполнить просьбу женщины входит в их обязанности.
8. Выдвигая предложение или план действий, меньше говорите о проблеме и больше о том, что, по вашему мнению, нужно сделать.

9. Не увлекайтесь отвлеченными беседами в присутствии мужчин. Они обычно не любят бесед о личном в рабочее время.

10. Проявляйте интерес, когда мужчины беседуют о спорте.

11. Делайте мужчине комплимент, если он дал себе труд позаботиться о своем внешнем виде.

12. Проявляйте интерес к новой машине мужчины и вообще к мужским разговорам об автомобилях. Ни в коем случае не отзываетесь пренебрежительно о его хобби.

13. Одевайтесь так, чтобы быть довольной собой и показать, что вы заботитесь о своем внешнем виде.

14. Не злоупотребляйте макияжем.

15. Демонстрируйте веру в то, что мужчина способен сам добиться успеха.

16. Выразите признательность за то, что мужчина сделал для вас. Не преувеличивайте его заслуги, но и не оставляйте их без внимания.

17. Если мужчина предлагает вам помощь, примите ее и поблагодарите.

18. Старайтесь поддержать репутацию мужчины на людях. Если вы хотите указать ему на ошибку или предложить какие-то изменения, делайте это наедине.

19. Если мужчина торопится, не отвлекайте его личными проблемами.

20. Если вам нужно перебить мужчину на собрании, делайте это потактичней. Не говорите: «Разрешите мне сказать?» Гораздо правильней оставаться в русле доклада и сказать что-нибудь более дружелюбное, например: «Это верно, но я думаю, что...»

21. Обсуждая рабочие проблемы, выдерживайте спокойный и доверительный тон. Чрезмерная эмоциональность отталкивает мужчин.

22. Сосредоточивайтесь на текущей задаче и сдерживайте свою потребность поделиться личными переживаниями.

23. Задавая вопросы, следите за тем, чтобы они не выглядели риторическими и не были обусловлены отрицательными эмоциями.

24. Умейте отказывать деликатно. Мужчины не любят, когда отказ принимает форму сетований на чрезмерную загруженность и тому подобное.

25. Жалуясь на начальника или сотрудника, придерживайтесь фактов и избегайте субъективных оценок вроде: «Это несправедливо» или «Он не выполняет своих обязанностей». Вместо этого скажите: «Он опоздал на три часа, и мне пришлось работать за двоих». Чем спокойней и уравновешенней вы будете, тем выше оценят ваши доводы.

26. Если от вас требуют слишком многого, попросите о помощи, но не жалуйтесь.

27. Если у мужчины на стене висят фотографии или дипломы, заинтересованно расспросите о них и покажите, что они произвели на вас впечатление.

28. Во время обсуждения время от времени делайте ободряющие комментарии, например: «В этом что-то есть» или «Прекрасная идея».

29. Когда мужчина делает доклад или высказывает свое мнение по какому-то вопросу, не соглашайтесь с ним чересчур рьяно. Дайте ему почувствовать, что ваша поддержка и согласие им заслужены.

30. Если мужчина совершает ошибку, не последовав вашему совету, вы заработаете очки, совладав с искушением сказать: «Я же говорила!»

31. Позаботьтесь о том, чтобы до мужчины дошли ваши похвалы в его адрес или в адрес других мужчин.

32. Не ссылайтесь на специалистов, указывая мужчине, что он должен делать, – разве что он сам об этом попросит.

33. Пусть ваши руководящие указания не носят характера личной просьбы. Говорите: «От нас требуется...» или «Мне сказали, что нам нужно...», после чего вежливо просите мужчину сделать то, что требуется.

34. Избегайте снисходительно журить мужчину. Вместо «Вы меня не слушаете» скажите: «Позвольте мне сформулировать это по-другому».

35. Придя на работу, здоровайтесь с мужчиной лично и называя его по имени. Затем дружелюбно задайте вопрос по работе.

36. Похвалите мужчину, обратив внимание на выполненную им работу, например: «Я видела ваш доклад – написано очень хорошо».

37. Воспользуйтесь случаем отметить успехи мужчины в присутствии других.

38. Не обращайтесь на проявление мужчиной слабости. В частности, избегайте обнаруживать и подчеркивать его усталость.

39. В напряженной обстановке старайтесь действовать как обычно. Проявление беспокойства или озабоченности в связи с деятельностью мужчины может оказаться для него обидным.

40. Знайте, за какую команду мужчина болеет. Если она выигрывает, поздравьте его – он будет чувствовать себя так, будто это он выиграл.

41. Обратите внимание на покупку мужчиной новой машины. Мужчины любят хвастаться новыми вещами ничуть не меньше, чем женщины – делиться секретами.

42. Без ложной скромности признавайте свои заслуги и не приписывайте их удачному стечению обстоятельств или другим людям.

43. Помните дату рождения мужчины; отправьте ему поздравительную открытку, пригласите его на обед или устройте в его честь вечеринку в офисе.

44. Если вам кажется, что мужчина сбился с дороги, не предлагайте ему обратиться за указаниями. Он может обидеться, восприняв это как свидетельство вашего недоверия.

45. Не спрашивайте мужчину, как он относится к тому-то и тому-то; лучше спросите, что он об этом думает. Оценив его логику, вы заработаете очки.

46. Всегда пользуйтесь случаем признать правоту мужчины.

47. В письменных сообщениях используйте рубрикацию по пунктам и выражайтесь ясно.

48. Во время многолюдной деловой встречи представьтесь сами, чтобы мужчине-организатору не приходилось вспоминать ваше имя.

49. Представляя мужчину, всегда упоминайте о его достижениях, квалификации и той роли, которую он играет в вашей компании.

50. Научитесь рассказывать о своей работе так, чтобы иметь возможность коротко и ясно изложить ее суть, одновременно сообщая о своей квалификации.

51. Беседа в перерыве с мужчиной на отвлеченные темы, убедитесь, что он выслушивает вас не из вежливости, а действительно заинтересован.

52. Если во время такой беседы говорили в основном вы, у вас есть возможность заработать очко, сказав: «С вами было очень приятно побеседовать».

53. На собрании, прежде чем высказывать собственные соображения, упомяните об идеях мужчины и отдайте им должное.

54. Если на рабочем столе мужчины стоят фотографии членов его семьи, расспросите о них и расскажите о своей семье.

55. Если дискуссия приобретает чересчур эмоциональный характер, деликатно остановите ее. Скажите что-нибудь вроде: «Давайте, я немножко над этим подумаю, а потом мы продолжим разговор». Подавите в себе искушение сказать: «Вы ведете себя нечестно» или «Вы меня совсем не слушаете».

56. Рассказывая историю с множеством персонажей, почаще упоминайте их имена. Мужчины часто забывают, кто есть кто.

57. Если мужчина предлагает вам решение вопроса, которое совпадает с вашим собственным, постарайтесь, не роняя достоинства, дать ему понять, что вы пришли к тому же выводу самостоятельно.

58. Вы заработаете больше очков, если мужчине не придется просить вас о чем-то больше одного раза.

59. Помните о том, что большинство мужчин не любят, когда им указывают, что делать. Не принимайте эту нелюбовь на свой счет. Если инструктировать мужчину входит в ваши обязанности, подготовьте его заранее: «Не возражаете, если я сейчас расскажу вам о кое-каких нововведениях?» или «Давайте выберем время для встречи – мне нужно сообщить вам о запланированных нововведениях».

60. Отдайте должное предложенному мужчиной способу распределения обязанностей, и вы заработаете очко.

61. Если мужчина какое-то время отсутствовал, скажите ему, что его не хватало, – тем самым вы дадите ему понять, что считаете его ценным работником.

62. Отметьте окончание длительного или особо важного проекта. Как женщины, так и мужчины ценят специальные мероприятия, где работнику воздают по заслугам. Вручайте награды, дипломы, подарки.

63. Предлагайте мужчине сфотографировать его на фоне выполненной работы.

64. Если мужчина обратился к вам по телефону с вопросом, на который вы не можете ответить, не отнимайте у него время, пытайтесь вспомнить ответ, а просто скажите: «У меня сейчас нет такой информации. Я перезвоню вам».

65. Не признавайтесь сразу в том, что не знаете ответа на вопрос или решения задачи. Старайтесь выглядеть уверенной. Избегайте фразы: «Я не знаю». Вместо этого скажите что-нибудь вроде: «Я как раз думаю над этим».

Вопросы для самоконтроля

1. Какие существуют особенности женского коммуникативного поведения?
2. Какие существуют особенности мужского коммуникативного поведения?
3. Как можно использовать знание гендерных особенностей коммуникативного поведения в деловом общении?

ТЕМА 7. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Занятие 1. Compliments в деловой коммуникации

Виляя хвостом, собака добывает себе пропитание, а лая, получает лишь побои.

Восточная мудрость

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить о том, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что вы ими интересуетесь, позволяют **комплименты**, то есть приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Умение дать человеку возможность осознать собственную значимость помогает быстрее получить желаемое. Способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

Зачем говорить комплименты?

- человек услышал в свой адрес комплимент по поводу определенного качества его личности;
- благодаря функционированию установки на желательность этого качества оно на уровне подсознания принимается за реальность;
- возникает чувство удовлетворения;
- чувство удовлетворения всегда сопровождается возникновением положительных эмоций (чувство приятного);
- возникшие положительные эмоции связываются по закону ассоциации с их источником и переносятся на того, кто их вызвал;
- возникает притяжение к этому человеку.

Хваля деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, мы отвлекаемся от собственных проблем и поднимаем свое настроение. Наконец, чем больше комплиментов мы делаем людям, тем больше приятных слов возвращается к нам.

Как правильно делать комплименты?

А.Ю.Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывается психологический механизм влияния комплимента на человека.

- Без двусмысленности

Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. А вот здесь правило явно нарушено: «Слушая ваши беседы с людьми, я

каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».

- Без гипербол

Положительное качество в комплименте должно иметь лишь небольшое преувеличение.

- Учитывая высокое мнение

Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью, и последствия могут быть отрицательными.

- Без претензий

Партнер может не стремиться к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы это положительное качество было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого качества может вызвать у него обиду.

- Без дидактики

Это правило заключается в том, что комплимент должен только констатировать наличие данного качества, а не содержать рекомендаций или практических советов по его улучшению.

- Без «приправ»

Например, «Руки у тебя золотые, а вот язык – враг твой» или «Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность да в интересах дела». Такие «приправы» являются «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый хороший комплимент.

Правила:

- встраивайте слова-комплименты в общую фразу;
- не делайте пауз;
- конструируйте фразу так, чтобы после комплимента следовал содержательный текст; чем длиннее общая фраза после слов-комплиментов, тем лучше;
- желательно встраивать высказывание так, чтобы часть общей фразы после слов-комплиментов содержала нечто такое, что захватывало бы внимание слушающего.

Каждый человек стремится услышать о себе что-то определенное, потому что именно конкретность комплимента позволяет человеку почувствовать его правдивость и искренность. Кроме того, большинство людей думают, что человек, заметивший какие-то нюансы нашей личности и отметивший их с помощью комплимента, на самом деле проявляет к нам искренний интерес.

Когда, говоря комплименты, мы постоянно комментируем совершенно очевидные положительные качества, это производит меньшее впечатление, чем если бы мы замечали скрытые черты. Чем больше скрытых «мелочей»

замечают наши коллеги, партнеры по деловой коммуникации, тем более искренними кажутся их слова. Более того, делая такой искренний комплимент, мы не только помогаем человеку почувствовать наше уважение, но и сами понимаем, почему уважаем этого человека.

Кстати, комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда ваш партнер относится к вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, делая комплимент ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

Если комплименты говорят вам

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться их правильно принимать. Как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно бывает принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, что делать не следует ни при каких обстоятельствах. Во-первых, вы обижаете того, кто вам сказал приятные слова, во-вторых, вы должны быть благодарны этому человеку: вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу, отвечайте просто «Благодарю вас».

Примеры комплиментов для делового взаимодействия

Ситуация

Комплимент

Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено

Как вам удается так расположить к себе людей?

Когда партнер отметил что-то характерное и важное для фирмы

Я раньше не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, вы потрясающий аналитик!

В ответ на добрую улыбку, явно адресованную вам

Знаете ли вы, что ваша улыбка просто обезоруживает!

После длительных переговоров, завершившихся для вас удачно

Всегда приятно иметь дело с таким партнером!

Когда беседа закончилась успешно

До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером!

Партнеру, который неожиданно для вас открыл вам на что-то глаза

Общаясь с вами, можно многому научиться!

Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией

Меня всегда поражает широта вашего кругозора!

Партнеру, который был участником конфликта, но удержался от ответного выпада

Как вам удалось воспитать в себе такую сдержанность?

В ситуации, когда партнер легко мог «сорваться», но не сделал этого

Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищают!

Партнеру, который, несмотря на

Вашей воле можно позавидовать!

трудности, довел дело до конца

Партнеру, который все-таки добился своего

Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер! Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!

Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого

Меня подкупают ваша доброта и отзывчивость!

Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел их эффективно завершить

Знаете ли вы, что ваша энергия просто заряжает других!

Партнеру, сделавшему хороший доклад или сообщение

Какая у вас прекрасная речь! Слушать вас – одно наслаждение!

Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим

Вы скромничаете! Ваши способности говорят за вас! (давно известны!)

Партнеру, который в ходе дискуссии по памяти привел необходимые данные, интересную информацию

У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поражает!

Партнеру, сумевшему кого-то переубедить

Вашей логике и умению убеждать можно позавидовать!

Исполнителю, справившемуся с неприятной, рутинной работой

Это прекрасно, что у вас такой настойчивый характер!

Человеку, нашедшему подход к сложному клиенту

Я раньше и не знал, что вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях!

Организатору различных мероприятий

Уверен, что в этом деле вас трудно превзойти!

Мастеру на все руки

Верно говорят, у вас действительно «золотые руки»!

Комплимент имеет и культурную специфику. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии, например, можно польстить женщине, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, а в Египте – ласковый комплимент.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой комплимент?
2. Нужно ли говорить комплименты при деловом взаимодействии?
3. Зачем нужно делать комплименты?
4. Почему замеченные «не слишком заметные детали» вызывают больше положительных эмоций?

5. Как персонифицировать комплимент?
6. Как целесообразно вести себя в ответ на комплимент?
7. Какова роль комплимента в снятии эмоционального напряжения?
8. Когда уместно говорить комплименты?
9. В чем преимущества комплимента, сделанного на фоне антикомплимента?
10. Перечислите положительные чувства, которые испытывает человек, слушающий комплименты в свой адрес?
11. В чем суть приема «золотые слова»?

Задание 1

Все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится, и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева. Во время высказывания все участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так по кругу, пока все участники не обменяются комплиментами.

Задание 2

Разделитесь на пары и в течение одной минуты говорите друг другу приятные слова. Каждый выбирает комплимент, который наиболее ему понравился.

Задание 3

По кругу в произвольном порядке передается какой-нибудь предмет. Участник, передающий предмет, должен назвать качество, которое объединяет его с тем человеком, которому он передает предмет.

При этом он начинает свою фразу словами: «*Имя*, я думаю, нас с тобой объединяет...» и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны».

Тот, кто получает предмет, отвечает: «Я согласен», если он согласен, или «Я подумаю», если не согласен. Даже если вы не согласны, что у вас есть это качество, все равно то, что сообщает партнер, несет в себе определенную полезную информацию о том, как мы выглядим в глазах других людей.

Задание 4

Участникам предлагается выявить в других людях качества, вызывающие восхищение, уважение или симпатию.

Задание выполняется по кругу или письменно. Партнером в этом задании становится тот участник занятия, с кем меньше всего знакомы. Что усложняет задачу. Первый, кто начинает, говорит: «*Имя*. Мне нравится в тебе...». Человек, в свою очередь, должен назвать те чувства, которые возникли у него в ответ на эти слова.

Так как большинство участников, реагируя на слова, говорят чаще всего, что им приятно или неприятно, то необходимо усложнить задачу до осознания

чувств, например, говоря о положительных эмоциональных состояниях, необходимо их конкретизировать: мне радостно, я получил удовольствие, испытал восторг, почувствовал себя счастливым, появилась надежда, уверенность в себе. Меня охватила гордость, я торжествовал и т.п.

Задания для самостоятельной работы

1. Найдите сходство (общность) с человеком, которого вы узнали всего несколько дней или даже часов назад. Постарайтесь найти не одно и даже не три, а, скажем, 20 качеств, являющихся общими для вас с этим человеком.

2. Найдите общее с человеком, который вам очень не нравится. Постарайтесь найти не одно и даже не три, а, скажем, 20 качеств, являющихся общими для вас с этим человеком.

3. Попробуйте в течение дня не менее 2-5 раз подчеркнуть значимость тех людей, с которыми вы работаете, общаетесь – корректно оценивайте существенность их вклада в общее дело. Отмечайте удачные идеи, предложения, выражайте им уважение, симпатию и т.д. Искреннее признание достоинств другого человека не только поможет снять напряжение в отношениях, но и разовьет способность к безусловному принятию других людей.

Занятие 2. Критика в деловой коммуникации

Если бы мы не имели собственных недостатков, нам не доставляло столько радости подмечать промахи окружающих.

Ларошфуко

Прежде чем высказать кому-нибудь горькую правду, помажь кончик своего языка медом.

Арабская пословица

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как кто имеет право на критику, а кто – нет; о мере критики, о соотношении критики и дела; о зонах вне критики; о том, как осуществлять критику, не обидев критикуемого и не испортив с ним отношения.

Слово «критика» греческого происхождения и имеет несколько значений: а) обсуждение с целью дать оценку; б) отрицательное суждение с целью указания недостатков; в) проверка достоверности чего-либо.

Позитивная критика всегда *ситуативно уместна*, осуществляется в *присутствии объекта* критики. *Предметом критики являются дела и поступки*, а не личность человека, его особенности, характер, умственный

потенциал. Объективная критика *опирается только на конкретные факты и аргументы*. Конечной целью критики является *решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков и снятию возникших проблем. *Цель критикующего – выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть щадящей!*

Разрушительная критика по форме выражения монологична. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, он заранее присвоил себе право быть правым.

Конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но и сам процесс устранения этих недостатков.

Как критиковать правильно?

1. Создать доброжелательную атмосферу в начале разговора.
2. Высказать критические замечания.
3. Осуществить «обратную связь», то есть определить реакцию на критику:
 - а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой);
 - б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, закрытые жесты, т.д.) – необходимо снять обиду с помощью психологических приемов. Например, сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не займет много времени, затем использовать прием «авансированная похвала» - высказать уверенность в том, что критикуемый вполне справится с предлагаемыми изменениями;
 - в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия (суженные зрачки, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т.д.) – целесообразно предложить критикуемому самому решить, принимать ли высказанные пожелания или отвергать.
4. Завершить критику, предложить возможную помощь, эмоционально поддержать: «уверен, вы с этим отлично справитесь».

Советы критикующему

Автор книги «Преуспевать с радостью» Н.Энкельман говорит о том, что большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают негативными чертами характера.

Ведь если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над ними и постарается найти решение, не связанное с критикой. Как показывает

реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики невелики. Более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный:

- плохое настроение у критикуемого;
- появление у критикуемого потребности защищаться;
- бесполезные споры и оправдания;
- появление враждебных отношений;
- упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего;
- состояние неуверенности, безразличия у критикуемого;
- желание «свести счеты»;
- появление страха перед дальнейшей критикой;
- чувство оскорбленного самолюбия у критикуемого.

Все это подтверждает мысль о том, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики. Но если без критики не обойтись, воспользуйтесь некоторыми практическими советами:

- прежде чем приступить к критике, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики;
- постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться;
- до начала критики важно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события;
- помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности работника – это знание его способа восприятия и выбор соответствующей формы критического воздействия;
- прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте до конца позицию критикуемого;
- не оглушайте действия и высказывания критикуемого для того, что разнести его «в пух и прах»;
- критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов;
- не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки;
- нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека;
- критикуйте доброжелательно;
- не повторяйте критические замечания в адрес человека, исправившего ошибку;
- будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей;
- критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувство самостоятельности;
- помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами, поза, жесты, мимика часто не менее выразительны;
- не копите замечания для публичного разноса;

- будьте самокритичны;
- руководствуйтесь принципом уместности критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние, т.д.)

Позитивные установки на восприятие критики

- Самая важная установка – понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.
- Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело.
- Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.
- Критика моих действий дает возможность своевременно предотвратить сбой в работе.
- Критика заставляет задуматься: чем она вызвана, как исправить положение.

Приемы снижения негативного воздействия замечаний

Замечания имеют много общего с критикой потому, что они, так же как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. С другой стороны, замечания имеют и положительные моменты, так как показывают, что оппонент вас внимательно слушал, интересуется вашей проблемой, размышляет о деле, проверяет вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Просто необходимо овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений. Рассмотрим некоторые приемы, позволяющие снизить негативное воздействие замечаний:

- ссылки на чужой опыт и высказывания

(выясните с помощью наводящих вопросов, кто для вашего собеседника является авторитетом в обсуждаемой области, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения);

- «сжатие» нескольких замечаний

(как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание в отдельности, а, объединив их вместе, ответить на них одной фразой);

- одобрение плюс уничтожение

(если вам сделаны объективные замечания в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительную аргументацию, подтвердить свое прежнее высказывание);

- перефразирование

(создавая новую речевую конструкцию, вы повторяете слова партнера, смягчая его замечание и нейтрализуя его смысл);

- «эластичная оборона»

(если вас засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность);

- принятие замечания

(не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе);

- сравнение

(используя вместо прямого ответа сравнения из знакомой партнеру области знаний можно легко нейтрализовать высказанное замечание);

- метод опроса

(вместо ответа на критические замечания, ставьте перед партнером вопросы, отвечая на которые, он сам даст ответы на свои замечания);

- упреждение

(для смягчения замечания партнера вы включаете замечание в текст своей речи, упреждая возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете на него);

- отсрочка

(так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...»).

Вопросы для самоконтроля

1. Какие значения имеет термин «критика»?
 2. Считаете ли вы критику эффективным средством делового взаимодействия?
 3. Какие виды деструктивной критики вы знаете?
 4. Вспомните характеристики позитивной критики.
 5. Какова цель щадящей критики?
 6. При каких формах деловой коммуникации уместна критика?
 7. При каких формах деловой коммуникации критика неуместна?
- Почему?
8. Прежде чем выступать с критикой, что необходимо сделать?
 9. Каковы психологические издержки критики?
 10. Как вести себя, если критикуют вас?
 11. Что относится к технике нейтрализации замечаний?
 12. Какие приемы используются для снижения негативного воздействия замечаний?
 13. Как вы понимаете позитивные установки на восприятие критики?
 14. Должна ли меняться тактика реагирования на замечания в зависимости от того, объективны они или субъективны?

Задание 1

Проанализируйте ситуации, разработайте механизм критики для каждой ситуации, проведите дискуссию по обсуждению предлагаемых вариантов критики, выберите наиболее конструктивные приемы.

Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно. В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая сегодня произошла у него в доме. В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с

обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник «вышел из себя», не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести. Ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель, очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересует только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить стиль его взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

ТЕМА 8. ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Тот, кто спрашивает, выглядит дураком всего пять минут. Тот, кто этого не делает, остается дураком на всю жизнь.

Том Дж. Коннелли

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

Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации. Задавать вопросы – еще один способ углубить понимание и таким образом пробудить осознанность. Профессиональные менеджеры знают, как с помощью вопросов быстро и точно получить информацию. Русская поговорка гласит: «Кто спрашивает, тот и ведет». Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать его намерения и ожидания, ведь грамотно заданные вопросы позволяют направлять беседу, переговоры в нужное русло. С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

Значение вопросов при деловом взаимодействии:

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

Виды вопросов:

- *информационные* – для сбора необходимых сведений;
- *контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- *для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;

- *подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;
- *ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;
- *однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;
- *встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера к согласию;
- *альтернативные* – предоставляют возможность выбора;
- *направляющие* – если партнер уклоняется от темы;
- *провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер, и верно ли он понимает ситуацию;
- *вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера, расположить к себе, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;
- *закрывающие* – для подведения итогов делового взаимодействия.

<p>Закрытые вопросы – ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа «сколько?» и «что именно?».</p>	<p>Открытые вопросы – часто начинаются со слов «что», «почему», «как». Они выявляют ключевые факты в ситуации. Но в деловой ситуации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «почему?»</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

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

1). А. – *На этот раз мы решили заказать воблеры.*

Б. – *Что такое «воблер»?*

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

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

А. – *Чтобы меня хотя бы изредка немного хвалили.*

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

А. – *Он сказал ей, что они должны сделать это вместе.*

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

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

1). А. – *Я совсем застрял с этим докладом.*

Б. – *В какой части доклада вам стало трудно?*

А. – *С основной частью все было в порядке, но выводы никак не получается сделать.*

2). А. – *Я скоро поговорю с Головиным.*

Б. – *Когда конкретно.*

А. – *Завтра в двенадцать, перед совещанием.*

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

А. – Мне надо научиться лучше управлять своей командой.

Б. – Как именно вы собираетесь учиться?

А. – Еще не знаю. Надо понаблюдать за другими, почитать книги...

В ответ на такой казался бы простой вопрос собеседник практически разрабатывает план действий.

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

1). А. – Мы почти наверняка выйдем за пределы продаж.

Б. – На сколько?

2). А. – Я серьезно обеспокоен новой стратегией, которую вчера предложил Денис.

Б. – На сколько обеспокоен, если считать по десятибалльной шкале?

А. – Хороший вопрос. Наверное, на 3 – 4 балла.

Б. – Так стоит ли нам обсуждать это сейчас?

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

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

На начальной стадии таких видов деловой коммуникации, как переговоры и торги, целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих намерениях, потребностях и проблемах можно с помощью специальных вопросов. Например: *о его мнениях; о фактах* в его работе; *наводящие*, связанные одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами; *вопрос о согласии* «Хотели бы вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение. Если ответ «Нет», то тогда можно задать *вопрос-объяснение* «Почему?», выявляющий скрытые возражения. Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается *суммирующий вопрос-мнение* «Вот все выгоды... Что вы думаете по этому поводу?». Если все равно нет уверенности, то задается *вопрос, связанный с поиском ориентиров*, «Какие преимущества вас интересуют в большей степени?», «Могли бы вы перечислить ваши предложения?». После выяснения можно поставить *вопрос-заявление* «Если я докажу, что это преимущество весомо, то вы примете предложение?». Если вы слышите ответ «Нет», то можно задать *вопрос о скрытом препятствии* «Может быть, есть еще какие-то причины?». Таким образом, вы собираете информацию, позволяющую корректировать принимаемые решения.

Как правильно отвечать на вопросы?

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

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (т.е. состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие части.
3. Если вопрос труден по содержанию, то:
 - а) попросите повторить вопрос; в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл;
 - б) повторите вопрос так, как вы его поняли;
 - в) попросите несколько минут на размышление;
 - г) приведите аналогичный пример из собственного опыта.
4. Если вам задают вопрос открытого типа, уточните, какая конкретно информация интересует партнера.
5. Если вам задают непредвиденный вопрос и вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время.
6. Если при ответе вас неправильно поняли, необходимо немедленно исправить ситуацию и переформулировать свою мысль.

Как быть с некорректными вопросами?

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

Уловки для ухода от ответа на некорректный вопрос:

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

Прием бумеранга

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

Как бы ни складывалась ситуация делового общения, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то всегда можно выбрать такой

прием, который позволит с достоинством выйти из неприятной ситуации. Но участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя.

Вопросы для самоконтроля

1. Зачем нужны вопросы в деловой коммуникации?
2. Какие виды вопросов вы знаете?
3. Чем различаются «открытые» и «закрытые» вопросы?
4. Что означает «правильно сформулировать вопрос»?
5. Какие существуют правила для ответов на вопросы?
6. Как отвечать на некорректные вопросы?
7. Что вы знаете о таких приемах, как «возвратный удар» и «подхват реплики»?

Задание 1

В группе выбираются два участника, один из которых играет роль иностранца, а другой – переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

«Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т.д.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке. Задача участника, исполняющего роль «переводчика», кратко, сжато, но точно передать то, что сказал «иностранец».

Обратите внимание на реакцию слушателей-«журналистов» и «иностранца»:

- а) когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов;
- б) когда точно передается мысль.

Подумайте над словами американского психолога К.Роджерса о том, что слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация – лишний раз утвердить человека в ощущении того, что его никто не понимает. Результат тренинга обсудите в этом контексте.

Задание 2

Один из участников рассказывает о том, что произошло с ним сегодня утром или вчера вечером, или о том, в каком состоянии он находится в данный момент. Кто-то из группы пытается *точно воспроизвести* его рассказ, кто-то вербализует только *основные и наиболее значимые* элементы рассказа, кто-то – *интерпретирует*.

После каждого пересказа у рассказчика спрашивают, правильно ли передана мысль, это ли содержание рассказчик хотел донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, другой член группы выполняет задание, и так до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

Задание 3

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

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

ТЕМА 9. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ

Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними.

Ли Якокка

Осуждают то, чего не понимают.

Квинтилиан

Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему.

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические барьеры. Причины их появления разные. Для того чтобы дело не дошло до стресса, нужно научиться предупреждать возникновение барьеров в общении, а если уж они возникли, успешно их преодолевать.

Рассмотрим основные барьеры, возникающие на пути к плодотворному общению.

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

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

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

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

- преобладающий мотив общения (взаимодействие, самоутверждение, эмоциональная поддержка собеседника и т.п.);
- отношение к другим людям (мягкость, доброжелательность, терпимость, жестокость, рационализм, эгоцентризм, предубежденность и т.п.);
- отношение к себе (самолюбование, признание своих недостатков, отстаивание «чести мундира», навязывание своего мнения и т.п.);
- характер воздействия на людей (давление, принуждение, манипуляция, сотрудничество, личный пример, невмешательство и т.п.).

Как же сделать так, чтобы стиль общения партнера не стал препятствием в общении с ним? Необходимо осознать, что стиль поведения человека – это проявление его глубинных сущностных характеристик, и, если это не мешает делу, его следует принимать, каким бы ни было наше отношение.

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

Комфортному общению может препятствовать и *разное социальное положение партнеров*, особенно если один из них привык испытывать трепет перед начальством. Избавиться от такого отношения помогает следующая установка перед разговором: «Начальник такой же человек, как и я. Ему присущи все человеческие слабости. У меня нет причин для волнения. Я буду говорить спокойно и просто, рассчитывая на понимание. Я уважаю себя и свое дело, и он это почувствует».

Барьер отрицательных эмоций возникает в общении с расстроенным человеком. Если партнер, который обычно с вами вежлив, встречает вас

нелюбезно, разговаривает не поднимая глаз и т.п., не спешите принимать это на свой счет: может, он не в состоянии справиться с плохим настроением из-за хода собственных дел, семейных неурядиц и т.п. Необходимо, придя на встречу заранее, постараться узнать, какая обстановка на фирме, в каком настроении деловой партнер. Иногда бывает лучше перенести разговор на другое время. Если это невозможно, то надо в начале разговора помочь партнеру улучшить его эмоциональное состояние.

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

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

Барьер установки. Ваш деловой партнер может обладать негативной установкой по отношению к вам или к фирме, представителем которой вы являетесь. Если вы столкнулись в барьером установки, лучше не пытаться переубедить партнера. Спокойно отнеситесь к неприязни как к проявлению невежества, слабости, отсутствия культуры, простой неосведомленности. Тогда несправедливое отношение не будет вас задевать, а вскоре оно и вовсе исчезнет, так как ваши дела и поступки заставят партнера изменить свое мнение.

Барьер двойника заключается в том, что мы невольно судим о каждом человеке по себе, ждем от делового партнера такого поступка, какой совершили бы на его месте. Но он ведь другой. Его позиция в этой ситуации определяется его нравственными нормами и установками. Чтобы барьер двойника не возникал, нужно развивать способности к децентрации.

Коммуникативные барьеры. *Семантический барьер* возникает тогда, когда деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей. Причины возникновения этого барьеры различны. Чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера, использовать понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять, в каком смысле то или иное слово вы использовали.

Неумение выражать свои мысли (логический барьер) очень мешает общению. Гельвеций говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения». Необходимо набраться терпения и использовать все свое умение слушать, задавать вопросы, чтобы получить от партнера необходимую информацию.

Плохая техника речи (фонетический барьер) очень мешает эффективному общению. Но если вы заинтересованы в контакте именно с этим

партнером, придется приспособливаться к его манере говорить и не показывать вида, что вы чем-то недовольны.

Неумение слушать проявляется в том, что партнер перебивает, начинает говорить о своем или уходит в собственные мысли и вовсе не реагирует на ваши слова (подробнее см. Слушание в деловой коммуникации). Компенсировать неумение партнера слушать можно только своим искусством говорить.

Барьер модальностей возникает тогда, когда человек не задумывается о приоритетном канале восприятия информации (подробнее см. Вербальные средства коммуникации). Знание того, что у каждого человека есть определенный приоритетный канал восприятия, делает нас терпимее, а умение его определять позволяет найти адекватный язык общения с конкретным собеседником, сделать контакт с ним не только бесконфликтным, но и эффективным. Для того чтобы в коммуникации не возникал барьер модальностей, нужно передавать информацию в той модальности, в которой ее легче всего воспринимать партнеру, в той форме, в которой она ему понятна.

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

Невежливость – это тот барьер, который мешает и правильно воспринимать партнера, и понимать, что он говорит, и взаимодействовать с ним. К сожалению, проявления невоспитанности нередки даже в деловой коммуникации. Невежливое обращение можно пресечь спокойной, без раздражения, собственной вежливостью. Бывают ситуации, когда вы вынуждены выслушать справедливое или несправедливое выражение возмущения. Помните, что ваша цель – сотрудничество, а не конфликт. Когда человек груб, возникает желание тотчас резко поставить его на место. Но это может привести к перебранке. Лучше ответить холодным и спокойным тоном. На многих это действует отрезвляюще. Есть и другие способы успокоить возмущенного собеседника:

- *прием «чужая роль»*: если собеседник возмущается или кричит, попробуйте войти в его положение, посмотреть на ситуацию его глазами; стоит сказать человеку «Понимаю Вас» - и появляется возможность конструктивно вести разговор;
- *сочувственное отношение к партнеру*: помните, что признание правоты собеседника и сочувствие ему обычно гасят огонь возмущения;
- напряженную обстановку можно разрядить и *шуткой*, но она даст нужный эффект лишь тогда, когда вы уверены в том, что у вашего партнера есть чувство юмора;
- *прием отстранения*: можно ненавязчиво рассматривать кричащего, сосредоточившись на какой-нибудь мелочи в его костюме или причёске; можно размышлять о его возрасте, семейном положении, любимом занятии; полезно также анализировать речь: особенности произношения

слов, богатство лексики, интонации, удачные речевые обороты, ошибки в произношении слов и построении фраз.

Эти приемы позволяют перенести неблагоприятное воздействие без стресса. Разрядившись и не заведя вас, партнер обычно чувствует себя неловко, а то и испытывает чувство вины. В таком состоянии он готов к продолжению контакта. И теперь все зависит от вашего желания общаться с этим человеком.

Чтобы не возникал барьер невежливости в общении с вами, будьте внимательны к партнеру с первой же минуты разговора.

Как преодолеть барьеры в общении? Прежде всего – вырабатывать чувство собственного достоинства, уверенность в себе. Помогает также умение видеть за каждым неадекватным поступком человека проявление его психологических особенностей, а может быть, и проблем.

Наши типичные ошибки:

- *неправильные ожидания в отношении партнера* (неправильные ожидания возникают в результате следующей ошибки: если мы знаем человека недостаточно, лишь какую-то его положительную или отрицательную черту, то нередко достраиваем его образ как положительный или отрицательный, а потом связываем свои ожидания с нами же созданным образом);
- *нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем* (лучше сразу четко сформулировать свои ожидания, объяснить причины и т.д.);
- *не улавливаем подтекст разговора* (часто мы не предполагаем, что партнер тоже может прямо не высказывать свои желания и истинное настроение);
- *если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло* (причина же может быть совсем в другом; людей обычно огорчают и раздражают несправедливые обвинения в плохом отношении, получается, что мы сами и провоцируем конфликт);
- *мы стараемся оправдать ожидания собеседника* (в общении с хорошим человеком это приводит к неестественности отношений, которая нередко обнаруживается в самый неподходящий момент; если же мы идем на поводу у манипулятора, последствия еще хуже.).

Жизнь сталкивает нас с разными людьми. И очень редко дарит тех, в общении с которыми барьеры не возникают. Поэтому следует быть снисходительными к проявлениям некоммуникабельности и уметь делать общение бесконфликтным. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое коммуникативные барьеры?
2. Назовите основные характеристики логического барьера и пути их преодоления.
3. Назовите основные характеристики барьера восприятия и понимания и пути его преодоления.
4. Назовите основные характеристики семантического барьера и пути его преодоления.
5. Назовите основные характеристики фонетического барьера и пути его преодоления.
6. Назовите основные характеристики барьера взаимодействия и пути его преодоления.

Задание 1

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

- Умеете ли вы поздороваться так, чтобы вам улыбнулись в ответ?
- Умеете ли вы так прервать затянувшийся разговор, чтобы собеседник на вас не обиделся?
- Умеете ли вы шуткой разрядить обстановку, остудить закипевшие страсти?
- Умеете ли вы так отказать человеку, обратившемуся к вам с бестактной или несвоевременной просьбой, чтобы не прервать с ним отношения?
- Если с вами грубы, можете ли вы не отвечать грубостью? Способны ли вы спокойно ответить грубияну или другим способом осадить его?
- Умеете ли вы попроситься так, чтобы вас захотелось увидеть снова?

Задание 2

Расскажите о своем опыте преодоления барьеров в общении. Проблемные ситуации обсудите.

Задание 3

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

Задание 4

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

Вспомните о предпочтительности в определенных ситуациях просьбы в сослагательном наклонении (*хотелось бы*), ответа по формуле *да, но...*

Найдите формулы просьбы и отказа, уместные в общении с коллегой, с вышестоящим лицом, с клиентом фирмы.

Задание 5

Разбейтесь на пары. Один партнер должен придумать бестактную просьбу, другой – отказать в этой просьбе, но так, чтобы не прослыть занудой и не прервать отношения с человеком.

Задание 6

Работа над правильностью речи.

1. Прокомментируйте ошибки в выражениях: *криминальное преступление, свободная вакансия, прейскурант цен, памятный сувенир, будущие перспективы, смелый риск, первая премьера, моя автобиография, первое боевое крещение, хронометраж времени.*

2. Устраните многословие в выражениях: *каждая минута времени, отступить назад, в декабре месяце, впервые познакомиться, завещать в наследство, в летний период времени, ошибочное заблуждение.*

3. Объясните значения слов-паронимов и придумайте обороты со словами: *сравнять и сравнить; надевать и одевать; эффектный и эффективный; экономный и экономичный; невежа и невежда; ванна и ванная; одинарный и ординарный; апробировать и опробовать; представить и предоставить; акционерный и акционерский; планировка и планирование; абонент и абонемент; хозяйничать и хозяйствовать; адресат и адресант; парламентар и парламентарий.*

4. Объясните значение слов: *импортировать, приоритет, гармонизировать, конфиденциально, пролонгация, легитимность, адекватный, консенсус, менталитет, реноме, дивиденд, плебисцит.*

Задание 7

Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах:

- 1) *каталог, квартал, красивее, аристократия;*
- 2) *товарищеская ответственность, задолго, партнер;*
- 3) *осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии;*
- 4) *упрочение, обеспечение, хозяева, украинец;*
- 5) *оптовые цены, валовой доход, перспектива;*
- 6) *безудержный, начать, бряцать, газопровод, нефтепровод;*
- 7) *хозяева, мельком, тяжба, тесно;*
- 8) *звонит, загнутый, намерение, ходатай;*
- 9) *ходатайствовать, осведомиться, кладовая;*
- 10) *языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы;*
- 11) *одновременный, углубить, опошлить, нормировать;*
- 12) *ножницы, прочитанный, светло, некоторые;*
- 13) *намереваться, принять, в голову;*
- 14) *формировать, хаос, прибывший, давнишний;*
- 15) *истекший, бытие, дебаты, фарватер;*
- 16) *тест, темп, диспансер, демагогия;*
- 17) *тенденция, претензия, претендент, декольте;*
- 18) *компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или эскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).*

Задание 8

1. Проспрягайте глаголы *понять, начать, принять* в прошедшем времени, а глагол *хотеть* – в настоящем времени.
2. Как правильно: *так много* или *столько много*, *очки надеть* или *одеть*, *осмеять* или *обсмеять*?
3. Исправьте выражения: *говорить про жизнь, ходить по дорогам, мы с Толем*.
4. Просклоняйте существительные: *выборы, средства*.
5. Просклоняйте словосочетания: *127 человек, 8 марта, сколько рублей*.
6. Исправить выражения: *более красивее, более легче, более лучше, более дешевле*.

Задание 9

Отредактируйте фразы, объясните ошибку в построении предложения.

1. Встреча прошла с большим интересом.
2. Я заметил характерную ему ошибку.
3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.
4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.
5. На встрече присутствовал и представитель с завода.
6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.
7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.
8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.
9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.
10. Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.
11. Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.
12. Я понял, какой намек мне дали.
13. У нас самая дешевая стоимость товаров.
14. Я не хочу нагнетать обстановку.
15. Николай ждал меня на коридоре.
16. Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.
17. Все это сказывается на работу.
18. Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

Задание 10

Объясните смысл крылатых выражений и фразеологизмов: *яблоко раздора, сизифов труд, гордиев узел, авгиевы конюшни, играть первую скрипку, вариться в собственном соку, снять стружку, через пень-колоду, зубы заговаривать, водить за нос, поставить на карту*.

Задание 11. «Брачные объявления»

Каждый участник получает карточку с названием какого-то предмета, обладающего характерными свойствами: ему для полноты существования нужен другой предмет, дополняющий его. Каждый участник игры произносит текст «брачного объявления» от имени своего предмета. В первой части объявления нужно представить свой предмет: описать его внешность, самые

характерные черты, интересы и увлечения; вторая часть объявления – «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера, интересы.

Объявление составлено правильно, если удалось найти те главные черты предмета и его «половины», сочетание которых образует прочный союз, наполнит смыслом «жизнь» обоих. Необходимо внимательно слушать, чтобы не пропустить свою пару.

ТЕМА 10. ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Занятие 1. Формирование вербального имиджа

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между фирмами, а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Вербальный имидж формируется только через речь (устную или письменную). Если есть проблемы с речью (не все умеют достаточно четко и ясно излагать свои мысли в экспромт-речи), то здесь уместна поговорка «Слово – серебро, а молчание – золото». В ряде случаев молчание действительно имеет преимущество перед речью.

Вспомните четыре **техники формирования вербального имиджа** при выступлении (кстати, некоторые из этих техник применимы и в других ситуациях, когда вам нужно будет говорить... или разговаривать):

- позитивнее с людьми разговаривать, а не говорить;
- необходимо учитывать личные интересы собеседников;
- не забывать при разговоре с собеседником инициировать улыбку;
- смелее преодолевать некоторые социальные табу (не явно обоснованные или архаичные запреты на определенные темы).

А также.... Диагностическая роль и значение употребления некоторых достаточно распространенных в обыденной речи вводных слов и негативное их влияние на имидж человека.

Почему некоторые люди представляются «в ладошку», и как влияет на имидж фактор «четкость речи».

Кстати, есть ли у вас отклонения в темпе речи? Если есть, их надо откорректировать.

Вспомните о роли интонирования и о психологической функции пауз в речи.

Как обычно люди здороваются. Кстати, звучание собственного имени является для человека сигналом, который отвечает требованиям формирования аттракции:

- не фиксироваться в сознании собеседника;
- вызывать чувство приятного (пусть и не всегда осознаваемого настолько, чтобы об этом думать).

Назвать человека по имени – проявить интерес к его личности, а не к социальной или иной функции данного человека.. Вы произнесли вслух имя Вашего собеседника, следовательно, **проявили внимание к его личности**, следовательно, **утвердили его** (в глазах) **как личность**, следовательно, **вызвали у него** (помимо его воли) **положительные эмоции**, следовательно, **сформировали у него невольную тягу к себе**.

Кстати, прием «имя собственное» – замечательное средство диагностики, или Почему вы не называете коллегу по имени.

А еще... Если кто-то плохо запоминает имена людей вообще – дело не в склерозе, а в... психологической отчужденности этого человека от людей вообще; люди – как часть окружающего мира занимают в его жизни далеко не первое место.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «вербальный имидж»?
2. Назовите и охарактеризуйте техники формирования вербального имиджа.
3. Как на имидж делового человека влияет манера представляться?

Задание 1

Известно, что слово «здравствуйте» может быть произнесено на все лады. Попробуйте выявить свой потенциал использования приветствия. Попросите кого-нибудь послушать и «оценить» подтекст, который вы вкладываете в приветствие.

Задание 2

Произнесите одну и ту же фразу, придавая ей прямой и противоположный смысл

1. *Рад вас видеть!*
2. *Спасибо за работу.*
3. *Приходите завтра.*
4. *Я в восторге.*
5. *Спасибо, мне очень приятно ваше внимание.*
6. *Приятно было с вами поговорить.*
7. *Спасибо за комплимент.*
8. *Очень вам признателен.*
9. *Ценю вашу настойчивость.*
10. *Мне это очень нравится.*

Задание 3

Произнесите фразу с разными интонациями

1. *Умница! Молодец!* (с благодарностью, с восторгом, иронично, огорченно, гневно)
2. *Я этого никогда не забуду* (с признательностью, с обидой, с восхищением, с гневом).
3. *Спасибо, как это вы догадались!* (искренне, с восхищением, с осуждением).
4. *Ничем не могу вам помочь* (искренне, с сочувствием, давая понять бестактность просьбы).
5. *Вы поняли меня?* (доброжелательно, учтиво, сухо, официально, с угрозой).
6. *До встречи!* (тепло, нежно, холодно, сухо, решительно, резко, безразлично).
7. *Это я!* (радостно, торжественно, виновато, грозно, задумчиво, небрежно, таинственно).

8. *Я не могу здесь оставаться* (с сожалением, значительно, обиженно, неуверенно, решительно).

9. *Здравствуй!* (сухо, официально, радостно, грозно, с упреком, доброжелательно, равнодушно, гневно, с восторгом).

Занятие 2. Самопрезентация

*Взять обычного человека,
Дать немного Воспитания,
Добавить необходимое Образование,
Наделить умением соответствующего
Одевания,
Обучить правилам делового Общения.
Четыре добродетели,
Объединенные хорошими манерами
И необходимым набором профессиональных
навыков,
Рождают чудеса даже в мире бизнеса.*

М.А.Архангельская

Часто в процессе профессиональной деятельности приходится сталкиваться с тем, что у выпускников университета возникают проблемы при устройстве на работу. И не всегда эти проблемы связаны с плохой профессиональной подготовкой или нехваткой рабочих мест. Зачастую выпускники вуза просто не знают, как грамотно составить резюме; как правильно одеться на собеседование; как успешно построить беседу с потенциальным работодателем, чтобы получить нужную, интересную и высокооплачиваемую работу.

*Требуются считанные секунды,
чтобы произвести первое
впечатление, и вся оставшаяся
жизнь, чтобы его исправить.*

Если участнику деловой коммуникации, а собеседование при приеме на работу является одной из форм деловой коммуникации, не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Всего несколько секунд нужно для того, чтобы произвести первое впечатление, а сколько времени понадобится, чтобы изменить его?!

Постарайтесь разобраться в себе, определить свои сильные и слабые стороны. Для самопрезентации важно также помнить о своих достижениях и потенциальных способностях и возможностях, укреплять уверенность в собственных силах.

Первое впечатление: не всегда верно, но всегда устойчиво

Как вы думаете: за какое время один человек составляет свое первое впечатление о другом? В течение первых 60 – 90 секунд в нашем подсознании создается образ человека. Надежность визуального оценочного метода составляет около 80%.

Первое впечатление складывается на основе вербальных (то, что мы говорим), вокальных (то, как мы говорим) и визуальных (то, как мы при этом выглядим) компонентов общения.

Вербальные компоненты – это смысл первых 10 слов, в число которых входят слова приветствия, представление себя, передача вашего отношения к встрече. Обязательно произносится и имя человека, на которого вы хотите произвести хорошее первое впечатление.

Вокальные компоненты – то, как мы говорим эти слова: скорость, интонация, тембр, громкость, ударение, ритмика. Для каждого слова существует только один способ его написания и более сотни различных на слух и по смыслу вариантов его произнесения. Вокальная гибкость придает семантическое многообразие одним и тем же словам.

К визуальным компонентам (то, как мы выглядим в процессе общения), на которые следует обращать внимание, относятся: мимика, взгляд, жесты, осанка, одежда. Многие из того, что вы хотите сказать, вы можете выразить своими жестами, одеждой и манерой поведения.

По одежке встречают...

Если вы выглядите, как президент компании, то при равенстве прочих условий вы им станете.

Внешний вид и манера держаться при прочих равных условиях являются условием карьерного роста. Манера держаться в сочетании со стилем одежды может на 90% определить отношение к деловому человеку. Вы не просто надеваете костюм. Вы надеваете униформу для карьеры, ваша одежда является вашей визитной карточкой.

Ваша культура и ваша хорошая одежда – это возможность сделать скрытый комплимент окружающим: «Вы мне нравитесь, и я хочу вам понравиться, потому что я уважаю ваше мнение». Не пренебрегайте этой возможностью.

Большинство компаний имеет свой стиль одежды. Если этот стиль обозначен как элемент корпоративной культуры, то при приеме на работу вам об этом скажут. Даже в тех компаниях, где нет официальных требований к стилю одежды, на самом деле негласные требования существуют. В этом случае внимательно приглядитесь, во что одеты сотрудники фирмы. Главное – почувствовать нечто общее, что используется каждым. Смотрите на ведущих специалистов. Либо на тех, кто занимает ключевые позиции, и оденьтесь под них.

Три альтернативы выбора одежды

Консервативный стиль
Подходит юристам, банкирам, государственным служащим. Основная функция - придать авторитет и подчеркнуть компетентность. Стиль, основательно проверенный временем.

- Классический костюм.
- Максимальный контраст между сорочкой и костюмом.
- Комплектные аксессуары, находящиеся в согласии с костюмом.
- Хорошие часы, серьги классической формы.
- Макияж для женщин легкий.
- Обувь на среднем каблуке.
- Юбка длиной до уровня колена.
- Мужчинам - никаких аксессуаров, кроме хороших часов, обручального кольца.

Идеально подходит для первой встречи.

Стиль взаимодействия
Подходит сотрудникам фирм, которые заняты коммуникацией, установлением отношений и торговлей. Основная функция - быстро вызвать расположение. Одежда этого стиля не должна радикально отличаться от классического костюма.

- Ничего яркого. Стиль базируется на уменьшении контраста между сорочкой и костюмом.
- Мужчинам полный костюм можно не надевать.
- Легкий макияж для женщин обязателен.

Как правило, подходит для первой встречи.

Творческий стиль
Подходит к таким сферам деятельности, как мода, дизайн, реклама, косметика, шоу-бизнес. Основная функция - показать наличие творческого потенциала. Вы должны стараться выглядеть лучше и постоянно быть в ногу с модой.

- Новики моды, авангард.
- Свитера с необычной горловиной или жакеты с неправильными линиями.
- Приближенные к классическим формы брюк для женщин.
- Мужчинам можно галстук не надевать.
- Цвет – хороший способ показать себя. Помните, то порой маленькое яркое пятно в ансамбле лучше, чем ярко-красный переливающийся костюм.

Не подходит для первой встречи.

Элементарные вещи, которые вы должны знать:

- все, что вы носите, говорит о вас, даже если вы об этом не догадываетесь;
- в каждой компании есть свой «код» или стиль одежды, который ожидают и от вас;
- когда вы не можете понять, что ждут от вашей деловой одежды, - не бойтесь спрашивать;
- помните, что попытка сэкономить на себе в одежде приведет лишь к тому, что на вас попытаются сэкономить все остальные.

Задание 1

Одежда для первого впечатления

Цель: анализ своих возможностей, создание имиджа.

Задание: прочитайте предлагаемые рекомендации, продумайте варианты одежды для следующих деловых целей:

- самопрезентация,
- участие в деловом совещании,
- вечерний ужин с деловыми партнерами.

Рекомендации:

1. Самое важное правило – одеться соответственно. Изучите будущую аудиторию. У всех фирм есть свой код в одежде. Сотрудники крупной фирмы, связанной с бухгалтерским учетом и менеджментом, одеваются совсем иначе, чем небольшой компании звукозаписи. Людям нравятся те, кто выглядит похоже на них самих, поэтому приспособьте свой внешний вид к общему стилю своей будущей аудитории.
2. Приспосабливаться к стилю своей аудитории вовсе не значит жертвовать изяществом. Вы оскорбите их, если будете выглядеть неряшливо.
3. Вы можете ободрить аудиторию своим видом. Покажите, что вы уже преодолели все трудности и проблемы и что они тоже могут это сделать.
4. Если вы выступаете перед аудиторией противоположного пола, не перестарайтесь в своем желании уподобиться им. Женщина, одетая в женственный, хорошо сидящий костюм, выступая перед преимущественно мужской аудиторией, достигнет гораздо большего, чем в строгом мужском костюме в узкую полоску.
5. Никогда не позволяйте, чтобы ваша внешность превалировала над вашим выступлением. Аудитория собралась, чтобы услышать, что вы хотите сказать, а не увидеть, во что вы одеты. Если вы хотите показать себя как знатока в своем предмете, то вам скорее поможет одежда сдержанная и солидная, чем небрежная или очень эффектная.
6. Подготовка очень важна. Никогда не оставляйте решения, что же надеть, на последний вечер. Решите это немного раньше, чтобы все было подготовлено, выглажено и проверено заранее.

Поведение порождает поведение

Поведение порождает поведение так же, как ваши манеры порождают ответные манеры. Хотите понравиться своему будущему начальнику, коллегам? В деловом мире манера держаться может определять до 50% от общего впечатления. Рассмотрим, какие жесты и позы наиболее свойственны деловым людям.

Открытые жесты – это такие, когда движения рук направлены от тела, закрытые – когда движения рук направлены к телу. Остановитесь на спокойных жестах одной рукой (допустим, в такт речи), со средним положением ладони.

Жесты уверенности – обязательно прямая спина, развернутые плечи, ровное положение головы, взгляд в глаза. А типичными жестами уверенного в себе человека с чувством превосходства будут либо закладывание рук за спину с захватом запястья (но не в замок!), либо закладывание рук за голову. Этот жест характерен также для «всезнаек». Жесты превосходства бизнес-этикет употреблять не рекомендует. Опущенные плечи, согнутая спина, склоненная голова тоже будут не в вашу пользу.

Жесты согласия – кивание головой, «раскрытые» глаза, легкая улыбка. Поза несогласия, или жесты вытеснения, - взгляд в пол, брови сведены, корпус отвернут от собеседника, пальцы снимают с костюма несуществующие ворсинки. Советуем контролировать степень вашего несогласия.

Жесты готовности завершить встречу, разговор выражаются в подаче корпуса вперед, при этом руки опираются на колени или ручки кресла, а корпус постепенно разворачивается к двери. Если любой из этих жестов появляется во время разговора, следует либо сменить тему, либо завершить разговор. Жесты неготовности (слушать, говорить, принимать решения) связаны с «расфокусированным» взглядом и общей позой расслабленности. Никогда нельзя допускать позу расслабленности, если вы хотите произвести хорошее впечатление на собеседника.

Анализ своих целей

Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и при этом быть простым и искренним.

Преуспевающий человек должен выглядеть как преуспевающий человек. В бизнес-практике особое внимание уделяется такой личностной характеристике, как способность вызывать доверие. Обманчиво первое впечатление или нет, деловой человек должен сделать все, чтобы понравиться своему деловому партнеру с первого раза. Существует ряд приемов установления успешного первого контакта.

Приемы установления контакта:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к собеседнику по имени-отчеству;
- проявление дружеского расположения, использование для этого комплиментов, видимого участия;

- подчеркивание значимости собеседника, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- открытое признание достоинств вашего собеседника.

Уверенность в себе как важная составляющая самопрезентации

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек сомневается в своих возможностях, долго думает. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя.

Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться.

Самокопание и самобичевание, как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути разрешения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь своей физической формой.

Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что, если...» Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Обретите независимость.

Не рассчитывайте на то, что другие помогут вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточны. Контролируйте свои эмоции.

5. Смотрите на мир позитивно.

Оптимизируйте любую ситуацию. Если вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с НЕ. Он принимает только позитивную информацию. Вместо того, чтобы самому себе говорить, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

Типичные признаки человека, который «закрит» для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает;

- он часто действует суетливо, нервозно, с раздражением;
- он распространяет вокруг себя гнетущую, недружелюбную обстановку, он действует «против».

Человек «открыт», если

- он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- он оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- он сначала думает о клиенте, потом о фирме, потом о себе;
- он – жизнерадостный, веселый человек;
- он с пониманием относится к другим, чаще говорит «да», чем «нет»;
- он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;
 - он не брюзжит, внимательно слушает собеседника, старается как можно большему научиться у других людей;
 - от него исходит доброта и внутреннее спокойствие.

Задание 2

Развитие уверенности в себе и позитивной точки зрения

Начните рисовать стену из кирпичей. Заполните первый ряд кирпичиками с описанием ваших академических достижений – все сданные экзамены и законченные курсы. Сделать это очень просто.

Следующий ряд заполните теми навыками, которыми вы обладаете, но по которым вы не сдавали экзамены. Не забывайте о мелочах: вспомните все, что вы умеете.

Следующий ряд – достижения личного плана. Может быть, вы занимались благотворительностью, что-то организовали, что-то преодолели, предприняли серьезные шаги вопреки советам и предубеждениям.

Последний ряд должен быть заполнен вашими плюсами – личными положительными качествами: на вас можно положиться, вы веселый, честный, добрый, др. Обдумайте и опишите результаты.

Вот это то, что вам нужно рекламировать. Благодаря именно этим качествам вы нравитесь себе и окружающим. Стройте стену и укрепляйте уверенность в себе. Теперь вы знаете, в чем заключается ваша сила.

14 шагов к уверенности в себе

1. Признайтесь себе в своих сильных и слабых сторонах и соответственно сформулируйте свои цели.
2. Решите, что для вас ценно, во что вы верите, какой вы хотели бы видеть свою жизнь, насколько ваши планы соответствуют сегодняшнему дню.
3. Проанализируйте свое прошлое, разберитесь в том, что привело вас к нынешнему положению. Поймите и простите тех, кто заставил вас страдать или не помог. Простите и себе все свои ошибки и не возвращайтесь к плохим воспоминаниям. Вспоминайте успехи.

4. Чувства вины и стыда не помогут вам добиться успеха. Не предавайтесь им.
5. Не забывайте, что каждое событие можно оценить по-разному. Реальность – это результат соглашения между людьми называть вещи определенными именами. Будьте терпимы к людям.
6. Никогда не говорите о себе плохо; особенно избегайте приписывать себе отрицательные черты – «глупый», «уродливый», «неспособный», «тупой», «невезучий», «неисправимый».
7. Ваши действия могут подлежать любой оценке; если они подвергаются конструктивной критике – воспользуйтесь этим для своего блага, но не позволяйте другим критиковать вас как личность.
8. Помните, что иное поражение – это удача; из него вы можете заключить, что преследовали ложные цели, которые не стоили усилий, а возможных последующих более крупных неприятностей удалось избежать.
9. Не миритесь с людьми, занятиями и обстоятельствами, которые заставляют вас чувствовать свою неполноценность. Жизнь слишком коротка, чтобы тратить ее на уныние.
10. Позволяйте себе расслабляться, прислушиваться к своим мыслям, заниматься тем, что вам по душе. Так вы сможете лучше себя понять.
11. Практикуйтесь в общении. Помогайте тем, кто испытывает страх и беспокойство. Будьте открыты для общения.
12. Перестаньте чрезмерно охранять свое «Я». Оно гнется, но не ломается. Кратковременный эмоциональный удар лучше, чем изоляция и бездействие.
13. Выберите цели. Достигайте их. Хвалите себя за каждую мелочь.
14. Помните, что вы - неповторимая личность!

Человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям. Позитивно настроенные люди любят окружающих и радуются любой возможности пообщаться с ними.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

Советы специалистов

Готовясь к трудному разговору, общению с потенциальным работодателем, целесообразно помнить некоторые наблюдения, накопленные специалистами:

- в холодные и сухие дни человек лучше работает, тогда как слишком жаркая или влажная погода заметно притупляет интеллект;
- в районе 19 часов нервно-психическое состояние людей становится довольно неустойчивым, что может проявиться в излишней раздражительности и вспыльчивости;
- любая радость увеличивает альтруизм, обида и разочарование уменьшают его;
- нас всегда притягивают знающие и опытные люди;
- чем чаще мы видим партнера по общению, тем больше вероятность того, что он нам понравится, но чрезмерные контакты, однако, снижают его привлекательность;
- люди часто ценятся лишь в той степени, в какой они могут помочь в реализации личных целей партнера;
- человека оскорбляет, когда сообщают, что не помнят его имени, ведь этим ему как бы намекают, что он не имеет совершенно никакого значения для партнера;
- когда человек эмоционально возбужден, он часто выражается излишне экспрессивно и как бы нападает на собеседника, хотя это не совсем так;
- последние фрагменты разговора запоминаются прочнее всего;
- смысл фраз, составленных более чем из 13 слов (по другим данным – из 7 слов), сознание обычно не воспринимает, поэтому нет смысла их применять;
- речь можно понимать лишь при ее скорости, не превышающей 2,5 слов в секунду;
- фраза, произносимая без паузы дольше 5 – 6 секунд, перестает осознаваться;
- любое эмоциональное возбуждение затрудняет понимание других;
- известию, полученному первым, гораздо больше доверяют, чем всем, полученным в дальнейшем;
- люди обычно преувеличивают информационную ценность событий, подтверждающих их гипотезу, и недооценивают информацию, противоречащую ей;
- человек высказывает 80% из того, что хочет сообщить, а слушающие воспринимают 70% из этого, понимают – всего 60%, в памяти же у них остается 10 – 25%;
- лучше всего память работает между 8 – 12 часами утра и после 9 часов вечера;
- память человека способна сохранить до 90% из того, что человек делает, 50% того, что видит, 10% из того, что слышит;
- прерванные по тем или иным причинам действия запоминаются в два раза лучше, чем законченные;

- интеллект лучше всего работает, когда человек находится в положении сидя;
- пожилые люди лучше всего соображают утром, молодые – вечером;
- стоящий человек имеет психологическое преимущество перед сидящим.

Резюме: особенности составления и презентации

Резюме в настоящее время является распространенным документом при приеме на работу на негосударственное предприятия. Особенностью резюме является изложение сведений об образовании и трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке. В графе «Дополнительные сведения» может быть указана любая информация: знание иностранных языков, наличие печатных трудов, профессиональные навыки по другой специальности и т.д.

РЕЗЮМЕ

Должность: Секретарь-референт фирмы «Поиск»

05.02.2005

Ф.И.О.: Калинин Александр Сергеевич

Адрес: ул. Бокова, д.37, кв.45, г. Таганрог, 347900

Телефон: (8634) 272645

Дата и место рождения: 20 июля 1980 года, г. Томск

Гражданство: Российская Федерация

Семейное положение: женат, детей нет

Образование:

2002 – краткосрочное обучение на Факультете повышения квалификации Российского университета дружбы народов (г.Москва) по программе «Документационное обеспечение управления».

1997-2002 – Филологический факультет Томского государственного университета. Диплом с отличием. Присвоена квалификация: «филолог», специализация «германская филология».

1987–1997 – средняя общеобразовательная школа № 22 (г.Томск). Аттестат с отличием.

Опыт работы:

С 2000 по настоящее время - секретарь-референт фирмы «Алекс+».

Занимался обработкой входящей-исходящей документации, вел первичную бухгалтерию, занимался составлением рабочего дня директора, организовывал приемы в офисе, консультировал клиентов.

С 1998 по 2000 гг. – секретарь-делопроизводитель фирмы «Алекс+».

Вел учет входящей-исходящей документации, формировал архив, упорядочил работу с базами данных, осуществлял кадровое делопроизводство.

Дополнительные сведения: Обязателен. Пунктуален. Предан делу. В работе самостоятелен и инициативен. Владею английским и немецким языками. Имею опыт работы с электронными таблицами, текстовыми редакторами. Уверенный пользователь ПК и другой оргтехники (принтер, сканер, факс и т.д.). Владею навыками статистической и аналитической работы.

По требованию могу предоставить необходимые рекомендации.

А.С.Калинин

Подпись

Какие вопросы вам могут задать на собеседовании?

1. Расскажите немного о себе.

При ответе на этот вопрос обращают внимание на следующее:

- *отвечающий формально излагает биографические данные или сразу выкладывает «козыри», подчеркивая свое желание и возможность занять эту должность;*
- *излагает только главное, то есть говорит о своей квалификации, опыте, ответственности, заинтересованности, трудолюбии и порядочности или приводит не относящиеся к делу факты;*
- *говорит кратко, точно, ясно или долго мямлит и плохо выражает свои мысли;*
- *держится и говорит спокойно, уверенно или неуверен в себе.*

2. Как вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?

Если кандидат говорит о том, что жизнь трудна, очень много проблем, большинство из которых неразрешимы, что люди злы и недоброжелательны, что в жизни мало радостей и все решает судьба, случай и другие люди, но не он сам – значит перед вами человек пассивный, неуверенный в себе, не доверяющий другим, пессимистично настроенный и несчастливый, типичный неудачник.

Если же кандидат высказывается о жизни позитивно, то перед вами человек, занимающий активную жизненную позицию, нацеленный на успех, готовый взять на себя ответственность.

3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?

Плохо, если кандидат отвечает расхожими фразами «Меня привлекают перспективы роста, интересная работа, солидная организация...» Кандидат

должен привести серьезные и конкретные доводы: желание применить свою квалификацию и опыт там, где они могут дать наибольшую отдачу и будут по достоинству оценены, привлекательность работы в сильной команде профессионалов.

4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?

При ответе кандидат должен продемонстрировать свое умение убеждать, подчеркивая свои преимущества. Плохо, если кандидат и на этот вопрос отвечает слабыми аргументами и приводит свои формальные биографические характеристики.

5. Каковы ваши сильные стороны?

Кандидат должен подчеркнуть в первую очередь те качества, которые требуются для данной работы, и привести убедительные подтверждения на конкретных фактах. Но часто отвечающие приводят штампы «Я общительный, аккуратный, исполнительный» и т.п. Необходимо уточнить, в чем проявляется его общительность, аккуратность, исполнительность, какова его манера выслушивать клиента, чего он достиг благодаря своим сильным качествам.

6. Каковы ваши слабые стороны?

От умного кандидата вы вряд ли услышите покаяние в грехах и длинный перечень его недостатков. Он постарается повернуть ответ так, чтобы еще больше увеличить свои шансы. Например, скажет: «Многие считают меня трудоголиком» или «Не умею отдыхать», «Слишком требователен к себе и к другим».

7. Почему вы ушли с предыдущей работы?

Плохо, если причиной ухода был конфликт, если кандидат ругает порядки на предыдущем месте работы и своего бывшего руководителя. Уход с работы из-за конфликта является бегством от трудностей, признанием собственного поражения, накладывающим отпечаток на самооценку личности. Негативное отношение к людям, привычка конфликтовать с сотрудниками, а особенно с руководством, является устойчивой характеристикой личности и обязательно проявится в той или иной форме на новой работе.

Хороший специалист подчеркнет то позитивное, что было в его предыдущей работе и взаимоотношениях с людьми, и назовет такие достойные причины, как желание более интересной (высокооплачиваемой, дающей возможности профессионального роста) работы и стремление максимально полно реализовать свои возможности.

8. Получали ли вы другие предложения о работе?

Авторитет кандидата повысится, если он расскажет о других приглашениях на работу, но отметит особую заинтересованность в работе именно в этой фирме.

9. Не мешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками (ненормированный рабочий день, длительные или дальние командировки, постоянный разъезды)?

10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?

Многие безынициативные люди, не планирующие свою карьеру и жизнь, ответят, что не представляют себе таких дальних перспектив. А человек, нацеленный на личный успех, с готовностью расскажет о своем планируемом профессиональном росте, а, возможно, и жизненных целях.

11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?

Хорошо, если кандидат покажет свою инициативность, знакомство с ситуацией нововведений. Плохо, если состояние дел знает не слишком хорошо, но стремится все переделать по-своему.

12. Какие рекомендации можете представить?

Кандидат должен с готовностью предоставить телефоны и адреса бывших сослуживцев и руководителей. Утаивание подобной информации сразу обнаружит отсутствие положительных рекомендаций или неопытность кандидата.

13. На какую зарплату вы рассчитываете?

Хороший специалист всегда знает себе цену и рассчитывает на высокую зарплату. Пусть лучше кандидат завысит ожидаемую оплату своего труда, чем занизит ее. Если предлагаемая зарплата не устраивает кандидата, а вам кажется, что он ТОТ, можно перечислить имеющиеся льготы: премии, льготы по оплате коммунальных услуг, бесплатное повышение квалификации и другие проявления заботе о сотрудниках.

Дополнительные вопросы

1. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?
2. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
3. Чем вы любите заниматься в свободное время?

4. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
5. За что вас критиковали последние четыре года?
6. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
7. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
8. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
9. Как бы вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
10. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?
11. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?
12. Что вы будете делать, если вам выплатят зарплату за год вперед?
13. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

В заключении собеседования грамотный кандидат должен поблагодарит проводящего беседу за внимание, которое тот ему уделил, и договорится о сроках окончательного принятия решения по трудоустройству. Активный претендент постарается оставить инициативу за собой, не мучится в ожидании результата, а договорится, когда и в какое время может прийти лично или узнать результат по телефону.

Тест

«Степень мотивации личности к успеху»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать, чем отложить на какое-то время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Признание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
40. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ответы

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 40; за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

28 -32 балла. – У вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. – У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима.

0 – 14 баллов. – Мотивация к успеху у вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

ТЕМА 11. ПУБЛИЧНАЯ РЕЧЬ

Нельзя никого тронуть, не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным.

Ж.Даламбер

Виды речей: информационная, убеждающая, призывающая к действию, по специальному поводу: рамочная, траурная, торжественная, в дружеском кругу.

Эффектное начало выступления:

- сопереживание;
- парадоксальное начало;
- неожиданный вопрос;
- интригующее описание;
- интересный или необычно поданный факт;
- оригинальная цитата;
- комплимент собравшимся;
- наглядный пример;
- шутка;
- обращение к непосредственным интересам аудитории.

Задачи заключения:

- обобщить самое существенное в выступлении;
- усилить впечатление, закрепить сказанное;
- поставить конкретные задачи.

В заключении не должно быть новых мыслей и новых фактов – это психологически бесполезно.

Тест «Умеете ли вы выступать?»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет». При положительном ответе засчитайте себе 2 очка.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?

2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?

1. Всегда ли одинаково начинаете выступление?

2. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолевать себя?

3. Приходите ли задолго до начала выступления?

4. Нужны ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?

5. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
6. Любите ли вы во время выступления двигаться?
7. Отвечаете ли на замечания по ходу их поступления, не группируя их?
8. Успеваете ли во время выступления пошутить?

Ответы

Более 12 баллов – вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей

Менее 12 баллов – вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Вспомните слова Ф.Ларошфуко: «В то время как люди умные умеют выразить многое в немногих словах, люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить – и ничего не сказать».

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы требования к публичной речи?
2. Какой должна быть внутренняя структура речи?
3. Какие виды речей вы знаете?
4. Что влияет на эффективность речи?
5. Как произвести положительное впечатление, выступая перед аудиторией?

Задание 1

Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

- *низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;*
- *общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;*
- *прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.*

Задание 2

Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской:

похождения, подвиги, преступления, труженики, деяги, справляться, содружество, сборище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис.

Задание 3

Составьте предложения со следующими омонимами:

- *среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество);*
- *повод (предлог, причина) и повод (ремень);*
- *свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной шар, Земля со всем существующим на ней).*

Задание 4

Определите характер ошибок в следующих предложениях:

1. *Мы провели в нашем районе форум механизаторов.*
2. *Они внесли огромную лепту в выполнение плана.*
3. *Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.*
4. *В этом тексте выступления много дефектов.*
5. *Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.*
6. *Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.*
7. *Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.*
8. *Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.*
9. *Хоккейная команда потерпела фиаско.*
10. *Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.*

Задание 5

Выберите наугад любую букву. В течение пяти минут сочините рассказ, все слова которого начинаются с этой буквы.

Задание 6. «Импровизация»

Выберите наугад любое слово. В течение одной - двух минут сочините рассказ на тему, связанную с этим словом. Вариантов рассказа может быть два. Либо это перечисление функциональных особенностей этого слова, либо рассказ (сказка), в котором раскрывается смысл этого слова.

Задание 8. «Волшебный сон»

Один участник рассказывает в течение 1-2 минут удивительный сон. Рассказ должен быть исполнен в художественной форме. Слушающие задают ему вопросы, стараясь сбить с толку или уличить в отсутствии логики.

Задание 9

Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление.

Цель задания – научиться делать начальную паузу и здороваться с аудиторией так, чтобы интонация выражала радость от встречи.

Участники по очереди выходят к аудитории и приветствуют собравшихся жестом или фразой. Остановиться нужно в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся. Начинать приветствие следует только после начальной паузы, «собрав» всех взглядом.

После приветствия нужно произнести одну - две фразы. Это может быть комплимент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

Задание 10

Цель задания – попытаться установить эмоциональный контакт с данной категорией слушателей, искусно подвести к теме выступления.

Предложите вариант вступления (зачин и введение в тему), которые мог бы использовать известный бизнесмен, если бы его попросили провести беседу на тему: «Как добиться успеха в бизнесе». Выступить предлагается перед:

- а) уставшими студентами в конце занятий;

б) сотрудниками фирмы, успехи которой в бизнесе оставляют желать лучшего.

Задание 11

Составьте словосочетание с каждым из приведенных ниже слов:

индустрия – промышленность; ситуация – обстановка; локальный – местный; фауна – животный мир; флора – растительность; вояж – поездка; директива – указание; симптом – признак; увертюра – вступление.

Задание 12

Возьмите любую согласную букву, которая вам понравится, затем загляните в словарь и найдите произвольно 5 слов, которые начинаются с этой буквы, еще 5 слов, в которых эта буква находится в середине слова, и, наконец, последние 5 слов, в которых эта буква находится в конце слова. Попробуйте написать рассказ на любую тему, стараясь использовать минимальное количество дополнительных слов для связки. Еще лучше, если вы сможете из этих слов написать стихотворение. Целесообразно использовать дополнительные слова, в которых имеется выбранная вами буква.

Задание 13. «Критики»

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

Задание 14. «Дополни пословицу»

Возьмите начало известной вам пословицы и придумайте ей новые окончания. Дайте как можно больше вариантов.

Задание 15

Возьмите картинку и внимательно ее рассмотрите. Выделите для себя наиболее важные, на ваш взгляд, детали. Придумайте рассказ по этой картинке. Ни в коем случае нельзя производить описание картинки. Нужно, чтобы картинка ожила, чтобы действующие лица двигались и говорили.

Задание 16

Тренировка умения начинать и заканчивать выступление.

Предложите вступление и заключение к следующим темам, постарайтесь, чтобы они перекликались. Примеры тем:

Тема	Аудитория
Сотвори себя сам	Врачи-хирурги
Дружба помогает жить	Университетские преподаватели
Берегите любовь	Военные
Как жить, не старея	Журналисты
Тема	Аудитория
Резервы психики человека	Дипломаты
Как научиться владеть собой	Первоклассники
Космическое будущее человечества	Студенты старших курсов университета
Лучше гор могут быть только горы	Учащиеся профтехучилища

Море – мир красоты и чудес	Сотрудники рекламного агентства
Когда приходит успех	Успешные молодые бизнесмены

Упражнения на развитие дикции

Упражнение 1. Дыхательное упражнение

Исходное положение: стоя, руки опущены вдоль тела, ноги на уровне плеч. Расслабьтесь. Вдохните медленно через нос, как будто к чему-то прислушиваясь. По окончании вдоха грудь должна быть высоко приподнята, а живот и диафрагма напряжены и втянуты. Задержите дыхание, а затем медленно выдыхайте по обратной схеме: грудь – диафрагма – живот.

Многих поражала неутомимость японских бизнесменов во время переговоров. Выяснилось следующее. Как только кто-нибудь из них ощущал признаки усталости, он начинал дыхательные упражнения по схеме: 6 секунд вдох, 6 секунд задержка дыхания, 6 секунд выдох. Причем со стороны это совершенно незаметно. Видимо, 6 секунд для каждого периода дыхания и являются тем оптимальным временем, которое следует принять и вам. Упражнение следует повторить 10-12 раз, либо пока вы не почувствуете эффекта прилива бодрости.

Для выполнения упражнения надо сосредоточиться и мысленно контролировать последовательность дыхания, пока процесс не станет автоматическим и будет снимать сонливость и усиливать бодрость.

Упражнение 2. Для губ

Мышцы губ и языка обычно плохо развиты. Многие люди говорят, не шевеля губами, почти не двигая нижней челюстью, чуть приоткрыв рот.

Возьмите в руки зеркальце, посмотрите в него и сформируйте губами хоботок, будто вы хотите кого-то поцеловать на дальнем расстоянии, а теперь ослепительно улыбнитесь, сильно растягивая губы и обнажая зубы, изображая из себя кинозвезду.

Выполните это упражнение 10 раз, попеременно формируя хоботок и улыбку.

Упражнение 3. Для губ

Глядя в зеркало, зафиксируйте хоботок, а затем поднимите его вверх, опустите вниз. Подбородок и нижняя челюсть должны быть неподвижны. Добиться этого совсем не просто. Тут нужна выдержка и терпение. Прodelайте упражнение 10 раз. Не торопитесь, медленно поднимите хоботок вверх, медленно вниз. Это нелегко, но, когда вы освоите эти упражнения – улучшится ваша дикция.

Упражнение 4. Для языка

Кончиком языка упритесь в щеку и растяните ее, а затем другую, словно вы во рту катаете конфету. Прodelайте это упражнение 10 раз. Чувствуете, как сильно устал язык, потому что сопротивляются щеки.

Упражнение 5. Для языка

Упритесь кончиком языка изнутри в верхнюю губу, а теперь в нижнюю, снова в верхнюю, в нижнюю. И так 10 раз. Сделайте несколько жевательных движений для снятия напряжения.

Упражнение 6

Вдохните, и на выдохе нужно произнести резко, как выстрел, стараясь, чтобы гласная звучала коротко, а согласная длинно, следующие звуки:

ПУ ПО ПА ПЭ ПИ ПЫ
БУ БО БА БЭ БИ БЫ
КУ КО КА КЭ КИ КЫ
ГУ ГО ГА ГЭ ГИ ГЫ

Каждый звук произносится на новом вдохе и выдохе. Упражнение нужно повторить 5 раз.

Вы должны ощущать, что все звуки звучат четко и голосовые связки не устают, то есть нет ощущения, что в горле «першит».

Упражнение 7

Это дикционное упражнение выполняется точно таким же образом, но на одном выдохе вы должны «выстрелить» два слога:

ПУ–БУ ПО–БО ПА–БА
ПЭ–БЭ ПИ–БИ ПЫ–БЫ
КУ–ГУ КО–ГО КА–ГА
КЭ–ГЭ КИ–ГИ КЫ–ГЫ
СУ–СО–СА–СЭ–СЫ–СИ

Упражнение 8

Вдохните, и на выдохе нужно произнести резко, как выстрел, стараясь, чтобы гласная звучала коротко, а согласная длинно, следующие звуки:

РЛУ РЛО РЛА РЛЭ РЛИ РЛЫ
ЛРУ ЛРО ЛРА ЛРЭ ЛРИ ЛРЫ
РЛУ-ЛРУ РЛО-ЛРО РЛА-ЛРА РЛЭ-ЛРЭ
РЛИ-ЛРИ РЛЭ-ЛРЫ
КПТУ КПТО КПТА КПТЭ КПТИ КПТЫ
ПКТУ-ТПКУ ПКТО-ТПКО ПКТА-ТПКА
ПКТЭ-ТПКЭ ПКТИ-ТПКИ ПКТЫ-ТПКЫ
ДБГУ-БГДУ ДБГО-БГДО ДБГА-БГДА
ДБГЭ-БГДЭ ДБГИ-БГДИ ДБГЫ-БГДЫ

Упражнение 9

Тщательно артикулируя каждую букву, надо медленно по складам прочитать:

О-т т-о-п-о-т-а к-о-п-ы-т п-ы-л-ь п-о п-о-л-ю л-е-т-и-т.

Прочитайте медленно несколько раз, пока не почувствуете, что можете медленно прочитать скороговорку без запинки. Затем прочитайте скороговорку с такой скоростью, с какой вы обычно говорите. Убедитесь, что вы можете произнести текст уверенно. Увеличьте скорость. А теперь еще больше. А теперь произнесите скороговорку на пределе своих возможностей. Получается?

По этой же методике поупражняйтесь с другими скороговорками, например:

- Курьера курьер обгоняет в карьер.
- Мамаша Ромаше дала сыворотку из-под простокваши.
- Водовоз вез воду из-под водопровода.
- Разнервничавшийся конституционалист был обнаружен ассимилировавшимся в Константинополе.
- Расчувствовавшаяся Варвара расчувствовала нерасчувствовавшегося Вавилу.
- Бык тупогуб, тупогубенький бычок, у быка бела губа была тупа.
- Дробью по перепелам, да по тетеревам.
- Чешуя у щучки, щетинка у чушки.
- Два дровосека, два дроворуба, два дровокола говорили про Ларьку, про Варьку, про Ларькину жену.
- Протокол под протокол протоколом запротоколировали.

ТЕМА 12. ПСИХОЛОГО-КОММУНИКАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

*К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми.
Бальтасар Грасиан*

Приемы, стимулирующие общение

1. Открытость для убедительных аргументов.
2. Условность принятия доводов оппонента (*например, «Допустим, что вы правы...», «Предположим, что это так...» и др.*)
3. Обращение за советом.
4. Вовлечение клиента в совместную выработку решения (*попросите его поделиться своими соображениями*).
5. Настройка на волну оппонента.
6. Использование «метода Сократа». *С самого начала беседы не давайте собеседнику повода сказать «нет».*

Пример диалога.

- *Вы ведь заинтересованы в получении прибыли?*
- *А хотели бы вы расширить рынок сбыта?*
- *У меня есть для вас сюрприз. Хотите узнать, какой?*
- *Вы ведь предпочитаете прежде всего гарантии?*
- *Вы ведь настроены на плодотворное сотрудничество?*
- *Вы ведь заинтересованы в том, чтобы иметь больше партнеров в вашем секторе рынка?*
- *Вы хотите иметь отношения с надежным партнером?*
- *Вы одобрите выгодное для себя предложение?*

7. Избегание категоричности в высказываниях.

Замените категоричные утверждения на более мягкие высказывания.

Категоричные утверждения	Некатегоричные утверждения
1. Вы всегда опаздываете	
2. Вы всегда противоречите мне	
3. Ты никогда не доводишь свои планы до конца	
4. Ты никогда не дослушиваешь меня до конца	
5. Вы всегда оправдываетесь	
6. Ты никогда не делаешь ничего вовремя	
7. Вы всегда на что-то жалуетесь	

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

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

9. Использование в общении «Вы-подхода».

«Я-подход»	«Вы-подход»
1. Я считаю, что вы неправы	1. Вы не находите, что в этом вопросе мы оба частично неправы?
2. Я утверждаю, что данный проект несовершенен	2.
3. Я хочу видеть вас в 18 часов	3.
4. Я хочу, чтобы вы выполнили это задание	4.
5. Я докажу вам сейчас	5.
6. Я считаю, что вы должны извиниться	6.

10. Использование стратегии «Мы-высказывание».

«Вы-высказывание»	«Мы-высказывание»
1. Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса	1. Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса
2. Вы наш единомышленник	2.
3. Вы приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему	3.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое ведущая репрезентативная система?
2. Какие приемы психологического присоединения вы знаете?

3. Какие вербальные сигналы позволяют диагностировать ведущий сенсорный канал?
4. Для чего необходимо знание психотипов партнеров?
5. Как использовать знания психотипов в работе с клиентами?
6. Как в работе рекламного агентства можно использовать информацию о психотипах людей?
7. Как использовать знание психотипов в управлении персоналом?
8. Можно ли программировать деловой контакт и прогнозировать его эффективность?
9. Каковы основные психологические характеристики поведения «квадрата», «треугольника», «круга», «зигзага», «прямоугольника»?
10. Дайте «невербальный портрет» «квадрата», «треугольника», «круга», «зигзага», «прямоугольника».
11. Каковы основные коммуникативные трудности общения с «квадратом», «треугольником», «кругом», «зигзагом», «прямоугольником»?
12. Как продать свой товар покупателю-«квадрату», «треугольнику», «кругу», «зигзагу», «прямоугольнику»?

Тест «Определите свой ведущий орган чувств»

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю свою любимую мелодию.
3. Не признаю моду, которая доставляет неудобства.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.
8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю, когда мне делают массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя костюм в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.
13. Когда слышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После неудачного дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь вести записи своих личных дел и мыслей.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.

26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель – это для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать собеседника.
35. В свободное время люблю танцевать, заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе люблю рассматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядка.
41. Не люблю синтетических тканей.
42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Люблю слушать концерты.
44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

Ответы

Тип А (видеть): 1, 5, 8, 10, 12, 14, 19, 21, 23, 27, 31, 32, 39, 40, 42, 45

Тип В (ощущать): 3, 4, 9, 11, 16, 18, 22, 25, 28, 29, 30, 35, 38, 41, 44, 47

Тип С (слышать): 2, 6, 7, 13, 15, 17, 20, 24, 26, 33, 34, 36, 37, 43, 46, 48

Задание 1

Упражнение выполняется индивидуально. Смысл упражнения состоит в том, чтобы освободиться от ограничений в восприятии внешнего мира, научиться видеть, слышать и чувствовать – вместо того, чтобы догадываться о том, что вы могли бы услышать, увидеть или почувствовать.

1я часть задания – 5 минут видеть. Выберите точку, в которую вы можете смотреть, не напрягаясь, и оставьте взгляд в этой точке. Теперь обратите внимание на то, как много вы можете увидеть: свет из окна, одновременно свет ламп с потолка, вы видите на полу желтый линолеум с коричневым узором, видите зеленые растения в коричневых горшках, видите друг друга, замечаете многие мелкие подробности – и удивляетесь тому, как много вы видите.

2я часть – 5 минут слышать. Закройте глаза, от вас сейчас требуется только слышать. Тут ведь очень много звуков: голос преподавателя, какой-то

звук на другом этаже, тиканье часов, шум дыхания, по улице иногда проезжают машины, и вы слышите их шум; кто-то изменил полу, при этом скрипнул стул; шелестит бумага...

3я часть – 5 минут чувствовать. У вас сейчас очень много самых разнообразных ощущений. Вы возможно не ощущали прикосновение своей руки к щеке, или что руки соединены между собой, или что руки лежат на бедрах. И что руки теплые, и у них есть какая-то тяжесть. И что вы прикасаетесь к спинке стула и ощущаете ее твердость. И что ваши подошвы прикасаются к полу. Ваши руки, ноги, мышцы тела могут быть расслабленными или напряженными. Есть еще какие-то ощущения: тепло или холод, тяжесть или легкость, напряженность или расслабленность, тяжесть вашей одежды и даже тяжесть вашей прически, тяжесть часов на руке...

Задание 2

Определите, к каким типам относятся ваши клиенты. Приведите по одному реальному примеру на каждый тип личности.

Психогеометрические характеристики личности:

квадрат

Деловой внешний вид; консервативная одежда. Выражение лица обычно хмурое, неодобрительное или непроницаемое. Неторопливые, полные значения движения. Создается впечатление, будто он «инспектирует» торговлю. К товарам, как правило, сразу не прикасается. Задает очень конкретные вопросы с целью выяснить подробности, касающиеся интересующего его товара (услуги). Если цена не указана, то в группе первых вопросов будет задан вопрос о цене. Высоко ценит демонстрацию товара в действии. Отрицательно реагирует на тактику упорного намерения продать. Как правило, сразу ничего не решает. Ему нужно время, чтобы подумать и сравнить ваши предложения с аналогичными предложениями ваших конкурентов.

треугольник

Дорогая, модная, соответствующая ситуации одежда, которую «треугольники» носят небрежно. Спокойные, плавные, уверенные движения. Он выглядит так, как будто он бывал здесь прежде. Нетороплив, однако всем своим видом показывает, что его время дорого стоит и он не намерен тратить его впустую. Проницательный, все подмечающий взгляд. Властное рукопожатие (если речь идет о клиенте). Быстрый контакт, моментальная оценка ситуации и мгновенная реакция (иногда довольно «ядовитая»). Короткий разговор, в котором вопросы кажутся случайными, напоминающими мысли, пришедшие в голову слишком поздно (но это только впечатление!), не расположен тратить время на чтение проспектов, каталогов, прейскурантов, предпочитает короткую презентацию услуги. Создает впечатление властного человека; многих просто подавляет своей персоной.

круг

Часто первым устанавливает контакт. В ход идет приятная улыбка, комплименты. Не торопится. Для него главное – общение. Редко приходит один. Кроме вопросов о товаре задает вопросы личного характера. В момент принятия решения обычно прерывает общение и на время умолкает.

зигзаг

Неопрятный внешний вид, который может не соответствовать положению и состоятельности клиента. Возможен и иной вариант – ориентация на супермоду. Всегда куда-то спешит. Быстрые движения и речь, скачки от одного вопроса к другому. Быстро и откровенно, без всякого стеснения оценивает вашу услугу и состояние ваших дел. В момент принятия решения уходит от общения и как бы погружается в себя.

прямоугольник

Не всегда знает, что ему нужно. Может быть одет как любой из четырех форм личности (по настроению). Возможна небрежность в одежде. Плохо «вписывается» в ситуацию, поэтому больше ориентируйтесь на особенности его речи, мимики и жестов. Поначалу ведет себя робко, застенчиво, неуверенно. Определенного желания не высказывает. Может сделать несколько «заходов», прежде чем начнет разговор о намерении купить тот или иной товар. При следующей встрече может задавать те же самые вопросы, которые задавал и в прошлый раз. Невнимательно слушает ответы на свои вопросы. Может прервать ваш ответ вопросом по совершенно иному поводу. Если выбор товаров и услуг велик, перескакивает от одного к другому. Создает ложное впечатление о намерениях.

Как продать свою услугу:

квадрату

Будьте серьезны; не говорите слишком много; не суетитесь; дайте полную характеристику вашему товару; не стремитесь продать «во что бы то ни стало»; если заказ сразу не состоялся, снабдите «квадрата» печатными материалами о ваших услугах; внимательно отнеситесь к жалобам «квадрата».

треугольнику

Полностью сосредоточьтесь на «треугольнике»; говорите быстро и по существу; отвечайте на вопросы честно; характеризуя услугу, подчеркивайте основные достоинства, но обязательно упомяните хотя бы об одном отрицательном свойстве, недостатке; обязательно покажите, что ваши дела идут превосходно; не тяните с предложением: «треугольники» импульсивны, им нравятся смелость и риск в принятии решений; будьте готовы к тому, что он станет торговаться.

кругу

Сделайте так, чтобы понравиться «кругу»; уделите ему все внимание; свободно задавайте зондирующие вопросы (и прежде всего личного характера); не давите на него; если возможно, покажите, что сами пользуетесь этими услугами; подчеркните, что ваша услуга популярна у потребителей; если «круг» обращается к вам с жалобой на товар или обслуживание, обязательно постарайтесь исправить дело.

зигзагу

Говорите быстро, кратко и по существу; можете отпустить пару уместных шуток; продемонстрируйте сложность услуги; подчеркните уникальность вашей услуги; обратите внимание «зигзага» на то, как мало клиентов в действительности могут оценить качество ваших услуг; охарактеризуйте свою

услугу как новинку; расскажите (кратко) о тех людях, которые создавали это; не задерживайтесь с предложением воспользоваться вашей услугой; стремитесь продать все, что можно включить в комплект: «зигзагу» стремитесь приобрести полный набор услуг.

прямоугольнику

Проявите участие, но не будьте навязчивым; будьте простым, выражайтесь кратко и ясно; зондируйте почву; деликатно выясните его возможности как покупателя; будьте терпеливы; будьте готовы ответить на множество вопросов; обязательно покажите (расскажите), как ваш товар упрощает дело или жизнь в целом; помните о доверчивости «прямоугольника»; в паузах не забывайте спрашивать о том, собирается ли клиент купить ваш товар (услугу); возьмите на контроль сроки доставки (установки) товара – в делах «прямоугольники» - великие путаники.

Задание 3

Вы рекламный агент. Предложите новую услугу своего рекламного агентства различным типам клиентов. Разыграйте ситуации в парах.

Задание 4

Вы рекламный агент и приходите к новому клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны. Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;
- убедить его сделать заказ сразу;
- убедить обратиться к вам через некоторое время.

Типы клиентов:

- весельчак;
- жадный, но с деньгами;
- педант;
- бизнес-леди;
- самовлюбленный;
- молодой руководитель;
- интеллигент;
- невежда;
- иностранец;
- не принимающий сам решения;
- новатор;
- рационалист;
- своевластный;
- неуверенный в себе;
- нервозный;
- консерватор;
- «воображала»;
- «грубиян»;
- «франт»;
- случайный.

Задание 5

Вам необходимо напомнить о себе клиенту после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу? Как беседа (лично или по телефону) будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание 6

Вы сдаете заказ клиенту. Разыграйте в парах следующие ситуации:

- заказ сделан вовремя, и все довольны;
- заказ выполнен отлично и вовремя, но денег вы пока не получили;
- у заказчика есть замечания, которые можно устранить;
- у заказчика есть замечания, но они безосновательны;
- вы не успеваете сдать заказ вовремя.

Задание 7

Изменяя эмоциональную окраску слов, вы сможете контролировать свои эмоции в деловом взаимодействии. Кроме того, вы поможете и вашему партнеру быть более стрессоустойчивым и эмоционально сдержанным. Научитесь заменять «разрушительные» слова на более «спокойные» выражения:

<i>Должен</i>	
<i>Необходимо</i>	
<i>Страшно</i>	
<i>Неудача</i>	
<i>Растерянный</i>	
<i>Провал</i>	
<i>Нужно</i>	
<i>Ужасно</i>	

Задание 8

Вы менеджер рекламного агентства. Обещали клиенту срочное выполнение заказа. Вам надо убедить уложиться в эти сроки дизайнера или бригадира, которые на данный момент очень перегружены.

Задание 9

Вам необходимо убедить клиента разместить заказ именно в вашем рекламном агентстве. Вы знаете потребности клиента, но есть определенные сложности:

- ваши услуги дороже, чем у конкурентов;
- сроки выполнения заказа больше, чем у конкурентов;
- все равнозначно, но имя фирмы-конкурента более известно.

Задание 10

Вспомните ситуацию неудачного общения с клиентом или общения с неприятным клиентом. Обсудите ее возможные решения в группе.

Задание 11

Упражнение развивает умение управлять эмоциями. Попробуйте позитивно интерпретировать самые мрачные чувства. Назовите пять других негативных эмоций, свойственных вам или вашим партнерам, и дайте им позитивные интерпретации.

<i>Страх</i>	Вы предвидите то, к чему нужно подготовиться
<i>Неадекватность</i>	
<i>Дискомфорт</i>	
<i>Перегрузка</i>	
<i>Обида</i>	
<i>Разочарование</i>	
<i>Ущерб</i>	
<i>Вина</i>	
<i>Одиночество</i>	

Задание 12

Освойте следующие приемы установления отношений взаимопонимания. Проанализируйте все представленные позиции, «примерьте» их на себя и решите, в какой из предложенных областей вы преуспели, а какие требуют доработки.

<i>Соответствующая внешность</i>	Проверьте, как вы выглядите для конкретной ситуации делового взаимодействия: достаточно официально, чтобы вызвать соответствующие эмоции? Или слишком свободно? Придерживайтесь «золотой середины»
<i>Визуальный контакт</i>	Для формирования взаимоотношений нужно использовать продолжительный визуальный контакт, но не увлекайтесь
<i>Улыбка и другие средства невербального общения</i>	Улыбайтесь искренне и избегайте применять жесты, устанавливающие барьеры (не сидите в позе нога за ногу, не скрещивайте руки, не отворачивайтесь от собеседника)
<i>Рукопожатие</i>	Физический контакт – важный момент установления отношений. Ваше рукопожатие должно донести до другого человека ваше действительное желание «приблизиться» и «дотронуться» до него
<i>Вербальное приветствие</i>	Ваше приветствие должно соответствовать ситуации, в которой вы встречаетесь для осуществления намерений. Можете обращаться к партнеру по имени, если это соответствует ситуации. В нашей стране принято называть партнера по имени и отчеству
<i>Первые слова приветствия</i>	Ваши первые слова должны соответствовать правилам делового этикета, но желательно в форме открытых вопросов (например: «что?», «когда?», «как?»)
<i>Ваше отношение</i>	Будьте искренне заинтересованы во взаимодействии. Ваше отношение обеспечит хорошее общение, если вы проявите искренний интерес и уважение к партнеру
<i>Ваше поведение</i>	Задавайте открытые вопросы. Внимательно слушайте.

	Частично используйте ответы партнера для постановки следующих вопросов. Дайте партнеру важную или нужную информацию о себе. Попросите партнера высказать свое мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Используйте ситуативно уместный юмор
<i>Четкое общение</i>	Используйте короткие, но ясные высказывания по существу предмета общения; заканчивайте свои фразы вопросами, используйте завязки для положительных ответов
<i>Адекватность и темп</i>	При хороших сбалансированных отношениях партнеров существует регулярное чередование ответственности за установку темпа. Попробуйте соответствовать своему партнеру по скорости речи, интонациям, ритму дыхания, жестам, позам
<i>Установление доверия</i>	Самым эффективным способом формирования доверительных отношений является ваша честность; будьте честны в отношении ваших страхов, слабых мест, мотивов. Если есть такого рода информация, то лучше поделиться ею с партнером, чем он узнает о ней из других источников

ТЕМА 13. РУССКИЙ РЕЧЕВОЙ ЭТИКЕТ

Вежливость – мудрость, стало быть, невежливость – глупость. Пренебрегать вежливостью, создавая себе врагов, - озорство, все равно, что поджог дома.

А. Шопенгауэр

Речевой этикет – это совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях. Менеджеру необходимо знать как служебный, так и светский этикет, потому что деловое общение не ограничивается условиями официального, офисного общения. Общим принципом использования этикетных средств в любой сфере человеческой жизни остается принцип вежливости.

Приветствие – один из самых важных знаков речевого этикета. С его помощью устанавливается контакт общающихся, выражаются отношения между людьми.

Этикет – явление национальное. То, что считается вежливым у одного народа, может быть истолковано как жест невежливого отношения к собеседнику у другого. Различны у представителей разных народов и формы приветствия.

Принципы использования этикетных формул, помимо универсального принципа вежливости, - это принцип соответствия речевой ситуации. Обстановка общения (официальная, неофициальная) и фактор адресата (социальный статус, личные заслуги, возраст, пол, степень знакомства) являются определяющими при выборе этикетных формул.

Обстановка общения и этикетные формулы. Ты- и Вы- общение

В официальной обстановке делового общения принято выбирать универсальные этикетные формулы:

Приветствие	<i>Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!</i>
Прощание	<i>До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи! (если назначена встреча) Позвольте попрощаться! Счастливого пути (отъезжающему)</i>
Благодарность	<i>Спасибо! Очень признателен вам! Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить вас!</i>
Просьба	<i>Будьте добры... Будьте любезны... Прошу вас...</i>
Извинение	<i>Приношу свои извинения... Извините, пожалуйста... Прошу меня простить... Простите, пожалуйста...</i>
Предложение	<i>Позвольте предложить... Мне хочется предложить вам... Я хотел бы предложить вам...</i>
Приглашение	<i>Разрешите пригласить вас на... Я приглашаю вас на... От имени...приглашаю вас на...</i>

Средствами этикета подчеркивается дистанция официального общения. Это связано с выбором Вы-обращения. Независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается Вы-обращение, которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени-отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексический отбор. Официальная обстановка требует двустороннего Вы-общения в любой социальной и возрастной группе.

В русском обществе принята трехименная система называния людей: фамилия, имя, отчество. Это касается не только обращения, но и упоминания в официальных условиях. Полное обращение может сочетаться только с обращением на Вы.

Одна из важнейших функций этикета – снятие агрессии. Она реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Нужно помнить, что, чем вежливее говорящий, тем менее категоричны его высказывания.

Система обращений

Любое обращение, с помощью которого мы обозначаем адресата речи, – это обращение-индекс: водитель, доктор, кондуктор, профессор и т.д. Такие обращения широко используются в деловой речи. При необходимости обратиться к человеку по званию, должности, роду занятий мы используем обращения-индексы и в повседневной речи:

- *Доктор, выпишите, пожалуйста, рецепт!*

- *Водитель, остановите машину у перекрестка, пожалуйста!*

- *Уважаемые покупатели! Для вашего удобства в нашем магазине работает камера хранения.*

Клиенты, рекламодатели, партнеры, соучредители и т.п. – все эти слова используются в качестве обращений-индексов в различных жанрах деловой речи: *Уважаемые клиенты нашего банка! Сообщаем о ежегодной выплате дивидендов держателям акций и выплате процентов по вкладам с 13 января 2005 года.*

Сложнее обстоят дела с общеупотребительным обращением. Сегодня официальное обращение *господа, дамы и господа* переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. Употребляя его нужно помнить следующее. Во-первых, в форме единственного числа обращение «господин» не употребляется самостоятельно, а только с фамилией, званием или должностью: *Господин Онучин, господин губернатор, господин председатель, господин профессор*. Во-вторых, обращение «господин» или «дамы и господа» – это обращение равного к равным. Иногда оно сочетается с индексовыми обращениями при условии однородности аудитории: *господа банкиры, господа предприниматели*. В-третьих, поскольку обращение еще сохраняет как старое лексическое значение, так социально-политический дореволюционный оттенок («хозяин своего положения»), оно не должно употребляться по отношению к малоимущим, безработным и другим социально незащищенным слоям населения.

Сегодня появляются попытки выработать новые официальные обращения, объединяющие представителей всей партий и сословий: *сограждане, соотечественники, россияне*. Они используются только в форме множественного числа при обращении к публике. А вот при необходимости обратиться к человеку в очереди, в автобусе, в мастерской часто возникают затруднения. Совершенно недопустимыми являются обращения «мужчина – женщина». Использование таких обращений – черта малокультурных людей. При затруднении в выборе обращения можно использовать описательные, не прямые обращения: *простите, не затруднит ли вас..., извините..., будьте любезны...*

Знакомство. Рекомендации

Ситуация знакомства – это ситуация настолько штатная в деловом общении, что речевое общение, как правило, доводится до автоматизма. Знакомство может осуществляться без посредника и при помощи посредника, когда людей знакомит кто-то третий. Если знакомство осуществляется без посредника, инициатором знакомства в первой реплике называется та организация, которую он представляет, и цели, которые преследуются установлением данного контакта. Лучше, если в этом случае представляющийся начинает свою реплику с извинения.

А. – Простите, я хотел бы с вами познакомиться! Фирма «Акцент». Мы хотели бы пригласить вас на нашу выставку, для того чтобы завязать контакты на будущее. Вот моя визитка. Меня зовут Дмитрий Шипов. Я директор фирмы.

Б. – Очень приятно.

Деловые люди сегодня при знакомстве часто обмениваются визитными карточками. Это удобно и экономит время, поэтому в случае, если вы вручаете визитную карточку, необязательно называть имя и отчество, можно только фамилию. Другое дело, если вы представляетесь, не имея при себе визитной карточки. Тогда вы называете полностью имя, отчество, фамилию и контактный телефон после названия или представления своей фирмы:

- Фирма «Строймастер», оптовая продажа стройматериалов, мне хотелось бы с вами познакомиться. Мы заинтересованы в создании широкой дилерской сети в вашем регионе. Я менеджер по продажам Петров Максим Викторович. У меня, к сожалению, нет с собой визитки, поэтому я напишу свой телефон и фамилию от руки.

Если вы выступаете в качестве посредника, представляя кого-либо из своих знакомых, нужно помнить, что существует ряд правил представления. Первым представляют «низшего» «высшему». С точки зрения русского этикета, низшим будет младший по возрасту, социальному статусу собеседник. Низшим будет и мужчина по отношению к женщине при равенстве позиций.

Первенство старших по отношению к младшим и женщин по отношению к мужчинам принято у очень многих народов. Однако порядок учета и расположения по степени важности этих признаков различен в разных странах. В Англии – социальный статус (материальное состояние, титул), пол, возраст. Во Франции – социальный статус (социальное положение, материальное

состояние) и пол обладают одинаково важными признаками при выборе этикетного знака. В России – социальный статус (социальное положение, личные заслуги), возраст, пол. Это означает, что пожилому мужчине или мужчине, занимающему высокое социальное положение, представляют тех, кто младше и ниже по положению, пожилой женщине – молодую. Пол в русском речевом служебном этикете не обладает индексным значением при выборе этикетных формул и даже форм:

Директор компании «Вектор» Викторова Елена Сергеевна

Менеджер Уланова Оксана Михайловна

Эксперт-аналитик Клименко Анна Дмитриевна

Знакомство с помощью посредника имеет свои преимущества: посредник может не только представить, но и охарактеризовать сотрудника, дать ему рекомендации с учетом целей установления контакта. Кроме фамилии (имени-отчества) в этой ситуации называют должность, организацию, которую представляет человек, ученую степень (если есть), звание (если есть). Например:

А. – Позвольте представить вам нашего перспективного сотрудника, специалиста по маркетинговым исследованиям Глушко Юлию Витальевну.

Б. – Рад познакомиться.

При знакомстве в деловой обстановке бывает необходимо дать рекомендацию тому или иному сотруднику для участия его в том или ином проекте, деле.

- Дмитрий Александрович Денисов, начальник отдела снабжения нашего завода, пунктуален, ответственен, начатое дело всегда доводит до конца. На него можете положиться. Он будет контролировать ход выполнения договора.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «этикет».
2. Каков общий принцип использования этикетных средств?
3. Чем отличается Вы-общение от Ты-общения?
4. В чем специфика сложившейся в русском речевом этикете системы обращений?
5. Являются ли обращения «господин», «господа» универсальными?
6. Чем отличается знакомство в деловой сфере общения от знакомства в личной сфере общения?

Задание 1

Приведите примеры из личного опыта правильного и неправильного использования Ты- и Вы-общения в деловой коммуникации.

Задание 2

Ваш партнер по деловому общению неоправданно выбирает Ты-общение. Как вы будете себя вести? Какими этикетными формулами вы можете подчеркнуть дистанцию официального общения?

Задание 3

Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) к секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 3) к милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку.

Задание 4

Какое обращение вы выберете в начале презентационной речи, если знаете, что гостями церемонии являются бизнесмены, политики, журналисты? Какое обращение уместно, когда вы обращаетесь к своим подчиненным? Как обратиться к секретарю в приемной директора? Как вы обратитесь к швейцару или официанту?

Задание 5

Составьте для себя визитную карточку. Познакомьтесь с деловым партнером, используя визитную карточку.

Задание 6

Познакомьте своего руководителя:

- 1) с прибывшим иностранным партнером;
- 2) с клиентом вашей фирмы.

Задание 7

Какие этикетные фразы вы используете для вежливой формы отказа:

- принять предложение;
- выслать новые каталоги;
- принять посетителя.

Задание 8

Составьте текст поздравительной речи в честь годовщины деятельности организации.

Задание 9

Составьте текст поздравительного письма, адресованного директору фирмы, и сравните с поздравительными текстами, которые вы обычно адресуете своим близким (структура, выбор обращения, самоименование, поздравительные формулы).

ТЕМА 14. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Занятие 1. Правила убеждения

Нет ничего важнее, чем склонить слушателя на сторону оратора. Ведь люди судят гораздо чаще под влиянием душевного движения, чем сообразно с истиной.

Цицерон

Для создания благожелательной атмосферы общения важно, чтобы все сказанное звучало убедительно. Наибольшей убедительности говорящий достигает, если соблюдает ряд правил.

1. Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные – средние – один самый сильный.

Не количество аргументов решает исход дела, а их надежность. Не следует также начинать с просьбы, надо начинать с аргументов: так как просьба без аргументов имеет наименьшие шансы на положительное решение. Важно учитывать еще одно обстоятельство: один и тот же аргумент для разных людей может быть и сильным, и слабым.

2. Для получения положительного решения по очень важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпослав ему два коротких, простых для собеседника, по которым он без затруднения скажет вам «да».

Установлено, что когда человек говорит или слышит «нет», в его кровь поступают гормоны норадреналина, настраивающие его на борьбу. Наоборот, слово «да» приводит к выделению морфиноподобных веществ – «гормонов удовольствия». Получив две порции «гормона удовольствия», собеседник расслабляется, настраивается благожелательно, ему психологически легче согласиться, нежели вступить в борьбу. Предваряющие вопросы должны быть короткими, чтобы не утомить собеседника, не отнимать у него много времени.

3. Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо».

Часто собеседник не соглашается с нами только потому, что согласие как-то ассоциируется в его сознании с потерей своего достоинства. Предложите такое решение, которое дает собеседнику возможность с честью выйти из затруднительного положения – это поможет ему принять вашу точку зрения.

4. Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего.

Одно дело, когда говорит человек авторитетный, уважаемый, другое – когда незначительный, не принимаемый всерьез. Высокое должностное или социальное положение, выдающиеся успехи в какой-то области, образованность, признание окружающих, высокие личные качества поднимают статус и имидж человека, а вместе с ними – и вес его аргументов.

Поддержка коллектива также повышает статус индивида. Большинство и мужчин, и женщин считают, что в нашем обществе мужчины имеют более высокий статус, чем женщины. Статус обвиняющего воспринимается как более высокий, нежели статус оправдывающегося. Также понижает имидж участие в конфликте.

5. Не загоняйте в угол себя, не понижайте свой статус.

Неуверенное поведение принижает человека и ассоциируется с его низким статусом. Следует избегать извинений (без должных к этому причин), проявления признаков неуверенности. Приведем несколько типичных примеров «самоубийственного» начала беседы: «Извините, я не помешал?», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать».

6. Не принижайте статус и имидж собеседника.

Любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику – это покушение на его статус и вызывает негативную реакцию. Указание на ошибку собеседника или его неправоту отрицательно влияет на имидж критикуемого. Посетитель чувствует себя менее значимым, если его кресло стоит далеко от стола хозяина кабинета.

7. К аргументам приятного нам собеседника мы относимся снисходительно, а к аргументам неприятного – критически.

Приятное впечатление, как известно, создается многими обстоятельствами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешним видом, т.д.

8. Желая переубедить собеседника, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с ним.

Пусть это будут даже второстепенные обстоятельства в высказывании собеседника. Каждый из нас с большим удовольствием выслушивает то, с чем он согласен и что не противоречит его взглядам. И наоборот, мы раздражаемся, когда услышанное противоречит сложившемуся у нас мнению. Первое делает говорящего приятным собеседником, второе – неприятным.

9. Будьте хорошим слушателем.

Внимательное слушание – залог вашей убедительности. Никогда не убедишь, если не поймешь ход мыслей собеседника. Кроме того, внимательный слушатель располагает к себе собеседника.

10. Избегайте конфликтогенов.

Конфликтогены – это слова или действия (бездействие), могущие привести к конфликту: грубость, угрозы, насмешки,

безапелляционность и т.п. Обычно они не остаются незамеченными, и разговор превращается в препирательство.

11. Проверяйте, правильно ли вы понимаете друг друга?

Многие слова имеют несколько значений в зависимости от контекста. Во многих случаях говорящие просто по-разному понимают тему разговора, и стоит только понять друг друга, чтобы прийти к согласию.

12. Следите за мимикой, жестами и позами – своими и собеседника.

Знающий язык жестов и поз «читает» собеседника, получая дополнительную информацию. Вместе с тем часто мы бываем неубедительны, если наши жесты и позы не соответствуют произносимым словам. Знание особенностей невербальной коммуникации позволяет сделать речь более убедительной.

13. Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.

Человек нуждается в удовлетворении многих потребностей: потребности в безопасности, уверенности в будущем, потребность принадлежать к какой-то общности, потребность в уважении, потребность в самореализации, потребность в получении положительных эмоций и др. И все это служит источником для нахождения сильных аргументов.

Кроме перечисленных общих правил можно дать еще несколько частных советов, которые способствуют убеждению.

- **Спрашивайте, а не утверждайте**
(интересуясь мнением убеждаемого, мы удовлетворяем его потребность в уважении, поднимаем его статус. Будучи хорошим слушателем, мы найдем аргументы, наиболее убедительные именно для данного человека. Став приятным собеседником, мы обеспечим более лояльное отношение к своим аргументам);
- **дайте понять, что идею вы почерпнули от собеседника**
(так вы поднимаете статус собеседника; к своим идеям люди относятся более бережно, чем к чужим);
- **боритесь с главным возражением**
(«громя» второстепенные причины, мы без пользы теряем время. Пока не опровергнуто главное возражение, собеседник останется непоколебим);
- **будьте по возможности кратки**
(не стоит отнимать время у других свои многословием. К тому же многословие – признак неуверенности);
- **высказывайтесь прямо**
(не стоит рассчитывать на то, что окружающие догадаются о причинах вашего настроения или о наших желаниях. Скажите «я сержусь, потому что...», «я расстроен, потому что...»);
- **сражайтесь с проблемой, а не с человеком**

(есть серьезная разница между фразами «почему ты не можешь убирать за собой?» и «пожалуйста, наведи порядок на рабочем столе». В первом случае вы осуждаете черту характера и поведение, во втором – предлагаете решение проблемы);

- не бойтесь употреблять местоимение «я»

(имейте достаточно уверенности, чтобы сказать «я». Высказывание со словом «я» дает возможность другим принять или отклонить ваше предложение, так как вы принимаете на себя ответственность за свое мнение, говорите прямо и доверяете собеседнику).

Хорошо проверена (в частности, в рекламном деле) классическая схема последовательного воздействия на сознание человека:

Внимание – интерес – желание – действие.

Внимание можно привлечь необычностью изложения, его формой, визуальными средствами. Интерес возникает, когда слушатель поймет, что он может удовлетворить какую-то из своих потребностей. Желание возникает, когда он увидит, что цель достижима. Действие является результатом желания и подсказки о том, что надо сделать для его удовлетворения.

Задание 1

Переделайте следующие высказывания так, чтобы в них присутствовало слово «я».

Ты меня ужасно сердит, когда не слушаешь меня.

Все согласны с тем, что добровольные увольнения являются решением проблемы.

В этом доме не курят за обедом.

Задание 2. «Опоздавший»

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача «начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

Задание 3

Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки:
 - а) даму средних лет;
 - б) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
 - а) восьмиклассника;
 - б) тридцатилетнюю женщину.
3. Сдавать одежду в химчистку:
 - а) малообеспеченного гражданина;
 - б) преуспевающего.
4. Застраховать имущество:

а) многодетную семью;

б) одинокого мужчину;

в) директора фирмы.

5. Изучить курс эффективного общения:

а) нового сотрудника фирмы;

б) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

а) молодую женщину;

б) преуспевающего директора фирмы.

Задание 4

Кто из слушателей убедительнее докажет:

1. а) дачный участок – это прекрасно;

б) дача – это чемодан без ручки.

2. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;

б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

Задание 5

Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

а) ласты;

б) самовар;

в) учебник по культуре делового общения;

г) большой оранжевый зонт.

Занятие 2. Деловая беседа по телефону

Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.

Лафатер

Тест «Культура телефонного общения»

*В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы всегда соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.*

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.

2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.

3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.

4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.

5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.

6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.

7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.

8. Работая над важным документом, выключаю телефон.

9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.

10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.

11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.

12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.

13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.

14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.

15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.

16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

Ответы

25 баллов и более – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

20-24 баллов – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

менее 20 баллов – целесообразно еще раз изучить правила.

Телефон – самый быстрый способ связи в современной жизни. Он позволяет решить многие деловые проблемы, установить контакты без непосредственной встречи. Однако телефон может стать и настоящим бедствием, если не уметь им пользоваться, пренебрегать правилами делового общения.

Из всех видов переговоров самыми сложными являются переговоры по телефону. Специфика телефонного общения определяется прежде всего фактором дистантности общения.

Собеседники не видят друг друга, поэтому из всех паралингвистических факторов в телефонном общении остается только интонация. Основное перераспределение информативной нагрузки происходит между вербальным уровнем и интонационным. Таким образом, интонация делового телефонного разговора значима не менее, чем содержание речи. Особенно значим

интонационный рисунок начала и конца общения. Начало и конец беседы закрепляют весь спектр положительных эмоций: оптимизм, уверенность в своих позициях, доброжелательность и уважение к собеседнику. Психологи утверждают, что если есть расхождения между содержанием речи и тоном сообщения, то люди будут больше доверять тону, чем содержанию.

Подсчитано, что каждый телефонный разговор длится 3-5 минут, а так как руководитель разговаривает по делам 20-30 раз в день, значит, в общей сложности несколько часов. Поэтому, прежде чем звонить, продумайте, о чем вы хотите сообщить или какие сведения вам нужно получить, ясно и четко сформулируйте свой вопрос.

Подсчитано, что во время телефонного разговора треть времени уходит на паузы между словами и выражение эмоций, это и формирует нечеткость фраз. Недоговоренность и не позволяет сэкономить время.

Интересно, что мужчина и женщина ведут телефонные переговоры по-разному. Более того, если разговаривают мужчина с мужчиной или женщина с женщиной, то они перебивают друг друга одинаково часто, но когда разговаривают мужчина и женщина, то мужчина перебивает женщину в два раза чаще. Мужчины сосредоточиваются больше на содержании разговора, женщин привлекает сам процесс общения, они тоньше воспринимают нюансы разговора, оценивают собеседника не только как «передатчика информации», но и как человека.

Следует иметь в виду и еще одну особенность мужского телефонного разговора. Оказывается, мужчины слушают внимательно лишь 10-15 секунд, а потом они начинают анализировать ситуацию и уже готовы прервать разговор, сделать выводы.

Излишняя вежливость в телефонных разговорах неуместна. «Будьте добры, попросите, пожалуйста, если вам не трудно...» - такие церемонии ни к чему. Это затягивает разговор, вызывает раздражение.

Если вы договорились о телефонном звонке но не уверены, что о вас помнят, следует напомнить о последнем разговоре, назвать себя. Тем самым вы избавите собеседника от ненужного «вступления», во время которого он будет судорожно вспоминать, кто вы и о чем он с вами договаривался.

Кстати, как правильно сказать: «Вам звонят» или «Вам звонят»? рекомендуется: *звонят, позвоните, позвонят.*

Перед каждым звонком ответьте самому себе на три вопроса:

- Имеется ли острая потребность в разговоре?
- Обязательно ли знать ответ партнера?
- Нельзя ли встретиться с партнером лично?

Какой вопрос лучше всего решать по телефону?

- вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;

- вам надо уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

Когда звонить?

С 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается.

Выражения, которых следует избегать

Я не знаю	Такой ответ подрывает доверие к вам и вашей фирме. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для вас»
Мы не сможем этого сделать	С помощью такой фразы вы можете потерять клиента или партнера. Попробуйте найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя
Подождите секундочку, я скоро вернусь	Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона
Нет	«Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?»

Не следует

Долго не поднимать трубку.

Начинать разговор словами «Привет», «Да», «Говорите».

Спрашивать «Могу ли я вам помочь?»

Вести две беседы одновременно.

Оставлять телефон без присмотра хотя бы ненадолго или подолгу его занимать.

Следует

Поднять трубку до четвертого звонка.

Представиться, назвать свое подразделение и вашу должность.

Спросить «Чем я могу вам помочь?»

Концентрировать внимание на одной беседе; внимательно слушать.

Предложить перезвонить, если требуется время для выяснения деталей.

Использовать для записок клочки бумаги и листки календаря.

Говорить «Все обедают», «Никого нет», «Перезвоните».

Использовать бланки для записи телефонных разговоров или деловой блокнот. Записать информацию и сообщить абоненту, что ему перезвонят.

Трубку снимают левой рукой, чтобы правой можно было записать передаваемую информацию (для левшей, соответственно, наоборот). Недалеко от телефонного аппарата всегда под руками должны быть телефонный блокнот для записи сообщений и ручка.

Типичные ошибки при телефонном общении

Самым большим недостатком при телефонном общении является равнодушие. Кто не заинтересован в деле, тот не сможет достойно представить свою фирму.

Из-за отсутствия интереса отвечающий совершает такие ошибки, как:

- неготовность вести диалог;
- недружелюбие, сухость в общении;
- подчеркнутая краткость, граничащая с невежливостью;
- нетерпение;
- желание быстрее закончить разговор и положить трубку.

Естественно, отсюда проистекают и другие ошибки, связанные в основном с негативным отношением к партнеру по телефону:

- отсутствие обращения к собеседнику по имени-отчеству;
- недостаточное участие в проблемах собеседника;
- неумелая постановка вопросов;
- долгие паузы, связанные поиском документов.

Иногда в трубке бывает плохая слышимость. Но это не означает, что вам надо повышать голос. Мнение о том, что если я плохо слышу собеседника, то и он плохо слышит меня и, значит, надо говорить громче, в случае с телефоном является ошибочным. При плохой слышимости надо не повышать голос самому. А попросить собеседника говорить громче и поинтересоваться при этом, как он слышит вас.

Разговаривайте по телефону на том же уровне громкости, что и при очной беседе. Громкая речь по телефону часто менее разборчива, так как параметры микрофона и телефона выбраны с расчетом на обычный, средний уровень громкости.

Не следует говорить и слишком быстро, так как в этом случае приходится часто повторять то, что не было понято собеседником.

Телефон усугубляет недостатки речи. Особенно неразборчиво звучат числа и числительные. Поэтому произносить их нужно более отчетливо.

При обычном внутригородском общении **регламент** делового телефонного разговора ограничивает продолжительность

Информативной беседы	1 мин. – 1 мин. 15 с
Беседы, целью которой является решение проблемы	3 мин.

При этом соответственно выделяются следующие композиционные части:

Информативная беседа	Деловые переговоры с целью принятия решения
1. Взаимное представление 20+-5 с	1. Взаимное представление 20+-5 с
2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с	2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с
3. Заключительные слова и слова прощания 20+-5 с	3. Обсуждение ситуации 100+-5 с
	4. Заключительные слова и слова прощания 20+-5 с

В целях экономии времени представление во время телефонного диалога происходит не так, как при личной встрече. Сначала называется фирма, затем должность и фамилия звонящего:

А. – Фирма «Информцентр», здравствуйте.

Б. – Добрый день.

А. – Отдел связей с общественностью. Мы вам делали предложение в отношении рекламной поддержки презентации нашей организации.

При жестком лимите времени выработались устойчивые речевые формулы, закрепленные за той или иной ситуацией и облегчающие выбор словесной формы передачи информации. Так, например, при переходе ко второй части (введение собеседника в курс дела) часто используют следующие фразы:

<i>Мне нужно (необходимо)</i>	<i>Проинформировать вас... Поставить в известность... Обсудить с вами вот что...</i>
<i>Я должен (должна)</i>	<i>Сообщить вам... Объяснить вам...</i>
<i>Вы не могли бы меня</i>	<i>Проконсультировать...?</i>

<i>Я звоню вам вот по какому делу...</i>	
<i>У меня вот какой вопрос...</i>	
<i>Я вам звоню...</i>	<i>По просьбе... По рекомендации...</i>
<i>Меня просили</i>	<i>С вами связаться по вопросу...</i>

В отсутствие визуального контакта реактивные реплики должны быть более энергичными. Трубка не должна «молчать»: для говорящего это означает,

что его не слушают или слушают невнимательно. Реактивные реплики типа «Да-да», «Хорошо», «Понятно», «Так-так» сопровождают сообщение.

При переходе ко второй, а затем к третьей части (обсуждение ситуации) говорящими часто используются приемы перефразирования и авторизации информации (авторизация – ссылка в речи на источник информации).

Перефразирование	<ul style="list-style-type: none"> – Как я вас понял... – Как я понимаю, вы утверждаете... – Другими словами, вы считаете... – Если я вас правильно понял, вы говорите...
Авторизация	<ul style="list-style-type: none"> – По моим предположениям... – По нашим сведениям... – По данным ... – По имеющимся у нас данным... – Как нам стало известно...

Иногда из-за плохой слышимости, большого объема информации, которую трудно воспринять на слух, абоненты используют реплики корректирующего характера:

- Вы не могли бы повторить...
- Простите, я не расслышал...
- Вы меня слышите?
- Вы поняли мое сообщение?
- Вы меня не так поняли...
- не совсем верно поняли...
- неправильно поняли...

Очень существенным с точки зрения реализации речевого замысла является **результатирующий этап**.

Заключительные фразы, предшествующие выходу из контакта

Вызывающий	Принимающий
- Кажется, все обсудили (обговорили)	- Все?
- Вот, пожалуй, и все	- У вас все ко мне?
- Вот и все	- Вы закончили?
- Договорились?	- По этому вопросу, кажется, все?
- Обо всем договорились?	- Еще что-нибудь?
- Вы удовлетворены?	- Да, пожалуй
Вызывающий	Принимающий
- Что-нибудь еще?	- Да-да, конечно!
- Больше никаких уточнений и дополнений не будет?	- Кажется, ничего
- Вы что-то еще хотите сказать?	- Нет
	- Нет, что вы!

Благодарят за информацию, предложение, приглашение, поздравление, помощь:

– *Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия в выставке.*

– *Благодарю вас за приглашение и с удовольствием его принимаю.*

– *Очень признателен вам за помощь.*

– *Должен (должна) поблагодарить вас за консультацию.*

Извиняются за беспокойство, за несанкционированный звонок, за долгий разговор (большое количество вопросов), за беспокойство в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за неверное соединение:

– *Прошу прощения за то, что беспокою вас в выходной день...*

– *Примите мои извинения за слишком долгий разговор (за большое количество вопросов)...*

– *Извините за то, что отрываю вас от дел...*

– *Извините за затянувшийся разговор...*

Выражают надежду на скорую встречу, на благоприятное решение вопроса, исход дела.

Этикетные формы занимают в телефонном деловом разговоре довольно большое место. Рассмотрим, какую часть от общего лексического состава телефонного диалога занимает этикетная лексика.

А. – Алло. Я хотел бы поговорить с господином Головиным.

Б. – Я у телефона.

А. – С вами говорит Роман Малинин, представитель фирмы «Макс».

Б. – Очень приятно. Слушаю вас.

А. – Мне хотелось бы до начала переговоров кое-что уточнить.

Б. – Пожалуйста. Я вас слушаю.

А. – Изменилась ли цена квадратного метра экспозиции в связи с инфляцией?

Б. – Да, конечно. Сейчас один квадратный метр площади в павильоне стоит двадцать долларов, а на открытой площадке – десять.

А. – Спасибо. Это все, что я хотел узнать.

Б. – Если у вас возникнут еще какие-нибудь вопросы, звоните. Я к вашим услугам.

А. – Спасибо. В случае необходимости я обязательно воспользуюсь вашим предложением. Всего доброго.

Б. – До свидания.

Таким образом, этикет не только регулирует отношения общающихся, но и является средством рациональной организации телефонного диалога. Это очень важно ввиду строгой регламентации времени телефонного общения.

Пример делового телефонного разговора

А. – Алло. Центр «Интерконгресс».

Б. – Здравствуйте. Радитехнический университет. Миронова Ольга. Я вам вчера звонила относительно симпозиума.

А. – Добрый день. Слушаю вас.

Б. – Вы можете предоставить нам помещение на сто тридцать – сто сорок человек?

А. – Да. Мы можем забронировать для вас конференц-зал на сто пятьдесят мест.

Б. – Это нам подходит, спасибо. А как оформить аренду мебели?

А. – В заявке нужно точно указать названия всех предметов и их количество.

Б. – Как отправить вам заявку?

А. – Вы должны отправить на наш адрес гарантийное письмо. В нем вы и укажете все виды услуг и их стоимость.

Б. – Понятно. Письмо можно отправить и по почте, и по факсу.

А. – Да.

Б. – И через сколько дней вы его получите?

А. – Письмо идет обычно два-три дня.

Б. – Это довольно долго.

А. – Можно послать с нарочным, тогда оно придет к нам в течение двух часов.

Б. – Так мы и сделаем. Спасибо большое за исчерпывающую информацию.

А. – Пожалуйста. Всего доброго.

Американский бизнесмен Х.Маккей считает, что «любой человек, который поддерживает с вами телефонные контакты, будет доволен, зная, в какое время он может вас застать. Вот почему при деловых переговорах всегда сообщайте ему об этом».

Вопросы для самоконтроля

1. Почему нужно грамотно разговаривать по телефону?
2. Что значит «отработать ход» беседы?
3. На какие вопросы нужно подготовить ответы перед деловой беседой?
4. Что влияет на успех деловой беседы?
5. Каковы особенности делового телефонного разговора?
6. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?
7. Какие элементы включает в себя грамотное общение по телефону, когда речь идет о звонящем?
8. Какие элементы включает в себя грамотный ответ по телефону?

Задание 1

Предложите новую услугу своего рекламного агентства по телефону различным типам клиентов. Разыграйте ситуации в парах.

Задание 2

Вы звоните новому (старому) клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны (известны). Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;

- убедить его сделать заказ.

Задание 3

Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

Задание 4

Группа разбивается на пары и проводит телефонные разговоры в следующих ситуациях: поликлиника, редакция журнала, деканат, банк, магазин, иностранное консульство.

Тема разговора произвольна, но надо соблюдать следующие условия: провести разговор грамотно, задать всего один вопрос, используя при этом минимальное количество слов.

Затем собеседники меняются ролями и снова ведут разговор в заданных ситуациях.

Задание 5

Парам предлагается продемонстрировать свое умение разговаривать по телефону. Они задают три последовательных (логически связанных) вопроса в следующих ситуациях: автосервис, театр, гарантийная мастерская, парикмахерская, дельфинарий. Вопросы можно подготовить заранее. Главная задача – провести разговор правильно, обходясь минимальным количеством слов. По окончании каждого разговора проводится его совместный анализ.

Задание 6

Дома сядьте за телефон и, пользуясь нашими рекомендациями, обзвоните 5-7 учреждений. Подсчитайте, в скольких из них сидят профессиональные «ответчики». Проанализируйте свои разговоры. Много ли вы допустили оплошностей? В дальнейшем старайтесь избегать подобных ошибок.

☺ Кстати, когда во время разговора вы улыбаетесь, голос делается более приятным ☺

Занятие 3. Дискуссия

*Кто слишком усердно убеждает,
тот никого не убедит.*

*Никола Шамфор,
французский писатель-моралист*

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

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

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

Убеждение более действенно:

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

В процессе убеждения можно использовать следующие схемы:

- постановка проблемы, ее место в ряду других, актуальность и срок решения, необходимость решения, варианты решения, их достоинства и недостатки, последствия, необходимые средства, затраты, другие условия;
- увеличение ценности достоинств предложения и уменьшение ценности его недостатков; увеличение ценности данного варианта и уменьшение ценности альтернативных вариантов;
- убеждение партнера путем представления ему различных точек зрения;
- принцип постепенного охвата: разбить предложение на этапы и двигаться последовательно, добиваясь согласия на каждом из них. Другое применение этого принципа: перед предстоящим заседанием с несколькими участниками – предварительно обсудить свой вопрос с каждым участником отдельно и заручиться их согласием;
- в качестве приема программирования можно задать вопрос с акцентированием (обычно по существу дела) и не требовать на него немедленного ответа. Через какое-то время вопрос сам возникнет в мыслях партнера и заставит его думать.

Правила ведения спора

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

2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.

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

4. Нельзя допускать приемы психологического давления: переход на «личности» и т.д.

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

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

Тактика ведения спора

1. Расположить аргументы в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру,

т.к. затрагивает его чувства и интересы.

2. Разоблачить возможные доводы оппонента, предвосхитить аргументы. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.

3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.

4. Эффективно опровергать второстепенные аргументы.

Виды аргументов

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей.

<i>Сильные аргументы</i>	<i>Слабые аргументы</i>	<i>Несостоятельные аргументы</i>
Точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, которые вытекают из них Законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни	Умозаключения, основанные на двух и более отдельных фактах, связь между которыми неясна Уловки и суждения, построенные на алогизмах	Суждения на основе подтасованных фактов Ссылки на сомнительные, непроверенные источники
Экспериментально проверенные выводы	Ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные слушателям	Потерявшие силу решения
Заключения экспертов	Доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием	Домыслы, догадки, предположения
Цитаты из публичных заявлений, книг, признанных в этой сфере авторитетов	Доводы, версии, обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений	Доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество
Показания свидетелей и очевидцев событий	Выводы из неполных статистических данных	Выводы, сделанные на основе фиктивных документов Выдаваемые авансом посулы и обещания Ложные заявления
Статистическая информация Результаты социологических опросов, проведенных специалистами		

Некорректные приемы или уловки в споре

- софизм;
- умолчание (выступающий не касается главных проблем, зато раздувает мелкие, малозначащие вопросы);
- использование ложных, недоказанных аргументов;
- приклеивание ярлыков;

- ссылка на авторитеты;
- абсурдная гиперболизация;
- огульное несогласие;
- высокомерный ответ;
- отвлечение оппонента от предмета спора;
- довод+комплимент в адрес противника;
- аргумент к физической силе;
- аргумент к невежеству;
- аргумент к жалости;
- аргумент к выгоде;
- аргумент к здравому смыслу.

Как избавиться от агрессивности в споре

- Не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.
- Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется.
- Не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет.
- Не принимайте оборонительную позу.

Вопросы для самоконтроля

1. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами ведения дискуссий?
2. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
3. Что способствует эффективности убеждения?
4. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
5. Какие факторы влияют на внушаемость?
6. Охарактеризуйте основные требования к культуре спора.
7. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации?

Почему?

8. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» - чем, на ваш взгляд, вызвано такое противоречивое отношение к спору?

Задание 1

Выступающий рассказывает о каком-то поступке. Остальные указывают на негативные явления поступка, стараясь «испортить» настроение говорящему. Задача говорящего – в течение 2-3 минут противостоять напору «критиков», защищая свою позицию. Не следует «отмахиваться» от критики, надо в ответ приводить контраргументы.

Задание 2

Инновационная игра «Есть идея!»

Цели:

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументированно вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

Игровые группы:

«НОВАТОРЫ». Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

«ОПТИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

«ПЕССИМИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

«РЕАЛИСТЫ». Основная задача группы – аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

Задание 3

Подготовьте дискуссию по одной из данных тем или предложите свою:

1. Реклама: наука или искусство.
2. Женщина и карьера: «за» и «против».
3. Талант: счастье или проблема.
4. Феминизм и современное общество.

Занятие 4. Деловые переговоры

Не получить того, что ты хочешь, - почти то же самое, что не получить совсем ничего.

Аристотель

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Мастерство ведения переговоров в бизнесе очень необходимо. А сам процесс переговоров сопровождает деятельность бизнес-структур практически ежедневно.

Переговоры могут быть **официальными** – с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов – и **неофициальными**, похожими на непринужденную беседу, не предполагающими по окончании подписания тех ли иных официальных бумаг.

Кроме того, переговоры могут быть **внешними** (с деловыми партнерами и клиентами) и **внутренними** (между сотрудниками). Наконец, переговоры, имеющие одинаковое содержание, могут очень отличаться по своим психологическим целям.

По определению О.Эрнста, **переговоры** предназначены в основном для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями (в форме различных предложений по решению поставленных на обсуждение проблем) «выторговать» отвечающее интересам обеих сторон соглашение и достичь результатов, которые бы устроили всех участников переговоров.

Большинство специалистов, чьи работы посвящены вопросам подготовки и проведения переговоров, считают, что *при умелом ведении переговоров «хороший» результат всегда может быть достигнут.*

Однако принятия решения о выборе стратегии переговоров еще не достаточно. В процессе переговоров могут возникнуть конфликтные ситуации, которые спонтанно и непреднамеренно могут вовлечь партнеров в процесс нарастания враждебности, а за ней и привести к борьбе. Поэтому *переговоры надо уметь вести.*

Выделяют два подхода к переговорам: **конфронтационный и партнерский.**

В основе *конфронтационного подхода* лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение. *Партнерский подход* реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника. Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли, пр.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства;
- кто наши деловые партнеры и союзники;
- др.

Вопросы, на которые нужно заранее подготовить ответы

1. Почему именно эта фирма пригласила вас для переговоров? Какова причина приглашения?
2. Каковы стратегические и тактические цели этой фирмы?
3. Каковы основные характеристики фирмы: профессиональные, социальные, экономические, т.п.?
4. Кто из сотрудников вашей организации ранее проводил переговоры с данной фирмой и каково впечатление от переговоров?
5. На все ли ваши вопросы будут получены ответы и каковы вопросы, которые предположительно могут вызвать отрицательные эмоции у вашего контрагента?
6. Какой вид информации окажется самым доходчивым для вашего партнера

Тактики реагирования в переговорном процессе

Партнер занял полностью противоположную позицию	Ожидайте до тех пор, пока партнер что-либо скажет
Вам предъявляют завышенные требования	Дайте понять, что такие условия для вас не подлежат обсуждению
Вас поджимают со временем	Скажите четко, что вы можете воспользоваться другими предложениями
Партнер вас непрерывно перебивает	Попросите вежливо, но твердо дать договорить вам до конца. Повторите предложение
На аргумент противоположной стороны вам ничего не приходит в голову дельного	Часто бывает достаточно промежутка времени между фразами, для того чтобы вновь сосредоточиться на обсуждаемом вопросе
Вам в навязчивой манере задают вопросы	Оценивайте лишь то, что партнер хочет сказать по существу
Приводят в поддержку своих аргументов цифры, данные, факты, результаты исследований, которые вам неизвестны	Требуйте точного указания источника; попросите, чтобы вам дали в руки оригинал
Пункты договора и условия сделки, выдвигаемые противоположной стороной, представляются несущественными	Попросите поточнее раскрыть существо предложений
Партнер обращается с вами снисходительно	Покажите, что вы не обращаете внимания на то, как себя ведет партнер
Употребляет термины, которых	Настоятельно попросите партнера

вы не знаете	четко и доступно объяснить применяемые термины
---------------------	-------------------------------------------------------

Конструктивные приемы ведения переговоров

Прием поиска общей зоны решения. Выслушав мнения других участников и сопоставив их со своими, найдите общие моменты или общие интересы.

Прием компромисса. Участники, не сумев устранить разногласия, идут на взаимные уступки друг другу.

Прием разделения проблемы на отдельные составляющие. Если не удастся решить проблему целиком, следует выделить в ней отдельные составляющие и попытаться достичь соглашения по ним. Вопросы, по которым не удастся достичь соглашения, снимаются. В результате вы добиваетесь частичного соглашения.

Преимущества, если переговоры ведет один человек

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

Команда лучше потому, что...

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.
2. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

На чьем «поле» встречаться

На вашей территории	«На чужом поле»
Всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры	Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает
Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами	Можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой
Психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему	Существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу
Это экономит время и деньги на дорогу	Организационные вопросы ложатся на оппонента
Вы можете организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать	Находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогеометрический тип

возможности коммуникации	невербальной	и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним
--------------------------	--------------	---------------------------------------------------------------------------------------

Стратегии взаимодействия

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
1. <i>Возражать</i> «Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»	1. <i>Задавать вопросы</i> «Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»
2. <i>Поучать</i> «Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»	2. <i>Констатировать</i> «Это новый аспект вопроса для меня»
3. <i>Оправдывать</i> «Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»	3. <i>«Я»-обращение</i> «Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»
4. <i>Убеждать</i> «Вы ведь со мной одного мнения, что...»	4. <i>Внимательно слушать</i> «Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но...»
5. <i>Утверждать, настаивать</i> «По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»	6. <i>Аргументация к выгоде</i> «Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»
6. <i>Провоцировать, игнорировать, иронизировать</i> «Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому»	

Типы вопросов для успешных переговоров

1. *Настройка. Вы привлекаете внимание партнера и подготавливаете почву для обсуждения (например, «Как ваши дела?»).*
2. *Получение информации.*
3. *Передача информации.*
4. *Толчок к работе мысли. «Какой же выход вы видите, у вас есть конкретные предложения?»*

5. Принятие решения. «Мы можем подвести итоги?»»

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Охарактеризуйте структуру переговоров?
6. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

Тест 1. «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»»

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, т.к. вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?
10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?

16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

Ответы

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет 5, 8, 10, 11, 12, 13 – да

0–5 баллов – Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется.

6–11 баллов – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

12–16 баллов – Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

Тест 2. «Как вести деловые переговоры?»

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?

- а) на соглашении;
- б) на своем решении;
- в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

- а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
- б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
- в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

а) нет;

б) да;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Ответы

Если у вас преобладают ответы «а» - ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

Если у вас больше ответов «б» - ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов «в» - ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения»

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения?

1. Способ оттягивания. *Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.*

2. Способ бутерброда. *Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом - все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.*

3. Способ сэндвича. *«Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.*

4. Способ сравнения. *Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».*

5. Способ деления. *«Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.*

6. Способ умножения.

7. Обращение эмоционального характера. *Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.*

8. Способ подведения итогов. *В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.*

9. Аргументы, указывающие на недостатки. *В помещенной выше таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и комментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.*

10.Согласительный способ. *Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные услуги.*

11.Уступка за уступку. *Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.*

12.Способ продажи отличий. *Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:*

- интенсивность установочных и монтажных работ;
- богатый опыт;
- отзывы и рекомендации довольных сотрудничавших с вами партнеров;
- высококачественные консультации и классные специалисты;
- систематическое обслуживание;
- близость к клиенту с точки зрения местонахождения;
- отраслевые ноу-хау и т.д.

Занятие 5. Деловые совещания

Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы нам хотелось от них.

Ганс Селье

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило, специалисты, в чье компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Типы совещаний: совещания по планированию; совещания по мотивации труда; совещания по внутрифирменной организации; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

Подготовка совещания

Цели. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

Повестка дня – это, как правило, письменный документ, получаемый участниками совещания заранее и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем.

Время проведения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Число участников. Оптимальное число участников 6-7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия присутствующих, удлиняя совещания.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых,

это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать, какие еще имеются.

Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высовываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предложенное руководителем, даже не считая его эффективным.

Организация пространственной среды. Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Но необходимо позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

Кто есть кто на ваших совещаниях?

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем. Так, Марк МакКормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает обратить внимание на типы участников совещания, за которыми нужно наблюдать в процессе его проведения.

«Говорящие начистоту»

Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

«Мученики»

Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

«Каменные лица»

Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

«Заводилы»

Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

«Ораторы»

Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и краснобайством. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

«Адвокаты дьявола»

Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

«Разрушители»

Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

«Любители расслабиться»

Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

«Государственные мужи»

Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

Как контролировать дискуссию

а) для сохранения единства участников совещания:

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не высказывать первым свою точку зрения;
- поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;

б) для активизации участников совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

в) для активизации обсуждения предложений:

- задавать вопросы;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
- не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

Вопросы организатору

До совещания

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время?
7. Закрывается ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

После совещания

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Была ли дискуссия конструктивной или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
7. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?
8. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

Вопросы для самоконтроля

1. Какие типы совещаний вы знаете?
2. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
3. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
4. Что необходимо предусмотреть организатору совещания?
5. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
6. Какие можно выделить типы участников совещания?
7. Какие требования предъявляются к ведущему деловое совещание?

Занятие 6. Торги

Нетерпеливые часто платят дорого за то, что терпеливым достается бесплатно.

Французская пословица

Торги – это способ продажи и закупки товаров, размещения заказов на подрядные работы путем привлечения предложений от нескольких поставщиков и подрядчиков и выбора наилучшего из них.

В результате торгов заключается юридическая сделка с тем деловым партнером, который предложил наиболее выгодные условия.

Торги различаются по составу участников, по видам принимаемых обязательств, по финансовым условиям.

Харви Маккей в своей книге «Как уцелеть среди акул», пишет: «Сделку всегда можно совершить, если стороны считают ее взаимовыгодной... Что бы вы ни пытались купить или продать, сделка состоится, если вы сумеете продемонстрировать другой стороне, чем она для нее выгодна... Кто выигрывает? Как всегда, тот игрок, у которого больше информации, лучше план и выше мастерство».

Торги базируются на стратегии и тактике делового общения. Любые торги – это специфическая форма разрешения и урегулирования конфликта интересов. Сам факт торгов предполагает, что стороны пытаются найти компромиссное решение; если они идут в правильном направлении, то рано или поздно находится наиболее удобное для всех решение.

Многие деловые люди убеждены, что соглашение намного надежнее, если оно достигнуто путем трудных переговоров, добыто в борьбе, а также в том, что возможность поторгаться делает переговоры увлекательной деловой коммуникацией, своеобразной игрой.

Как и в переговорах, в торгах деловые партнеры высказывают с самого начала свои предложения, делают заявку. Эта заявка обязательно должна быть приемлемой, стать основой для дальнейшего обсуждения с учетом повышения ставок или уступок, не выходящих за рамки прибыльности этой деятельности.

Участники торгов постоянно находятся в противоречиях между установками на сотрудничество и установками на конкуренцию. В определенной ситуации деловые партнеры сохраняют лояльность, но как только ситуация меняется, они тут же игнорируют процесс сотрудничества и немедленно превращается в беспощадных и жестко ведущих свою линию конкурентов, стремятся вырвать друг у друга как можно больше уступок. Когда уступки осуществляются лишь одной стороной, тогда торги могут проходить в неблагоприятной атмосфере, а порой становятся вообще невозможны.

Часто в процессе торгов используются наступательные методы. К ним относятся:

- разведка (использование подставных лиц для выявления подлинных цен товара, для зондирования ситуации, т.д.);
- пропаганда своего товара с помощью рекламы и формирования общественного мнения;
- гибкая перемена тактики продаж, «нащупывание» слабых мест в системе «обороны» партнера;
- настойчивость, давление;
- тактика затягивания торгов;

- незначительные конфликты для того, чтобы нащупать слабинку и измотать противоположную сторону;
- ультиматумы, предъявляемые в последнюю минуту, чтобы вырвать значительные уступки уже после того, как оппонент успокоился и начал мысленно подсчитывать свою прибыль.

Технология ведения торгов

- Вступая в торги, необходимо составить для себя перечень того, что и в какой очередности (и в обмен на что) можно уступить.
- Необходимо составить список того, что желательно приобрести.
- Список уступок должен быть дополнен методикой или тактикой, то есть осмыслением возможных условий и необходимых действий.
- Приобретение должно быть соотносимым с ожиданием.
- После каждой уступки и каждого приобретения необходимо делать экспресс-анализ, показывающий, что доминирует на данном этапе.
- Разумная тактика ведения торгов рекомендует не мелочиться в большой игре и не блефовать в малой, не играть с целью победить любыми средствами, но и не проигрывать, экономя средства и усилия.
- Как и в любом другом виде делового партнерства, в торгах недопустим обман.
- Подготовка торгов предполагает выдвижение предложений, установление потребностей и возможностей партнера, побуждение его к действиям в интересах взаимной выгоды.

Торги – это прежде всего коммуникация, которая предполагает, как уже отмечалось, обмен информацией, как вербальной, так и невербальной. Торги отражают стремление деловых партнеров убедить друг друга во взаимной выгоде согласованных действий и решений.

Многообразие поведения участников торгов, их различия в манере ведения спора свидетельствуют о том, что для каждого делового человека важно не только уметь заставить оппонента сказать «да», но и научиться самому говорить «нет». Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям. Возможно, вы будете удивлены, обнаружив, сколь значительно улучшаются условия предлагаемых вам сделок, как только вы научитесь говорить «нет».

В литературе по бизнес-практике описаны специальные рекомендации, позволяющие овладеть этим приемом и не просто отказывать деловому партнеру, а делать это красиво:

1. *Я восторгаюсь Вами.* (Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы «Я так рад, что вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь вашей фирмой, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», т.д.)
2. *Прекрасное предложение.* («Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас», «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться», др. Облекая свой

отказ в позитивную форму, вы не вызываете у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.)

3. *Мне надо подумать.* (Благодаря этой уловке у вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа. Если вы сразу не говорите «нет», вы смягчаете ситуацию отказа. При таком подходе партнер понимает, что вы серьезно отнеслись к просьбе.)
4. *У нас это не получится.* (Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся, и партнер не заметит, что причина не объяснена. Во многих случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не могу выкроить время».)
5. *Я этим не занимаюсь.* (Если вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.)
6. *Я вам сочувствую.* (Если партнер начинает рассказывать вам о своих трудностях, то нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того «Да, мне жаль, что у вас такие трудности» - и на этом решительно остановиться.)
7. *Нет.* (Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. И вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.)
8. *Потому что я вредный.* (Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например, «Я предполагаю, что вы думаете, будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно примет ваш отказ, но очевидно и то, что этот прием уместен не во всех ситуациях.)

На торгах и переговорах готовые рецепты не всегда срабатывают, нужен постоянный анализ ситуации и выбор той стратегии, которая работает на ваши намерения и ожидания, возможны гибкие смены тактик. Какой бы безнадежной ни казалась ситуация торгов или переговоров, при желании сторон всегда можно найти возможное решение. Проявляя определенную гибкость и маневренность: необходимо сдерживаться, когда очень хочется нанести ответный удар; выслушать, когда хочется высказаться; задавать вопросы, когда уже знаешь все ответы; преодолевать различия, когда хочешь настоять на своем.

Занятие 7. Презентация

Не выставляй напоказ все, что имеешь, - наавтра уже никого не удивишь.

Бальтасар Грасиан

Под **презентацией** обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции, фирмы и ее создателей. Презентация является непременным атрибутом становления фирмы, ее утверждения на рынке. Воздействие презентации очень серьезно, от ее успешного проведения зависят деловые контакты в деловом мире.

С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей фирме, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убеждать в достоинствах презентуемого товара или услуги.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, модель автомобиля, инновационная структура, эффективная технология и т.п.

Обычно сценарий презентации разрабатывает менеджер по связям с общественностью. Фирмы, у которых нет такого специалиста, приглашают для подготовки сценария профессионалов. Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности.

Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

Большое значение имеет выбор ведущего. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал. Первое впечатление о фирме и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикуляция, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса. Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и

клиентов, на участников презентации. Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, факты должны быть организованы в определенной логической последовательности. На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

К презентации следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т.п. На них наносятся название фирмы, ее логотип, в некоторых случаях – адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

Длительность проведения презентации – 1,5 – 2 часа. Специалисты рекомендуют проводить презентации после 15 часов, с тем чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

Коммуникативные приемы подхода к клиенту во время презентации

1. Комплиментарный подход.

Комплимент, сделанный ситуативно уместно, вызывает положительную реакцию и создает приятную атмосферу для проведения презентации товара.

2. Подход с предоставлением образца.

Обычно при таком подходе используют такие приемы, как предложение опробовать продукцию, приглашение на бесплатный семинар, предоставление образца данной продукции, др.

3. Подход с демонстрацией товара.

Демонстрация образца предлагаемой продукции позволяет потенциальному заказчику увидеть товар во всей его красе. Клиенту легче сделать выбор после того, как он потрогал, пощупал, увидел, попробовал на вкус или в действии то, что ему предлагают.

4. «Драматический подход».

Так, например, торговые агенты, продающие пылесосы, часто пачкают ковры, чтобы продемонстрировать, как великолепно их пылесосы удаляют эту грязь.

5. Подход с вопросами.

Этот прием предполагают двустороннее общение на самом раннем этапе презентации. Торговый агент должен стремиться задавать вопросы покупателю, что позволит ему получить дополнительную информацию о степени заинтересованности партнера в предлагаемом ему товаре. При этом очень важно ставить вопросы таким образом, чтобы потенциальный покупатель не смог ответить «Нет», следовательно, никогда не стоит спрашивать «Могу ли я вам помочь?»

6. Обращение к выгоде.

Один из парадоксов заключения сделки состоит в том, что почти все решения о покупке принимаются под действием внутренних

потребностей, желаний и эмоций, которые часто остаются неосознанными самим клиентом. Именно на эти процессы и надо оказывать наибольшее влияние. Рассмотрим основные интересы, руководящие поступками клиентов. Это получение прибыли; экономия времени; красота; удовольствие; комфорт; практичность; здоровье; хорошее отношение; самобытность; престиж. В обычной жизни на решение клиента влияют несколько мотивов, находящихся в сложном взаимодействии друг с другом. Так, для менеджера, заключающего сделку на оптовую поставку торгового оборудования, ведущим интересом может быть получение процента от прибыли при реализации данного товара. В то же время на его решение будут влиять и стремление получить хорошее отношение руководства, и стремление реализовать свои способности, выполнив новое и ответственное задание.

7. Подход помощника.

Используйте формулу: свойства товара + связующая фраза + выгода для клиента. К связующему звену относятся фразы: «Это позволит вам...», «Это даст вам возможность...», «Вы получите...», др. Использование местоимений Вы, Вам, Вас позволит клиентам почувствовать, что говорящий заботится именно о его интересах.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое презентация?
2. Каковы цели презентации?
3. Что необходимо сделать на этапе подготовки к презентации?
4. Какие требования предъявляются к ведущему презентацию?
5. В какое время лучше всего проводить презентацию?
6. Какие виды презентаций вы знаете?
7. Как сделать презентацию неординарным событием?
8. Какие вы знаете коммуникативные походы к клиентам во время презентации?

Задание 1

Вы пришли на презентацию совершенно случайно. Что мог бы сделать, на ваш взгляд, ведущий, чтобы вы чувствовали себя комфортнее?

Задание 2

Вы проводите презентацию в той комнате (поезде, самолете, парке, др.), где вы сейчас находитесь. Сколько потенциальных помех вы можете предусмотреть?

Задание 3 Тренинг по презентации товара или услуги

Заполните таблицу.

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для вас это означает	

Это повышает ваши

Это дает вам

Это обеспечивает

За счет этого вы экономите

Это позволяет вам

Это снижает ваши

Это уменьшает ваши

Это создает благоприятные условия для

Благодаря этому вы испытываете

За счет этого вы совершенствуете

Благодаря этому вы станете

Благодаря этому вы получите

Это сокращает

За счет этого вы избавляете себя

Это укрепляет

Это ведет к

Задание 4

Составьте текст презентационной речи, посвященной открытию нового магазина (журнала, спортивного клуба, др.).

Задание 5

Подготовьте группой презентацию новой компании. Какие материалы вам потребуются? Составьте план мероприятия.

КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задание 1

Как считают специалисты, вибрации, возникающие при активном произнесении (пении) звука «О», способствуют массажу сердца. А звук «И» снимает невроз,

уменьшает чувство страха. Проверьте это на собственном опыте – в том случае, когда у вас ноет сердце или же вы испытываете чувство страха.

Задание 2

Сначала потренируйтесь все одновременно на своем месте, а затем каждый выходит и с помощью соответствующей мимики демонстрирует различные эмоции: злоба, презрение, любопытство, доброжелательность, удивление, скука, грусть, усталость, страдание, наслаждение и т.д. Выберите «чемпиона» группы.

Задание 3

Разные чувства (по вашему выбору) продемонстрируйте группе с помощью мимики и жестов. Сумеют ли ваши товарищи угадать, что вы изображали?

Задание 4

Напишите каждое слово в именительном падеже множественного числа: *инженер, бухгалтер, лифтер, кондитер, доцент, редактор, конструктор, кондуктор, шофер, ректор, лектор, инспектор, профессор.*

Определите правильную постановку ударения в словах: *агент, алкоголь, асбест, афера, баловник, блокировать, вероисповедание, вечера, газированный, гастрономия, гравировать, диспансер, досуг, жалюзи, знамение, изобретение, истекший, квартал, красивее, мелисса, намерение, недуг, ободрить, опека, оптовый, партер, пуловер, свекла, сливовый, созыв, средства, углубить, ходатайство.*

Задание 5. «Имидж»

Продемонстрируйте вялую, сутулую походку или бодрую подтянутую, спортивную.

Задание 6

Выберите наугад любую букву. В течение пяти минут сочините рассказ, все слова которого начинаются с этой буквы.

Задание 7. «Мой цвет»

Расскажите без предварительной подготовки участникам практикума о том, как вы чувствуете различные цвета, какие предпочитаете и почему?

Задание 8. «Импровизация с цветом»

Вспомните свой любимый цвет. В течение одной - двух минут составьте текст, убеждающий присутствующих, что этот цвет – лучший в мире!

Задание 9. «Их цвет»

Обратите внимание, какие цвета предпочитают хорошо знакомые вам люди. Как вы считаете, идут они им и не стоит ли сменить эти цвета на другие? Что бы вы могли посоветовать присутствующим (но не в форме критики, а в форме комплимента или пожелания), чтобы улучшить свой стиль и почему?

Задание 10. «Выкиньте свои проблемы». Ролевая игра

Большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Вам предлагается решить проблемы сегодня.

Каждый участник формулирует такие проблемы и записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем все комкают листки и выкидывают их в

корзину. После того, как все бумажки собраны, образуйте группы из двух человек. По одному человеку из группы вынимают записки из корзины. Так у каждой группы появляется «вытянутая» проблема, группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить возможные ее решения.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

Задание 11. «Самозащита»

Представьте себя в эластичном, светлом коконе, который позволяет вам видеть и слышать все, что происходит вокруг, но не пропускает к вам негативные эмоции окружающих.

Представьте себе, что вас и вашего «врага» разделяет толстая стеклянная стена, которая, позволяя видеть и слышать, не пропускает к вам негативные биотоки.

Используйте такую методику в реальной ситуации самозащиты.

Задание 12. «Выборы»

Перед вами несколько персонажей: весельчак, «франт», неуверенный в себе, грубиян, интеллигент, бизнес-леди, молодая мама. Представьте себе, что каждый из этих персонажей в течение минуты проходит мимо вас, направляясь к остановке. Вы стоите и сдельно работаете: собираете подписи в пользу «вашего» кандидата, получая за каждую подпись соответствующую плату. Произнесите только одну фразу (максимум – две), но такую, чтобы человек остановился и подписал ваш лист. Что вы ему скажете? Группа оценивает вашу находчивость и решает, удалось ли вам получить подпись или нет. Тот, кому удастся собрать наибольшее количество подписей, выигрывает.

Задание 13. «Язык без костей»

Задание на находчивость и красноречие

Вам предлагается составить импровизацию – законченный логически фрагмент выступления (не более двух минут), куда органической частью включить предлагаемый материал (один из них).

А. Провал – это возможность начать снова, но более эффективно. Успех – это когда получаешь то, что хочешь. Счастье – это когда то, что ты получаешь, тебе нравится. Я не знаю ключа к успеху, но ключ к провалу заключается в попытке доставить удовольствие всем. (Генри Форд)

Б. Единственные настоящие поэты нашего времени служат в рекламных агентствах. (Тенниси Уильямс)

В. Тише едешь – дальше будешь.

Г. Желаящего судьба ведет, а не желаящего – тащит.

Д. Если единственный инструмент, которым вы располагаете, - это молоток, то многое вокруг покажется вам гвоздями. (Марк Твен)

Е. Большая удача вызывает много мелких неприятностей (японская пословица).

Ж. Не плыви по течению, не плыви против течения – плыви поперек течения, если хочешь достигнуть противоположного берега (китайская мудрость).

3. В кабинете врача:

- *Больной! Вам несказанно повезло! У вас такая редкая и неизлечимая болезнь, от которой умирают девять больных из десяти! Но у меня от этой болезни уже умерли девять пациентов, вы – десятый.*

Задание 14

Демонстрация находчивости, парадоксальной логики и красноречия

Из предложенных тем выберите наугад две и сделайте сообщение на одну – две минуты, логически связав между собой обе, казалось бы, совершенно несовместимые темы:

- Китайское искусство фэн-шуй.
- Бабочка-махаон.
- Протезирование зубов.
- Модный галстук стоимостью 200 долларов.
- Беловежская пуца.
- Проблема разоружения.
- Архитектура Индии.
- Обучение в театральном институте.
- Реклама на телевидении.
- Устаревшее оборудование в текстильной промышленности.
- Старение населения Европы.
- Военная реформа.
- Красивая женщина.
- Индийский трактат о любви.

Задание 15

Моделирование голоса и тона

Нижеприведенную фразу: **Разве вы не знаете, что этот человек здесь больше не работает?** – прочтите последовательно следующим тоном: *спокойным, злобным, дружеским, язвительным, начальственным*. Потренируйтесь несколько раз, а затем проанализируйте в группе: какие недостатки заметили ваши слушатели, всегда ли голос соответствовал заданному тону?

Задание 16. «Угадайка»

Моделирование голоса и тона

Нижеприведенную фразу: **Не читайте свой доклад с каменным лицом и стоя как истукан** – прочтите пятью разными тоном и голосом (спокойным, дружеским, злобным, язвительным, начальственным). После вашего исполнения слушатели должны угадать, какой голос вы изображали.

Задание 17. «Анекдот»

Интенсивный тренинг на моделирование голоса, тона, развитие мимики и пластики

Перед вами анекдот, поданный с комментариями.

Приходит грузин с похорон жены. (Сел за стол. Подпер опущенную голову руками, на лице написано отчаяние.)

- **Один, совсем один!** (с надрывом, отчаянием).

- **Один, совсем один...** (слегка встрепенулся, поднял голову, задумался,

говорит уже гораздо спокойнее, без надрыва).

- **Один, совсем один?** (заинтересованно, удивленно, встрепенулся, в глазах появляется блеск).

- **Один, совсем один!!!** (проявляет бурный восторг, вскакивает и пляшет лезгинку).

Задание 18 «Минутка»

Развитие чувства времени

Группа садится вокруг стола, оперев локти на стол и закрыв глаза руками. Дается задание: после сигнала преподавателя подождать одну минуту (две минуты) и открыть глаза. Каждый ведет свой отчет самостоятельно. Побеждает тот, кто угадал самое точное время. Первое время можно вести мысленный счет, но главная задача – научиться чувствовать время без внутреннего счета. Контрольное время можно варьировать – 3, 4, 5 минут и больше.

Задание 19. «Который час?»

Управление временем

Не глядя на часы, скажите, сколько сейчас времени. Потом взгляните на часы и учтите свою погрешность. Повторяйте это упражнение почаще (неплохо даже и ночью, если вы внезапно проснулись и у вас есть часы со светящимся циферблатом). Тренируйтесь постоянно и в результате у вас появится восхитительное чувство почти точного времени, которое иногда может оказаться неожиданно очень полезным.

Задание 20

Умение убеждать

Обработайте предлагаемый текст для устного сообщения. Ваша задача – уложившись в пять минут, использовать все известные вам средства убеждения, дополнить информацию и подать ваше сообщение так, чтобы: а) оно звучало *нейтрально*, например, как научное сообщение на конференции; б) опровергнуть его, подвергнуть нападкам, всячески *очернить*; в) подать в самом хвалебном тоне, чтобы оно звучало, например, как *реклама* частной практики знакомого психолога.

Счастье и удача обязательно придут

Психологи отмечают, что успех предопределен как элементами везения, так и определенной логикой и стереотипами поведения, заложенными в нас самих. Делового человека отличает организованность, умение четко вести дела, правильно организовать рабочее место, время и себя, совместить в своем имидже элегантность и деловитость. Необходимо иногда пересматривать свои реальные возможности, ценности, круг общения – это позволит делать планы более реальными, а жизненные горизонты более осязаемыми.

Умейте избавляться от ненужных эмоций: негативные состояния тормозят ваше продвижение вперед. Помните, что возможных решений всегда больше, чем мы думаем. Развивайте в себе уверенность, она передастся другим, что скажется позитивно на состоянии ваших дел. Учитесь умению общаться: слушать, разговаривать, задавать вопросы, отвечать на них.

Усиьте свои возможности, обратившись к языку деловой одежды. Учитесь расслабляться и восстанавливать свои внутренние ресурсы. Залог успеха – в нашем желании расти над собой, в совершенствовании своей внешности и личностных качеств. Успех приходит к тем, кто в него верит. Дорогу осилит идущий...

Задание 21. «Самооборона»

Развитие находчивости

Все члены группы по очереди обвиняют друг друга в чем угодно. Задача «обвиняемого» – дать отпор с помощью приема «инверсии» («с ног на голову» или «белое – черное»). Затем проведите коллективный анализ и отметьте самые удачные выступления.

Задание 22

Вам предложены следующие темы:

- Детская близорукость.
- Зубная паста «Жемчуг».
- Озоновая дыра.
- Динамика дорожно-транспортных происшествий.
- Разведение страусов в Нигерии.
- Судьба молодых ученых.

Сгруппируйте эти темы,

- применив прием противопоставления;
- применив прием подобия

Задание 23. «Комплимент»

Участникам дается несколько минут на размышление. Задача: придумать по одному комплименту каждому участнику. Комплименты не должны повторяться. Получивший комплимент должен обязательно ответить, какие чувства вызвал у него тот или иной комплимент. Побеждает автор самых лучших комплиментов.

Задание 24

Напишите и произнесите текст поздравительной речи. Например, на тему «Последнее занятие по деловому общению».

Задание 25

Придумайте шуточную речь-сенсацию. Необходимо нафантазировать, вообразить, «изобрести» событие, которым вы могли бы поразить, ошарашить слушателей. Проверьте по реакции аудитории, удалось ли вам ее удивить, вызвать улыбку или смех.

Задание 26

Дополните предложенные правила эффективной коммуникации. (Наличие чувства юмора приветствуется 😊)

- Если ты прав, будь логичен. Если не прав – постарайся сбить с толку.
- Если сомневаешься, постарайся говорить убедительно.
- Если человек тебя не понимает, это еще не значит, что он глупее тебя.
- Если с тобой во всем соглашаются, проверь – слушают ли тебя.
- Хороший слушатель не только пользуется всеобщей любовью, но со

временем и кое-что узнает.

- Все люди ординарны. Неординарны лишь те, кто это знают.
- Благоразумный человек никогда ничего не добивается.
- ...
- ...

РЕКОМЕНДУЕМ ПРОЧИТАТЬ

1. Алексеев А.А., Громова Л.А. Поймите меня правильно или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми. – СПб., 1993.
2. Архангельская М.Д. Бизнес-этикет, или Игра по правилам. – М., 2004.
3. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – М., 2003.
4. Бардиер Г.Л. Бизнес-психология. – М., 2002.
5. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «публич рилейшнз». – СПб., 2003.
6. Браим И.Н. Культура делового общения. – Минск, 1998.
7. Горин С. А вы пробовали гипноз? (Практическое руководство по применению гипнотических психотехник в бизнесе и медицине, рекламе и пропаганде, торговле и повседневной жизни). – СПб., 1985.
8. Грэй Д. Марс и Венера на работе. Как повысить качество общения и достичь успехов в работе. – Киев, М., 2003.
9. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки тренера коучей. – М., 2005.
10. Зайдениц Ш., Баркоу Б. Эти странные немцы. – М., 2001.
11. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – М., 2003.
12. Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. – М., 1998.
13. Колтунова М.В. Язык и деловое общение. – М., 2000.
14. Ключев Е.В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для университетов и вузов. – М., 1998.
15. Козлов Н.А. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. – М., 1996.
16. Козлов Н.А. Философские сказки для обдумывающих житье, или Веселая книга о свободе и нравственности. – М., 1996.
17. Колбасина И.А. Техника продаж. Практические семинары. – Ростов н/Д, 2004.
18. Конечкая В.П. Социология коммуникации. – М., 1998.
19. Лоней Д. Эти странные испанцы. – М., 1999.
20. Мальханова И.А. Деловое общение. – М., 2004.
21. Марченко О.И. Риторика как норма гуманитарной культуры. – М., 1999.
22. Майол Э., Милстед Д. Эти странные англичане. – М., 2001.
23. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М., 2001.
24. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. – М., 2002.
25. Панасюк А.Ю. А что у него в подсознании? Двенадцать уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника. – М., 2004.
26. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2000.

27. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2001.
28. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2002.
29. Пиз А. Язык телодвижений. – М., 1995.
30. Проблема речевой коммуникации. Межвузовский сборник научных трудов. – Саратов, 2000.
31. Рождественский Ю.В. Теория риторики. – М., 1997.
32. Солли М. Эти странные итальянцы. – М., 1999.
33. Современная энциклопедия. Мода и стиль. – М., 2002.
34. Сопер П. Основы культуры речи. – М., 1992.
35. Стернин И.А. Введение в речевое воздействие. – Воронеж, 2001.
36. Стернин И.А. Общение с мужчинами и женщинами. – Воронеж, 2001.
37. Тарасов В.К. Искусство управленческой борьбы. Технологии перехвата и удержания управления. – М., 2003.
38. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М., 2000.
39. Читать человека – как книгу / Сост. Е.К. Знак. – Минск, 1995.
40. Шарма Р. Монах, который продал свой «Феррари». – М., 2005.
41. Шарма Р. Уроки лидерства от монаха, который продал свой «Феррари». Восемь ритуалов для руководителей с перспективным видением. – М., 2005.
42. Шарма Р. Кто заплачет, когда ты умрешь? Уроки жизни от монаха, который продал свой «Феррари». – М., 2005.
43. Шарма Р. Святой, Серфингист и Директор. – М., 2005.
44. Шарма Р. Найди свою судьбу – с монахом, который продал свой «Феррари». Семь ступеней к пробуждению. – М., 2005.
45. Шотт Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно. – М., 2005.
46. Учись общаться: Сборник тестов. – Воронеж, 1995.
47. Япп Н., Сиретт М. Эти странные французы. – М., 2001.

ОТ АВТОРА

Думаю, что теперь вы серьезнее будете смотреть на общение, а окружающие люди и общение с ними доставят вам настоящее удовольствие.

Напоминаю, что только ежедневная практика сделает вас человеком легко общающимся и общающимся с пользой для себя и для своей работы. Помните, что лучше говорить человеку комплимент, чем критиковать его (ведь «+» и «-» есть абсолютно у всех: все зависит только от нашего взгляда ☺ на окружающий мир, согласны?!). Постарайтесь избегать манипуляций в общении и не провоцируйте конфликты: все это - слова, а слова выбираем мы сами. Не бойтесь быть оригинальным, выступая с речью и общаясь. Помните, что все люди разные: о каких только различиях мы не говорили на наших занятиях.... А если (вдруг ☺) проблемы все-таки возникнут, загляните в наши записи: может, вы найдете там что-то полезное для себя.

Скаженник Екатерина Николаевна

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ

Ответственный за выпуск *Скаженник Е.Н.*

Редактор

Корректоры:

Компьютерная верстка:

ЛР № 020565 от 23 июня 1997 г.

Формат 60x84¹/₁₆.

Печать офсетная. Усл.-п.л. –

Заказ №

Подписано к печати

Бумага офсетная

Уч.-изд. л. –

Тираж экз.

<< С >>

Издательство Таганрогского государственного радиотехнического
университета

ГСП 17А, Таганрог, 28, Некрасовский, 44

Типография Таганрогского государственного
радиотехнического университета

ГСП 17А, Таганрог, 28, Энгельса, 1