

**Министерство образования РФ  
Пензенский государственный университет**

**В.Е.Рева**

**Деловое общение**  
**(учебное пособие на электронном носителе).**

*Рекомендовано Советом УМО по специальности 350700  
–«Реклама» в качестве учебного пособия для вузов РФ,  
готовящих специалистов по рекламе*

Пенза, 2003 г.

**В.Е.Рева. Деловое общение, учебное пособие на электронном носителе, Пенза, ПГУ, 2003.**

Предлагаемая работа посвящена вопросам управленческой коммуникации как разновидности человеческого общения, которая реализуется собеседниками в условиях производственной деятельности.

Пособие призвано раскрыть основы делового общения с точки зрения не только этических правил и норм, но и психологических особенностей человеческого общения, осветить вопросы, с которыми постоянно сталкиваются деловые люди (менеджеры, руководители, предприниматели). Как построить деловую беседу, как лучше провести переговорный процесс, как найти общий язык с собеседником, как совершенствовать технику и технологию эффективного чтения и писания деловых писем, слушания и говорения, в том числе и публичного выступления и т. п. - обо всем этом говорится в пособии.

Оно подготовлено на основании требований Государственного образовательного стандарта.

Работа адресована менеджерам всех уровней, предпринимателям, студентам, учащимся и всем, кто связан с организацией деловых контактов и взаимовыгодного сотрудничества.

Рецензенты:

Кафедра государственного муниципального управления Пензенского государственного университета.

Ноздрева Р.Б.- доктор экономических наук , профессор

Резник С.Д. – доктор экономических наук, профессор

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>4</b>
<b>I. Теоретические основы категории «деловое общение».</b>	<b>7</b>
1.1. Деловое общение: содержание понятия, цели, средства.	7
1.2. Коммуникационно-психологические основы делового общения.	23
1.3. Этика делового общения.	39
<b>II. Слагаемые эффективного делового общения</b>	<b>59</b>
2.4. Механизмы воздействия в процессе общения	59
2.5. Умение слушать и слышать	81
2.6. Культура речи делового человека	93
2.7. “Глаголом жечь сердца людей”	104
<b>III. Технология и психология делового общения.</b>	<b>122</b>
3.8. Деловая беседа.	122
3.9. Деловые переговоры.	132
3.10. Деловые совещания, собрания.	159
3.11. Деловая переписка	176
<b>IV. Этикет в деловом общении</b>	<b>190</b>
4.12. Этикет делового человека	190
4.13. Этикет устных распоряжений	194
4.14. Правила критики сотрудника.	196
4.15. Порядок телефонных переговоров.	199
4.16. Особенности этикета в международных переговорах	205
<b>Заключение</b>	<b>216</b>
<b>Приложение 1</b>	<b>217</b>
<b>Приложение 2</b>	<b>221</b>
<b>Глоссарий</b>	<b>225</b>
<b>Список литературы</b>	<b>234</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Человеческое общение — многогранный процесс, изучаемый философией, социологией, общей и социальной психологией, лингвистикой и другими науками.

С точки зрения этики, общение — это одна из форм человеческого взаимодействия, благодаря которой, говоря словами К. Маркса, "индивиды как физически, так и духовно творят друг друга..." В процессе общения люди не только формируют свои представления о мире, но и вырабатывают взаимопонимание, совместные решения.

В социально-психологическом плане общение—это одновременно и обмен действиями, поступками, мыслями, чувствами, переживаниями, это и обращение индивида к самому себе, к собственной душе, совести, мечтам. Это процесс воспитания и самовоспитания, форма творчества, помогающая выявлять и развивать лучшие стороны личности.

В раскрытии сущности "делового" общения, т. е. общения в сфере производства, обычно выделяются три наиболее общие категории: отношения, отражения, деятельность (деньги).

Эффективность делового общения, прежде всего, определяется деятельностью индивидов. Эта деятельность имеет общественно значимый эквивалент, который, в конечном счете, может измеряться, в том числе и таким ценностным показателем, как деньги. В управлении все элементы общения важны: и "отношения", и "отражение", но главное — безусловно "деятельность".

В предлагаемом пособии и предпринята попытка комплексного анализа этико-психологических проблем делового общения. Другими словами, рассмотрения вопросов делового общения одновременно с точки зрения и общечеловеческих этических норм, и познания психологического процесса человеческого бытия: идей, ценностей, идеалов, чувств, настроений, социального опыта и т. д.

Это пособие для тех, кто хочет найти ключ к успеху, кто планирует успех в своей деятельности, кто усвоил проверенную веками истину: в управлении успешно работает тот, кто успешно познал содержание человеческой личности, ее психологического пространства, умеет предугадывать, как могут отозваться в нем умело направленные слова.

Это пособие предназначено также тем, кто ищет согласия с самим собой, кто стремится установить взаимопонимание с окружающими, кто умеет ценить

«роскошь человеческого общения» и кто способен ставить перед собой цели и эффективно добиваться их. Именно эти проблемы, как утверждают психологи, чаще, чем другие не дают покоя современному человеку дела.

Памятуя об этих проблемах, а также о том, что одна из главных целей пособия – активизация личностного, творческого аспекта управленческого взаимодействия, автор стремится показать, что понятие «деловое (управленческое) общение» является одной из фундаментальных категорий в деятельности менеджеров, управленцев всех рангов и уровней.

В первой части пособия «Теоретические основы категории “деловое общение“» раскрываются общетеоретические положения категории «деловое общение». Обращается внимание на то, как создавать сотрудничество, доверие, уважение, как успешно использовать те или иные речевые и психологические приемы в процессе делового общения.

Во второй части «Слагаемые эффективного делового общения» анализируются основные «механизмы» и приемы вовлечения в процессе управления самих управляемых, обстоятельно рассматриваются вопросы этики и культуры речи, умения слушать и слышать, называются правила оформления и составления официальных бумаг (писем, примечаний и т. п.).

Третья часть «Технология и психология делового общения» посвящена ответу на вопрос «Как?» по основным направлениям управленческой деятельности. В частности - как провести деловую беседу с сотрудником и добиться своего, как сделать обсуждение интересным, как проводить деловые переговоры и как выступить публично.

В четвертой части «Этикет делового общения» раскрываются правила поведения управленцев при выдаче ими устных распоряжений, критике сотрудников, телефонных переговорах. Много говорится о проблемах правильного поведения в процессе переговоров с зарубежными партнерами.

В конце каждого параграфа (а их 16) помещаются памятки, практические советы, психологические практикумы, двадцать тестов по изучаемым проблемам. Предоставляется возможность проверить степень усвояемости изучаемого материала.

В конце пособия дается краткое заключение, помещается глоссарий, приложения, список литературы.

Автор при подготовке пособия использовал источники, отмеченные знаком \* в списке литературы.

# 1. Теоретические основы категории «деловое общение».

xx

— Деловое общение – это до 80% рабочего времени руководителей всех уровней.

— Деловое общение пронизывает все сферы жизнедеятельности человека, и без него не может обходиться ни управление, ни политика, ни образование, ни бизнес..

— Деловое общение – это процесс передачи эмоционального и интеллектуального содержания управленческой проблемы.

— Деловое общение – это двухсторонний поток информации, когда одна сторона и получает информацию, и отвечает, реагирует на нее незамедлительно или по прошествии некоторого отрезка времени.

— Деловое общение успешно и эффективно только тогда, когда:

а) обязательно действует канал обратной связи;

б) имеется усиленное внимание к собеседнику, поскольку

сигналы обратной связи проявляются или в слабо выраженной форме или в виде косвенных речевых актов.

— Деловое общение – это, прежде всего так называемая вертикальная коммуникация, эффективность которой в 3-4 раза ниже горизонтальной (общение работающих на одном и том же служебном уровне).

— Деловое общение реализуется в своего рода агрессивной среде, так как на его пути проявляются различного рода коммуникабельные барьеры.

— Деловое общение – это множество форм, принципов, психологических приемов, этических норм, правил этикета (писанных и неписанных).

xx

Рассмотрим изложенные выше положения более подробно.

## 1.1. Деловое общение: содержание понятия, цели, средства.

### 1.1.1. Определение понятия «общение»

Общение это:

- или «Взаимные сношения, деловая или дружеская связь» (С.И.Ожегов);
- или «Одна из форм человеческого взаимодействия, благодаря которой индивиды как физически, так и духовно творят друг друга» (К.Маркс);
- или «Сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятия и понимания другого человека» (Краткий психологический словарь);
- или коммуникация, т. е. обмен мнениями, переживаниями, настроениями, желаниями и т. п.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### 1.1.2. Средства воздействия друг на друга участников общения

— **Язык** – система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности (Краткий психологический словарь).

--Язык существует и реализуется через **речь**.

— **Знаки** – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Знаки бывают:

- специально производимые для передачи информации (интенциональные);
- непреднамеренно выдающие эту информацию (неинтенциональные), например, дрожащие руки, оговорки во время выступления и т. д.

**По характеру содержания общение бывает:**

- неформальным (светское, быденное, бытовое),
- формальным (деловым), имеющим цель организации и оптимизации того или иного вида предметной деятельности: управленческой, производственной, научной, коммерческой и т. п.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx



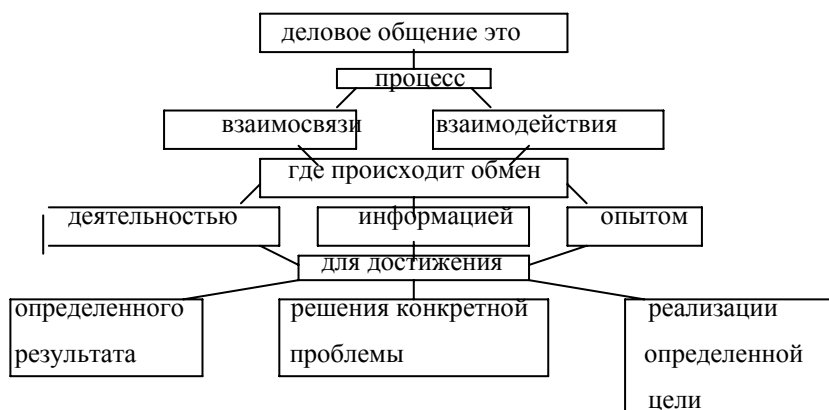






### 1.1.10. Определение категории «деловое общение»

В дальнейшем мы будем исходить из того, что:



xx

#### Процесс делового общения реализуется в таких формах:

- деловая беседа,
- деловые совещания,
- деловые переговоры,
- публичные выступления,
- устные и письменные распоряжения,
- телефонные беседы,
- деловая корреспонденция,
- критика,
- информирование сотрудников и др.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

#### Умелое деловое общение возможно на базе:

- 1) — знания основ психологии общения и теории коммуникаций:
  - уметь разбираться в людях,
  - строить оптимальные взаимоотношения с ними;
- 2) — соблюдения этики делового общения
  - использование в управленческой практике совокупности нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение людей в процессе их производственной деятельности.

*Вопросы для самопроверки знаний:*

1. 1.1. Существует ли однозначное определение категории «общение»?

да – нет

1.1.2. Какими средствами воздействуют друг на друга участники общения?

— Язык,

— речь,

— знаки,

— слухи,

— традиции,

— нравы

1.1.3. Чем отличаются модели «общение», «деловое общение»?

Выберите правильные ответы:

— целью,

— решением проблемы,

— желанием,

-потребностью

1.1.4. Назовите основные намерения собеседников в деловом общении?

Дать или получить информацию, договориться, убедить, организовать,

обмануть, получить выгоду

Исключите два лишних утверждения

1.1.5. Формы взаимодействия в деловом общении:

-письменный диалог и монолог

- устный монолог и диалог,

-устный полилог

-устный и письменный приказ

Исключите неверное утверждение

1.1.6. Каковы конечные цели делового общения?

Подчеркните правильные:

— взаимопонимание,

— деньги,

— дело,

— деятельность,

— результат,

— продуктивное сотрудничество,

— сопереживание,

— собеседование,

— переговоры,

— заседание.

1. 1. 7. Виды делового общения:

— говорить,

— читать,

— писать,

— слушать,

— вести переговоры,

— применять приемы психотехники,

— улыбаться,

— убеждать,

— критиковать.

1.1.8. Барьеры общения, возникающие при вступлении в контакт партнеров делового общения:

— эстетические,

— интеллектуальные,

— мотивационные,

— моральные,

— эмоциональные,

— физиологические,

— национальные,

— социальные,

— половые,

— возрастные.

1.1.9. Выделите 10 барьеров, которые являются непреодолимыми для партнера по общению.

— Вы не устанавливаете контакт. Смотрите хмуро, не улыбаетесь. Обращаетесь с партнером (клиентом) как с предметом или пустым местом.

— Держитесь прямо и одеревенело. Поза статуи. Ни одной шутки.

— Говорите монотонно, невнятно, без эмоций и без пауз.

— Говорите только о том, что Вам интересно и выгодно. А он (партнер) пусть свои интересы оставит при себе.

- Перебиваете клиента, у Вас нет времени выслушивать каждого. Их много, а вы один.
- Манипулируете и применяете нечестные приемы.
- Нападаете, критикуете, обвиняете (в тупости, агрессивности, упрямстве и т. д.).
- Говорите в жестком тоне. Ведь это он пришел к Вам за чем-то, а не Вы к нему.
- Не признаете своих ошибок и не извиняетесь.
- Не входите в его положение. Вас на всех не хватит!
- Опоздали на встречу (точность – вежливость королей!).
- Неудачно начали общение.
- Поняли, что не в состоянии вести диалог и окончили общение.
- У Вас разный уровень интеллекта. Вы говорите, не понимая друг друга.
- Вам не понравился внешний вид партнера, линия поведения.

1.1.10. Отберите из названного ниже перечня 9 основных форм делового общения.

- деловая беседа,
- деловые совещания,
- деловые переговоры,
- публичные выступления,
- устные и письменные распоряжения,
- телефонные беседы,
- деловая корреспонденция,
- критика,
- информирование сотрудников,
- знатьcя с сослуживцем,
- знакомиться со всеми,
- отвечать на вопросы,
- спрашивать, интересоваться,
- говорить об интересах,
- слушать новости.

### Тест: "КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?"\*

*На каждый из 16 вопросов можете ответить: "Да", "Иногда" или "Нет".*

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
  2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет невмоготу?
  3. Вызывает ли у Вас смятение и неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании или тому подобном мероприятии?
  4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не были. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
  5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
  6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратился к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?
  7. В ресторане или в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо - промолчите ли Вы, рассерженно отодвинув тарелку?
  8. Верите ли Вы, что существует проблема "отцов и детей" и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
  9. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл Вам вернуть деньги, которые занял несколько месяцев назад?
  10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком. Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?
  11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, в кассе кинотеатра). Предпочтете ли Вы не присоединяться к очереди или станете в хвост и будете томиться в ожидании?
  12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по расследованию конфликтных ситуаций?
  13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры и никаких "чужих мнений" на этот счет Вы не приемлете. Так ли это?
  14. Услышав где-нибудь в "кулуарах" высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступить в спор?
  15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
-



16. Предпочитаете ли Вы излагать свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде изложению в устной форме?

Теперь оцените Ваши ответы: за каждое "Да" — 2 очка; "Иногда" — 1; "Нет" — 0 очков.

Суммируйте общее число очков и по классификатору определите, к какой категории людей Вы относитесь.

**30—32 очка.** Вы явно не коммуникабельны и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но близким к Вам людям нелегко! На

Вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

**25—29 очков.** Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничиваетесь только недовольством — в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-нибудь сильной увлеченности Вы приобретаете "вдруг" полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться!

**19—24 очка.** Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми сходите с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

В ваших высказываниях порой слишком много сарказма безо всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

**14—18 очков.** У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другом, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время Вы не любите шумных компаний, экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

**9—13 очков.** Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение у окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает — так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными

проблемами. При желании, однако, вы сможете заставить себя не отступить.

**4—8 очков.** Вы, должно быть, "рубаха-парень" (может быть, покажется странным, но это определение можно отнести и к представительницам слабого пола). Общительность бьет из Вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень и даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнением. Задумайтесь над этими фактами!

### **Тест: "ОБЩИТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ"?**

Умеете ли вы вести себя так, чтобы и свое достоинство сохранить, и на разумный компромисс пойти, и быть оцененным по достоинству? А это возможно только через общение. Вы можете проверить свой уровень общения по тесту.

На положительный ответ вопроса ставьте знак «плюс», а на отрицательный ответ — «минус». После того, как вы закончили отвечать на все вопросы, сверьте совпадение по знакам ваших ответов со знаками таблицы дешифратора. Число совпадений с таблицей — это и будет числителем формулы подсчета коэффициента коммуникативности (общительности) —  $K_k$ . А в знаменателе формулы будет цифра 20 — это количество вопросов теста.

Число совпадений с дешифратором

$K_k = \frac{\text{Число совпадений с дешифратором}}{20}$

20

Ответить нужно на следующие вопросы:

1. Много ли у вас друзей, с которыми вы постоянно общаетесь?
2. Долго ли вас беспокоит чувство обиды, причиненное кем-то из друзей?
3. Есть ли у вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
4. Верно ли, что вам приятней проводить время за книгами или за другими занятиями, чем с людьми?
5. Легко ли вам устанавливаются контакты с людьми старше вас по возрасту?
6. Трудно ли вам включиться в новую для вас компанию?
7. Легко ли вам удается установить контакты с незнакомыми людьми?

8. Трудно ли вам осваиваться в новом коллективе?
9. Стремитесь ли вы при удобном случае познакомиться и пообщаться с новым человеком?
10. Раздражают ли вас окружающие люди, и хочется ли вам побыть одному?
11. Нравится ли вам постоянно находиться среди людей?
12. Испытываете ли вы чувство затруднения, стеснения, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
13. Любите ли вы участвовать в коллективных мероприятиях?
14. Правда ли, что вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых вам людей?
15. Полагаете ли вы, что вам не составляет труда внести оживление в малознакомой для вас обстановке?
16. Стремитесь ли вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
17. Чувствуете ли вы себя непринужденно в незнакомом для вас коллективе?
18. Правда ли, что вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
19. Верно ли, что у вас много друзей?
20. Часто ли вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми? Дешифратор:

Вопросы № 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15, 17, 19 имеют знак « + », остальные знак « - ».

Если  $K_k$  колеблется в пределах 0,1 — 0,45 — у вас низкий уровень общения.

**0,46—0,55** — у вас уровень общения ниже среднего

**0,56—0,65** — у вас средний уровень общения

**0,66—0,75** — у вас высокий уровень общения

**0,76—1,0** — у вас очень высокий уровень общения

Одни люди замкнуты и молчаливы, а другие высказываются по любому поводу.

Задумайтесь над словами:

*«Лишь те действия могут быть признаны справедливыми, полезность которых подтверждается в потребностях взаимного общения людей».* (Эпикур, греческий философ, III в. до н. э.)

### Тест: «ПРИЯТНО ЛИ С ВАМИ ОБЩАТЬСЯ?»

*«Самое плодотворное и естественное упражнение ума — беседа. Живое слово и учит и упражняет. Противные моим взглядам суждения не оскорбляют и не угнетают меня, а только возбуждают и дают толчок умственным силам» (Монтень, французский философ XVI века).*

Если человек общителен, то это далеко не значит, что с ним приятно разговаривать. Есть люди, которые своей общительностью надоедают буквально с первых минут разговора. А вы приятный собеседник? На вопросы теста отвечайте "да" или "нет".

1. Вы любите больше слушать, чем говорить?
2. Вы всегда можете найти тему для разговора даже с незнакомым человеком?
3. Вы внимательно слушаете собеседника?
4. Любите ли вы давать советы?
5. Если тема разговора вам не интересна, станете ли показывать это собеседнику?
6. Раздражаетесь ли вы, когда вас не слушают?
7. У вас есть собственное мнение по любому вопросу?
8. Если тема разговора вам незнакома, станете ли Вы ее развивать?
9. Вы любите быть центром внимания?
10. Есть ли хотя бы 3 предмета, по которым вы обладаете прочными знаниями?
11. Вы хороший оратор?

Ключ: если на вопросы 5 и 10 вы ответили отрицательно, а на все остальные - положительно, засчитайте себе по одному очку за каждый совпавший ответ.

Вы набрали сумму:

**1-3 очка** — трудно сказать, то ли вы молчун, из которого не вытянешь ни слова, то ли настолько общительны, что вас стараются избегать. Вам бы следовало над этим задуматься.

**4-9 очков** — вы, может быть, и не слишком общительный человек, но почти всегда приятный собеседник, хотя можете быть и весьма рассеянным, когда не в духе.

**9-11 очков** — вы один из самых приятных в общении людей.

Умейте сказать человеку хорошее слово. *«Если одним словом можно сделать счастливым человека, какой нужно быть скотиной, чтобы этого не сказать».* (Р. Роллан).

### Тест: «КАКОЙ (АЯ) ВЫ, КОЛЛЕГА?»

*«Неправ тот, кто считает, будто ум и проницательность — различные качества. Проницательность — это просто особенная ясность ума, благодаря которой он добирается до сути вещей, отмечает все, достойное внимания» (Ф. Ларошфуко).*

От того, какие мы — доброжелательные, готовые помочь — зависят не только симпатии окружающих, но и атмосфера на рабочем месте, социально-психологический климат коллектива.

Какой я? Относятся ко мне с симпатией или равнодушием, а может быть, меня просто не выносят? Об этом можно узнать, ответив на вопросы теста. При каждом вопросе нужно выбрать тот ответ, который наиболее соответствует вашему мнению.

1. Как вели себя ваши родители по отношению к людям, которые были для них в какой-то степени авторитетом: врачи, учителя?

- а) доверяли им, считая, что они знают, что делают;
- б) относились критически;
- в) отношение к ним зависело от их персональных черт.

2. Сотрудник работает значительно медленнее вас. Его работу должны выполнять вы. Как вы это принимаете?

- а) вы снижаете темп работы;
- б) понимаете, что не все могут работать одинаково, и помогаете;
- в) стараетесь разделить работу, чтобы, несмотря на разницу темпов, она продвигалась.

3. У сотрудника какие-то неприятности, и он без конца ошибается. Как вы ведете себя по отношению к нему?

- а) рекомендуете частные проблемы оставить дома;
- б) предлагаете рассказать вам, что его так мучает, чтобы ему стало легче;
- в) просите передать вам дела, с которыми он сегодня не может справиться, чтобы вы их выполнили.

4. Каким образом вы стараетесь "перевести дыхание" в течение рабочего дня?

- а) делаете несколько коротких перерывов на перекур;
- б) расслабляетесь несколько дольше во время обеденного перерыва;
- в) работаете без перерыва, бутерброд поглощаете «на бегу».

5. Вашему знакомому удалось продвинуться по службе, кроме прочего, еще и потому, что он рассказал директору спокойно и деловито о некомпетентности его

непосредственного начальника. Как вы оцениваете его поведение?

а) он вел себя без всяких угрызений совести, желая достичь успеха за счет другого человека;

б) не было в этом ничего плохого - в работе ценится прежде всего компетенция;

в) свои замечания нужно было высказать своему непосредственному начальнику.

6. Сколько раз в течение последних трех дней вы сказали что-то недоброжелательное о других?

а) ни разу;

б) 1 — 3 раза;

в) может быть, раза 4, а может и больше.

7. Сотрудник купил себе новый костюм и хотел бы услышать ваше мнение. Костюм вам не понравился. Как вы реагируете?

а) не желая испортить ему радость, говорите « Действительно, красиво!» б) говорите: «Мне не нравится, но это—дело вкуса».

в) не желая его обидеть и одновременно быть неискренним, говорите: «Скажу тебе, когда привыкну». Для подсчета очков используйте таблицу.

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	2	1	3
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	3	2
5	1	3	2
6	3	2	1
7	1	2	3

Если вы набрали:

**менее 10 очков** — вы не пользуетесь симпатией своих коллег, вы должны поверить в себя постепенно отношение к вам изменится.

**10—18 очков** — вас уважает начальник и большинство коллег, так как вы



### 1.2.3. Невербальные средства

- Передается (можно увидеть!) отношение к партнеру по общению,
- Отражает психологическое состояние и служит средством их выражения.

#### Четыре группы невербальных средств общения

	Кинесика	Просодика и экстра-лингвистика	Такесика	Проксемика
Экспрессивно-выразительные движения	Визуальный контакт (Взгляд)	Интонация	Рукопожатие	Ориентация
Поза	Направление движения	Громкость	Поцелуй	
Жест	Длина паузы	Тембр		Дистанция
Мимика		Пауза		
		Вздых	Похлопывания	
Походка	Частота контакта	Смех		
		Плач		
		Кашель		

В качестве примера, отметим особую роль мимики в передаче информации:

#### МИМИЧЕСКИЕ КОДЫ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ СОСТОЯНИЙ

Части и элементы лица	Эмоциональные состояния					
	Гнев	Презрение	Страдание	Страх	Удивление	Радость
Положение рта	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
Губы	Уголки губ опущены			Уголки губ приподняты		
Форма глаз	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
Яркость глаз	Глаза блестят	Глаза тусклые		Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
Положение бровей	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
Уголки бровей	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
Лоб	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
Подвижность лица и его частей	Лицо динамичное			Лицо застывшее		Лицо динамичное

XX

© Восприятие (отражение).



### **1.2.5. Сила и степень восприятия в общении зависит от:**

- индивидуально-личностных характеристик участников общения;
- специальных факторов;
- того, что общение осуществляют впервые или с людьми, с которыми уже достаточно хорошо знакомы;
- сложившегося стереотипа, представлениях о каких-либо явлениях или людях, группах людей;
- психологических черт, возраста, социального слоя, профессии участников общения;
- факторов привлекательности, отношения друг к другу;
- жизненного опыта и интеллекта и др.

XX

### **Психологические механизмы восприятия и понимания:**

- идентификация – (опознание, отождествление с собой) – уподобление самому себе;
- эмпатия – (сопереживание) – постижение эмоциональных состояний другого человека в форме сопереживания;
- рефлексии – (обращение назад ) – осознание действующим индивидом того, как он воспринимается партнером по общению (т. е. удвоенный процесс зеркального отражения друг друга).

XX

### **③ Взаимодействие.**

### **1.2.6. Достижение необходимого взаимодействия в деловом общении**

- это главный итог управленческого общения;
- достижение необходимого взаимодействия возможно только тогда, когда на всех этапах делового общения будут соблюдаться определенные правила.

XX

### **1.2.7. Этапы делового общения**

Человек начинает участвовать в общении задолго до того, как произносится первое слово. Это - взаимное влияние на состояние и деятельность друг друга. Оно начинается с установления психологического контакта и заканчивается его разрывом. В акте общения, охватывающем не менее двух человек, можно выделить пять

этапов.

➤1. **Установление контакта.** Переключение от общения с самим собой на общение с партнером. Начинается изучение и оценивание партнера. Прерываются, заканчиваются или оттесняются на задний план все предыдущие дела. Стоит выключить телевизор и радио. Обычно переключение на партнера занимает доли секунды, однако, если этого не происходит приходится расплачиваться потерями на последующих этапах.

➤2. **Ориентация в ситуации.** Контакт установлен тогда, когда оба партнера уверены в обоюдном участии в общении, Контакт чаще всего устанавливается невербальными средствами (направление взгляда, поворот головы, выражение лица, уменьшение дистанции и т.п.). Когда это не действует, включается слово («Алексей Иванович!», «Эй, ты!»).

Одновременно дается сигнал теми же средствами о выбранном типе ситуации, (игровой, рабочей, интимной). Если оба человека выбирают один и тот же тип ситуации, то этим автоматически определены роли каждого. Благодаря ролям последующее общение приобретает четкие рамки, каждый знает, чего ожидать от партнера, что следует делать самому.

➤3. **Обсуждение вопроса, проблемы.** Выбирается правильный язык и фундаментальный стиль, складываются конкретные формулировки аргументов. По времени обмен словесными текстами занимает обычно основную долю акта общения, но нетрудно представить себе и такой акт, в котором основное время уходит на установление контакта (ухаживание).

➤4. **Принятие решения.**

➤5. **Выход из контакта** требует ряда подготовительных действий, занимающих секунды и минуты. Подготовка к разрыву идет на двух уровнях одновременно — на словесном (исчерпывание темы разговора или насильственное его прерывание фразой типа «Извините, через 10 минут у меня назначена встреча») и на невербальном уровне (поворот туловища, понижение интонации, фиксирование взгляда на постороннем объекте и т.п.).

По времени этапы общения могут частично перекрываться. Наиболее распространенная ошибка при общении - сосредоточить все внимание на словесном, третьем этапе, недооценивая остальные.

Эта схема может быть:

— свернутой,

- краткой,
- полной,
- подробной.

В сознательном вычленении этих пяти этапов и их регуляцией определяется во многом эффективность делового общения.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### **1.2.8.. Задачи контактной фазы общения**

- побудить собеседника к общению;
- создать максимальное поле возможностей для обсуждения и принятия решения;
- продемонстрировать доброжелательность и открытость в общении (мягкая улыбка, если она уместна, небольшой наклон головы в сторону собеседника, выражение глаз);
- после приветственного обращения нужно обязательно выдержать паузу (дать возможность человеку ответить, включиться в общение);
- не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. д.);
- не следует обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор со слов «Вы», «Ты», «Вам не кажется...» и т. п.;
- постараться определить эмоциональное состояние партнера и при необходимости помочь ему выйти из нежелательного для вас состояния.

### **□ 2. Этап ориентации**

- помогает определить стратегию и тактику делового общения;
- развить интерес к диалогу;
- вовлечь партнера в круг совместных интересов.

### **Задачи этапа ориентации**

- 1) — вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- 2) — выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- 3) — начать решение с основной задачи общения;
- 4) — главное: вовлечь собеседника в активное обсуждение вопроса, что достигается, в том числе используя:
  - комплименты;

- похвалу в адрес собеседника;
- присвоение собеседнику желательного качества типа: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...»;
- напоминания о приятных событиях;
- передачу интересной информации.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **1.2.9. 3,4. Задачи этапов обсуждения вопроса, проблемы и принятия решения.**

- главное – это достичь единства позиций по обсуждаемой проблеме;
- уметь его слушать и убеждать;
- при отличии точек зрения необходимо их выяснить и по крайней мере обсудить направление дальнейших действий по их сближению;
- помнить, что умение убеждать включает в себя:
  - знания,
  - эмоции,
  - волевые компоненты.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **1.2.10 . 5. Задачи этапа выхода из контакта.**

- произвести на собеседника или группу людей хорошее впечатление;
- основная заповедь этапа выхода из контакта – приветливость!

#### *Вопросы для самопроверки знаний.*

1.2.2. Из названного ниже перечня понятий выберите три, определяющих содержание единства трех сторон делового общения.

- коммуникация,
- восприятие,
- взаимодействие,
- **информационная,**
- **содержательная,**
- **служебная,**
- **дисциплинарная.**

1.2.2. С помощью каких средств осуществляется коммуникационный процесс?

- вербальных (словесных),
- невербальных,
- убеждений,
- доказательств,
- внушений.

1. 2.3. Из приведенного перечня характеристик невербального поведения уберите пять лишних.

Поза	Взгляд	Интонация	Рукопожатие	Ориентация
Жест	Направление	Громкость	Поцелуй	Дистанция
Мимика	движения	Тембр	Похлопывания	Обаяние
Походка	Длина паузы	Пауза	Любовь	
Грусть	Частота	Вздых		
	контакта	Смех		
	Движение	Плач		
		Кашель		
		Слух		

1.2.4. По вербальному каналу передается чистая информация с помощью:

- слова,
- тона голоса,
- интонации голоса,
- содержания,
- тембра.

Удалите лишние слова.

1.2.5. В общении от чего зависит сила и степень восприятия информации?

- индивидуально-личностных характеристик участников общения;
- специальных факторов;
- того, что общение осуществляют впервые или с людьми, с которыми уже достаточно хорошо знакомы;
- сложившегося стереотипа, представлениях о каких-либо явлениях или людях, группах людей;
- психологических черт, возраста, социального слоя, профессии участников общения;
- факторов привлекательности, отношения друг к другу;
- жизненного опыта и интеллекта и др.

Удалите, если имеется, лишнее утверждение. Правильный ответ – оставить все

1.2.6. Всегда ли можно по итогам делового общения достигнуть взаимодействия?

Да – нет.

1.2.6. В отличие от обыкновенного общения, без какого этапа не может обойтись деловое общение?

- установления контакта,
- ориентации в ситуации,
- обсуждения вопроса, проблемы,
- принятия решения,
- выхода из контакта.

Выделите этот этап.

1.2.7. Ниже приводятся задачи двух этапов делового общения: «Установления контакта» и «Ориентации в ситуации». Разделите эти задачи по этапам.

- побудить собеседника к общению;
- после приветственного обращения нужно обязательно выдержать паузу (дать возможность человеку ответить, включиться в общение);
- постараться определить эмоциональное состояние партнера и при необходимости помочь ему выйти из нежелательного для вас состояния.
- вызвать интерес собеседника к предстоящей беседе и вовлечь его в обсуждение;
- выявить самооценку собеседника и сориентироваться в распределении ролей;
- начать решение с основной задачи общения;
- не следует вступать в контакт, когда собеседник занят теми или иными делами (разговаривает, причесывается и т. д.);
- не следует обращаться к собеседнику со слов «Я», «Мне», лучше начать разговор со слов «Вы», «Ты», «Вам не кажется...» и т. п.;
- главное: вовлечь собеседника в активное обсуждение вопроса, что достигается, в том числе используя:
  - комплименты;
  - похвалу в адрес собеседника;
  - присвоение собеседнику желательного качества типа: «Зная Вашу старательность...», «Вы такой настойчивый...»;
  - напоминания о приятных событиях;
  - передачу интересной информации.
- создать максимальное поле возможностей для обсуждения и принятия решения;

- продемонстрировать доброжелательность и открытость в общении (мягкая улыбка, если она уместна, небольшой наклон головы в сторону собеседника, выражение глаз);

Выделенное - это задачи «этапа ориентации»

1.2.9. Что включает в себя умение убеждать собеседника в процессе обсуждения вопроса?

- знания,
- эмоции,
- волевые компоненты,
- культура,
- слухи,
- традиции.

Оставьте три верных утверждения

1.2.10. Какова основная заповедь этапа выхода из контакта?

- приветливость,
- удовлетворенность,
- подражание,
- убежденность.

Выберите одно положение.

### **Тест: «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ?»**

Основа основ делового человека — умение влиять на других людей. Имеется ли у вас такая способность, можете ли вы повести людей за собой или вам надо тщательно развивать эту способность? В поисках этого ответа вам поможет приводимый далее тест.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Способны ли вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Как быстро вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к вам?
5. Портится ли у вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?
7. Могли бы вы пожертвовать всем, чтобы добиться действительно выдающегося

результата?

8. Стремитесь ли вы к тому, чтобы круг ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли вы пробовать новые способы решения старых задач

12. Любите ли вы дразнить слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли вы доказывать, что ваш начальник (или кто-то весьма авторитетный)

в чем-то не прав?

#### Оценка ответов.

Подсчитайте набранное вами количество баллов, воспользовавшись для этого представленной далее таблицей.

Ответ	Номера вопросов												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

#### Интерпретация результатов.

**35 — 65 баллов.** Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Вы считаете, что он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать людей в своей правоте. Однако вам следует быть очень осторожным, чтобы ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной. В этом случае вы легко можете превратиться в фанатика или тирана.

**35 баллов и менее.** Увы, хотя вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих вам удается далеко не всегда. Вы считаете, что ваша жизнь и жизнь окружающих должны быть подчинены строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам, а ход ее должен быть вполне предсказуем. Вы не любите ничего делать "через силу". При этом вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.\*



### Тест: «ХОРОШИЙ ЛИ ВЫ ПСИХОЛОГ?»

Хороший ли вы психолог? Большинство читателей ответит, конечно, да. Давайте проверим...

Из трех типов характеров выберите тот, который вам больше всего подходит.

**ПЕРВЫЙ ТИП.** Вы не любите компании. Общение с друзьями в непринужденной обстановке вас радует больше, чем вечера в кафе. Из-за этого знакомые думают, что вы скучный человек.

**ВТОРОЙ ТИП.** Вы легко сходитесь с людьми, но поддаетесь слишком частой смене настроений.

**ТРЕТИЙ ТИП.** Ваши знакомые находят, что в компании вы незаменимы.

А теперь проверьте себя по тесту. Отвечать нужно «да» или «нет».

1. Любите ли вы пищу с острыми приправами?
2. Хорошо ли вы чувствуете себя в компании?
3. Возникает ли у вас иногда желание подскочить до потолка от радости?
4. Умеете ли вы занимать своих гостей?
5. Часто ли бывают у вас головные боли?
6. Забываете ли вы, хоть иногда, почистить зубы?
7. Всегда ли носите одну и ту же прическу?
8. Любите ли вы разгадывать кроссворды?
9. Занимаетесь ли вы зарядкой?
10. Часто ли у вас бывает меланхолическое настроение?
11. Любите ли вы работать в тишине, в спокойной обстановке?

С помощью таблицы подсчитайте сумму набранных очков.

№ вопроса	Вариант	
	да	нет
1	3	2
2	2	1
3	4	2
4	3	2
5	1	2
6	4	1
7	3	1

8	1	4
9	3	1
10	1	4
11	4	1

Если вы набрали:

**менее 20 очков** — вы ближе к первому типу людей

**21—25 очков** ваш характер напоминает второй тип людей

**более 25 очков** — вы больше подходите к третьему типу людей.

Если вы хороший психолог, значит вы умны и проницательны.

### Тест: "КАКОЙ Я В ОБЩЕНИИ?"

Тест, на вопросы которого вы сейчас ответите, в сочетании с ответами на вопросы других тестов поможет вам уяснить, умеете ли вы управлять своими эмоциями, знаете ли вы, где и как нужно себя вести. Можете ли вы отнести к себе афоризм древнегреческого философа VI века до н. э. Пифагора: «Живи с людьми так, чтобы твои друзья не стали недругами, а недруги стали друзьями»?

Отвечать нужно "в" — верно, или «н» — нет.

1. Мне кажется трудным искусство подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог свалить дурака, чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В разных ситуациях и в общении с разными людьми я веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я не всегда такой, каким кажусь. Используя таблицу, суммируйте очки.

#### № вопроса                      Вариант ответов

	<b>в</b>	<b>н</b>
1	0	1
2	1	0

3	1	0
4	1	0
5	0	1
6	1	0
7	0	1
8	1	0
9	1	0
10	1	0

Если вы набрали:

**3 очка** — у вас низкий уровень общения. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным изменять его в зависимости от ситуации.

**4-6 очков** - у вас средний уровень общения, вы сдержанны, считаетесь с окружающими.

**7-10 очков** — у вас высокий уровень общения. Вы легко входите в любую роль и в состоянии предвидеть впечатление, которое производите на окружающих.

#### **Тест: «ЧТО ГОВОРЯТ ВАМ МИМИКА И ЖЕСТЫ?»**

« У всякого чувства есть свойственные лишь ему одному жесты, интонация и мимика; впечатление от них, хорошее или дурное, приятное и неприятное, и служит причиной того, что люди располагают нас к себе и отталкивают» (Ф. Ларошфуко).

Как известно, общение человека — это не только слова, а еще мимика и жесты. Одна и та же фраза, произнесенная с различной интонацией и сопровождаемая разными жестами, может приобретать прямо противоположное значение. Как разбираетесь вы в языке мимики и жестов, вам поможет выявить тест.

На каждый вопрос выберите один вариант ответа.

1. Вы считаете, что мимика и жесты — это

- а) выражение душевного состояния человека в данный конкретный момент
- б) дополнение к речи
- в) 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 очень хорошими друзьями?

- а) радостно кричите « Привет!»
- б) сердечным рукопожатием

в) целуете друг друга в щеку

4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же (дайте 3 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 рук д) плечи

6. Какая часть вашего собственного лица наиболее выразительна?

а) лоб б) брови в) глаза г) нос д) губы е) углы рта

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

а) на то, 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 первый потому, что

а) первый шаг делают именно мужчины

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

в) он достаточно мужествен для того, чтобы получить от ворот поворот

13. У вас создалось впечатление, что слова человека не соответствуют его мимике и жестам. Чему вы больше поверите?

а) словам б) мимике и жестам в) он вообще вызовет подозрение

14. Иногда звезды эстрады направляют публике «сигналы», 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) смотрю совершенно спокойно

б) 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

А теперь, используя таблицу, суммируйте очки.

№ вопроса

Вариант ответа

	а	б	в
1	2	4	3
2	1	3	0
3	4	4	3
4	0	0	1
5	1	2	3
6	2	1	3
7	1	3	3
8	3	1	1
9	3	2	1
10	3	2	1
11	0	3	1
12	1	4	2
13	0	4	3
14	4	2	0
15	4	0	0
16	0	2	1
17	3	4	1
18	2	4	0
19	3	2	1
20	4	0	2

Если вы набрали:

**11—33 очка** — язык мимики и жестов для вас — китайская грамота, и это мешает вам правильно оценивать людей. Тренируйте свою наблюдательность

**34—35 очков** — вы с удовольствием наблюдаете за другими и неплохо интерпретируете их мимику и жесты.

Больше полагайтесь на ощущения.

**56—77 очков** — вы понимаете других людей, у вас есть наблюдательность и чутье, а слова имеют для вас второстепенное значение. Ваши выводы по мимике бывают слишком поспешны.

## **1.3. Этика делового общения.**

### **1.3.1. Что такое этика делового общения**

Это совокупность нравственных норм, правил и представлений, регулирующих поведение и отношения людей в процессе их производственной деятельности.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **1.3.2. Этические механизмы делового общения базируются на:**

- ритуалах,
- традициях,
- обычаях.

xx

### **1.3.3. Этические нормы делового общения:**

- честность,
- правдивость,
- обязательность,
- трудолюбие,
- справедливость,
- соблюдение обещаний и договоров.

xx

### **1.3.4. Место этики в деловом общении**

- носят конкретно исторический и противоречивый характер;
- с одной стороны, они основываются на точке зрения, в том числе древних мыслителей (Конфуций (551-479 гг. до н. э.);
- с другой стороны, вступают в противоречие с целями бизнеса.

xx

**Нормы и принципы делового общения, сформулированные Конфуцием, не потерявшие актуальности и сегодня:**

- "Правитель должен быть правителем, а подданный — подданным, отец — отцом, а сын — сыном".
- "Когда правитель любит справедливость, никто не осмелится быть непослушным, когда правитель любит правду, никто в народе не посмеет быть нечестным".
- "Благоговейно относись к делу и честно поступай с другими".
- "Слушаю слова людей и смотрю на их действия".
- "Держать два конца, но использовать середину".

- "Благородный муж, когда руководит людьми, то использует таланты каждого, малый человек, когда руководит людьми, то требует от них универсалий".

- "Вести сражаться необученных людей, значит бросать их".

- "Благородные мужи при разногласии находятся в гармонии; у малых же людей гармонии не может быть и при согласии".

- "Когда не говорите с тем, с кем можно говорить, то упускаете таланты; когда же говорите с тем, с кем говорить нельзя, то тратите слова напрасно. Но умный никого не упускает и не тратит слов напрасно".

- "Рядом с благородным мужем допускают три ошибки: говорить, когда не время говорить, — это опрометчивость; не говорить, когда настало время говорить, — это скрытость; и говорить, не замечая его мимики, — это слепота".

- "Благородный муж ... когда глядит, то думает, ясно ли он увидел; а слышит — думает, верно ли услышал; он думает, ласково ли выражение его лица, почтительны ли его манеры, искренна ли его речь, благоговейно ли отношение к делу; при сомнении думает о том, чтоб посоветоваться; когда же гневается, думает об отрицательных последствиях; и перед тем, как что-то обрести, думает о справедливости".

- "Тот будет человекен, кто сможет воплотить повсюду в Поднебесной пять достоинств... Почтительность, великодушие, правдивость, сметливость, доброта. Почтительность не навлекает унижений, великодушие покоряет всех, правдивость вызывает у людей доверие, сметливость позволяет достигать успеха, а доброта дает возможность повелевать людьми".

- "Если для людей, которых заставили трудиться, выбирать посильный труд, то у кого из них возникает злоба?"

- "Казнить, тех, кого не наставляли, значит быть жестоким; требовать исполнения, не предупредив заранее, значит проявлять насилие; медлить с приказом и при этом добиваться срочности, значит наносить ущерб; и в любом случае скупиться при выдаче, оделяя чем-либо людей, значит поступать казенно".

- "Не зная ритуала, не сможешь утвердиться".

- "Когда не можешь сам себя исправить, то как же будешь исправлять других?".

xx

### **Современные взгляды на место этики в деловом общении:**

- современный развитой капитализм на каждом шагу порождает человека с «рыночным характером», главные цели которого в деловом общении состоят в том, чтобы подороже себя продать;

- высокие нравственные принципы и ценности, в том числе и христианские, часто



забываются, когда речь заходит о прибыли;

- в духовном общении часто утрачивается не только мораль, но и самоидентификация личностей (силы и возможности человека выступают как товар), отчуждающие от него;

- некоторые полагают, что в деловом общении и вообще в бизнесе этика сама по себе не нужна (нужно любыми доступными средствами максимизировать прибыль, «делать как можно больше денег»);

- вторая позиция по отношению между этикой и бизнесом состоит в том, что соблюдение этических норм в деловом общении признается важным не только с точки зрения ответственности бизнесменов перед обществом и самим собой, но и необходимостью для эффективного производства.

xx

### **1.3.5. Этические нормы и нравственные императивы делового общения (по Грайсу Г.П.)\***

Категории общения	Постулаты
1. Количество информации.	1. «Твое высказывание не должно содержать меньше информации, чем требуется». 2. «Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется».
2. Качество информации или ее истинность.	1. «Старайся, чтобы твое высказывание было истинным. Не говори того, что считаешь ложным». 2. «Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований».
3. Отношения (релевантность общения).	«Не отклоняйся от темы».
4. Способ выражения (как говорить в данной ситуации общения).	«Выражайся ясно», «Избегай непонятных выражений», «Избегай неоднозначности», «Будь краток», «Избегай ненужного многословия».

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### **1.3.6. Основное положение, следуя которому можно в значительной степени облегчить деловое общение, повысить его эффективность:**

«Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Это положение применимо ко всем видам делового общения:

— «сверху - вниз»

— «снизу – вверх»

— «по горизонтали»

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.

### **1.3.7. Нравственные эталоны и образцы поведения при общении «сверху – вниз»**

• Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.

• При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками. Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.

• Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять, что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

• Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

• Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

• Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы поддержите зла.

• Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет

поможет, вас, скорее всего, не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

- Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

- Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

- Соблюдайте принцип распределительной справедливости:

чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

- Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

- Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

- Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

- Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно, так или иначе, узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и не порядочности.

- Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем же.

- Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая, прежде всего два фактора:

- 1) ситуацию, наличие времени для нюансов,

- 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу.

В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

xx

### **1.3.8. Формы распоряжения**

— приказ,

— просьба,

— запрос и так называемый "доброволец".

**Приказ.** Чаще всего следует использовать в чрезвычайной ситуации, а также в отношении недобросовестных сотрудников.

**Просьба.** Используется в том случае, если ситуация рядовая, а отношение между

руководителем и подчиненным основано на доверии и доброжелательности. Такая форма позволяет сотруднику высказать свое мнение на проблему в том случае, если она по каким-то причинам не может быть решена.

**Вопрос:** «Есть ли смысл заняться этим». Лучше применять тех случаях, когда нужно вызвать обсуждение, подтолкнуть сотрудника взять инициативу на себя

**«Доброволец»** – вопрос руководителя: «Кто хочет это сделать?» В этом случае доброволец надеется, что его энтузиазм будет соответствующим образом оценен в дальнейшей работе

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **1.3.9. Этика делового общения «снизу-вверх»**

- Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

- Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказать, но можете сказать: "Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?" и т.д.

- Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

- Не разговаривайте с начальником категорическим тоном не говорите всегда только "да" или только "нет". Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит "нет", служит постоянным раздражителем.

- Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов, нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

- Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. "через голову", сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

- Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей

степени свободы действий.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **Этика делового общения «по горизонтали»**

Общий этический принцип общения "по горизонтали", т.е. между коллегами (руководителями или рядовыми членами группы), можно сформулировать следующим образом: "В деловом общении относитесь к своему коллеге так, как вы хотели бы, чтобы он относился к вам". Если вы затрудняетесь, как вести себя в той или иной ситуации, поставьте себя на место вашего коллеги.

Применительно к коллегам-управляющим следует иметь в виду, что найти верный тон и приемлемые нормы делового общения с равными по статусу сотрудниками из других подразделений — дело весьма непростое. Особенно если речь идет об общении и отношениях внутри одного предприятия. В этом случае они нередко являются соперниками в борьбе за успех и продвижение по службе. В то же самое время это люди, которые вместе с вами принадлежат к команде общего управляющего. В рассматриваемом случае участники делового общения должны чувствовать себя равными по отношению друг к другу.

### **Принципы этики делового общения между коллегами**

- Не требуйте к себе какого-либо особого отношения или особенных привилегий со стороны другого.
- Попытайтесь достичь четкого разделения прав и ответственности в выполнении общей работы.
- Если круг ваших обязанностей пересекается с вашими коллегами, это весьма опасная ситуация. Если управляющий не разграничивает ваши обязанности и ответственность от других, попытайтесь сделать это сами,
- В отношениях между коллегами из других отделов вам следует отвечать самому за свой отдел, а не сваливать вину на своих подчиненных.
- Если вас просят временно перевести в другой отдел вашего сотрудника, не посылайте туда недобросовестных и неквалифицированных — ведь по нему там будут судить о вас и о вашем отделе в целом. Помните, может случиться, что с вами поступят таким же безнравственным образом.
- Не относитесь с предвзятостью к своим коллегам. Насколько возможно отбрасывайте предрассудки и сплетни в общении с ними.
- Называйте своих собеседников по имени и старайтесь делать это почаще.

- Улыбайтесь, будьте дружелюбны и используйте все многообразие приемов и средств, чтобы показать доброе отношение к собеседнику. Помните — что посеешь, то и пожнешь.

- Не давайте обещаний, которые вы не сможете выполнить. Не преувеличивайте свою значимость и деловых возможностей. Если они не оправдаются, вам будет неудобно, даже если на это были объективные причины.

- Не лезьте человеку в душу. На работе не принято спрашивать о личных делах, а тем более проблемах.

- Старайтесь слушать не себя, а другого.

- Не старайтесь показаться лучше, умнее, интереснее, чем вы есть на самом деле. Рано или поздно все равно выплывет наружу и встанет на свои места.

- Посылайте импульсы ваших симпатий — словом, взглядом, жестом дайте участнику общения понять, что он вас интересует. Улыбайтесь, смотрите прямо в глаза.

- Рассматривайте вашего коллегу как личность, которую следует уважать саму по себе, а не как средство для достижения ваших собственных целей.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **1.3.10. Почему и как необходимо повышать уровни этики делового общения**

— к сожалению, развитие мирового бизнеса идет таким образом, что ценности этического поведения неуклонно снижаются, в России положение с этим еще хуже;

— повысить уровень этики делового общения можно за счет:

- разработки этических нормативов на предприятии,
- создания комитетов и комиссий по этике,
- проведения социально-этических ревизий,
- обучения этичному поведению,
- каждому участнику делового общения обязательно применять приемы аттракции (возникновения при восприятии человека человеком эмоционально-положительного отношения, привлекательности).

#### *Вопросы для самопроверки знаний.*

1.3.1. Что такое этика делового общения?

Это совокупность нравственных **норм, правил и представлений**, регулирующих **поведения и отношения** людей в процессе их производственной деятельности.

Расставьте слова

— норм,

- правил,
- представлений,
- поведения,
- отношения,

1.3.2. На чем базируются этические «механизмы» делового общения?

Выберите три «механизма»:

- ритуалы,
- традиции,
- законы,
- обычаи,
- правила,
- человеколюбие.

1.3.3. Из перечисленных ниже, какие шесть качеств являются нормами делового общения?

- честность,
- правдивость,
- обязательность,
- трудолюбие,
- справедливость,
- соблюдение обещаний и договоров,
- покладистость,
- демократизм,
- спокойствие,
- обходительность,
- настойчивость.

1.3.4. Вступают ли в противоречие этические нормы делового общения с целями бизнеса?

Да – нет.

1.3.5. Из приведенных ниже нравственных императивов делового общения исключите шесть.

- «Твое высказывание не должно содержать меньше информации, чем требуется».
- «Твое высказывание не должно содержать больше информации, чем требуется».
- «Старайся, чтобы твое высказывание было истинным. Не говори того, что считаешь ложным».

- «Не говори того, для чего у тебя нет достаточных оснований».
- «Не отклоняйся от темы».
- «Выражайся ясно», «Избегай непонятных выражений», «Избегай неоднозначности», «Будь краток», «Избегай ненужного многословия».
- «Обходи острые углы в высказываниях».
- «Не раскрывай все до конца».
- «Больше используй шутки».
- «Лучше промолчать, чем сказать».
- «Пусть «пыль в глаза».
- «Сплетничай».

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

1.3.6. «Относитесь к другим так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам».

Для какого уровня управления делового общения приемлемо данное положение?

- «сверху - вниз»
- «снизу – вверх»
- «по горизонтали»

*Ответ - для всех!*

1.3.7. Из приведенных ниже нравственных эталонов и образцов поведения при общении «сверху - вниз» исключите три неправильных.

- Не извиняйтесь сами за свои действия, и, если в этом возникнет необходимость, поручите это сделать вашим помощникам или заместителям.
- Стремитесь превратить вашу организацию в сплоченный коллектив с высокими моральными нормами общения. Приобщите сотрудников к целям организации. Человек только тогда будет чувствовать себя нравственно и психологически комфортно, когда произойдет его идентификация с коллективом. Вместе с тем каждый стремится остаться индивидуальностью и хочет, чтобы его уважали таким, каким он есть.
- При возникновении проблем и трудностей, связанных с недобросовестностью, руководителю следует выяснить ее причины. Если речь идет о невежестве, то не следует бесконечно попрекать подчиненного его слабостями, недостатками, Подумайте, что вы можете сделать, чтобы помочь ему преодолеть их. Опирайтесь при этом на сильные стороны его личности.
- Если сотрудник не выполнил вашего распоряжения, необходимо дать ему понять,



что вам известно об этом, иначе он может решить, что провел вас. Более того, если руководитель не сделал подчиненному соответствующего замечания, то он просто не выполняет своих обязанностей и поступает неэтично.

— Замечание сотруднику должно соответствовать этическим нормам. Соберите всю информацию по данному случаю. Выберите правильную форму общения. Вначале попросите объяснить причину невыполнения задания самого сотрудника, возможно, он приведет неизвестные вам факты. Делайте ваши замечания один на один: необходимо уважать достоинство и чувства человека.

— Критикуйте действия и поступки, а не личность человека.

— Тогда, когда это уместно, используйте прием "бутерброда" — спрячьте критику между двумя комплиментами. Закончите разговор на дружеской ноте и вскоре найдите время поговорить с человеком, чтобы показать ему, что вы не держите зла.

— Никогда не советуйте подчиненному, как поступать в личных делах. Если совет поможет, вас скорее всего не поблагодарят. Если не поможет — на вас ляжет вся ответственность.

— Чтобы другим было неповадно, используйте трибуну собрания для публичной критики нерадивых сотрудников.

— Не обрастайте любимчиками. Относитесь к сотрудникам как к равноправным членам и ко всем с одинаковыми мерками.

— Никогда не давайте сотрудникам возможность заметить, что вы не владеете ситуацией, если вы хотите сохранить их уважение.

— Соблюдайте принцип распределительной справедливости: чем больше заслуги, тем больше должно быть вознаграждение.

— Поощряйте свой коллектив даже в том случае, если успех достигнут главным образом благодаря успехам самого руководителя.

— Укрепляйте у подчиненного чувство собственного достоинства. Хорошо выполненная работа заслуживает не только материального, но и морального поощрения. Не ленитесь лишний раз похвалить сотрудника.

— Привилегии, которые вы делаете себе, должны распространяться и на других членов коллектива.

— Доверяйте сотрудникам и признавайте собственные ошибки в работе. Члены коллектива все равно так или иначе узнают о них. Но утаивание ошибок — проявление слабости и непорядочности.

— Защищайте своих подчиненных и будьте им преданными. Они ответят вам тем

же.

— Для получения информации по каналам обратной связи используйте сеть осведомителей из числа ваших сослуживцев.

— Выбирайте правильную форму распоряжения, учитывая прежде всего два фактора: 1) ситуацию, наличие времени для нюансов, 2) личность подчиненного — кто перед вами, добросовестный и квалифицированный работник или человек, которого нужно подталкивать на каждом шагу. В зависимости от этого следует выбирать и этически наиболее приемлемые нормы поведения и формы распоряжения.

1.3.8. Какая из форм распоряжений является наиболее предпочтительной?

— приказ,

— просьба,

— вопрос

— "доброволец".

1.3.9. Из приведенных ниже этических норм поведения с вашим руководителем, какие три являются неприемлемыми?

— Старайтесь помогать руководителю в создании в коллективе доброжелательной нравственной атмосферы, упрочению справедливых отношений. Помните, что ваш руководитель нуждается в этом в первую очередь.

— В отношениях с руководством нужно быть принципиальным, настойчивым, не давать себя в обиду.

— Не пытайтесь навязывать руководителю свою точку зрения или командовать им. Высказывайте ваши предложения или замечания тактично и вежливо. Вы не можете ему прямо что-то приказывать, но можете сказать: "Как вы отнесетесь к тому, если бы ...?" и т.д.

— Если в коллективе надвигается или уже случилось какое-либо радостное или, напротив, неприятное событие, то об этом необходимо сообщить руководителю. В случае неприятностей старайтесь помочь облегчить выход из этой ситуации, предложить свое решение.

— Не разговаривайте с начальником категорическим тоном не говорите всегда только "да" или только "нет". Вечно поддакивающий сотрудник надоедает и производит впечатление льстеца. Человек, который всегда говорит "не", служит постоянным раздражителем.

— Для достижения служебного роста, деловой карьеры, все средства хороши.

— Будьте преданы и надежны, но не будьте подхалимом. Имейте свой характер и принципы. На человека, который не имеет устойчивого характера и твердых принципов,

нельзя положиться, его поступки нельзя предвидеть.

— Не стоит обращаться за помощью, советом, предложением и т.д. "через голову", сразу к руководителю вашего руководителя, за исключением экстренных случаев. В противном случае ваше поведение может быть расценено как неуважение или пренебрежение к мнению начальника или как сомнение в его компетентности. В любом случае ваш непосредственный руководитель в этом случае теряет авторитет и достоинство.

— Если вас наделили ответственностью, деликатно поднимите вопрос и о ваших правах. Помните, что ответственность не может быть реализована без соответствующей степени свободы действий.

— Для достижения служебного роста, деловой карьеры, все средства хороши.

— В отношениях с руководством нужно быть принципиальным, настойчивым, не давать себя в обиду.

— Лучше занимать нейтральную позицию и без меня есть кому решать проблемы организации.

1.3.10. Какими средствами можно сегодня повысить уровень этики делового общения?

Удалите неправильные положения:

- разработка этических нормативов на предприятии,
- **принять жесткие законы, регулирующие этические отношения,**
- создание комитетов и комиссий по этике,
- проведение социально-этических ревизий,
- обучение этичному поведению,
- **внести изменения в трудовой кодекс, ужесточив требования к этике общения,**

### **Тест: "КОНФЛИКТНАЯ ЛИ ВЫ ЛИЧНОСТЬ?"**

Помните пословицу: *«Тело - это перчатка для души»*. Вы тактичны в общении или ищете повод для споров? Проверьте себя по тесту. На каждый вопрос выбирайте один ответ.

1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор.

Что вы предпринимаете?

- а) не вмешиваетесь
- б) можете вмешаться, встать на сторону потерпевшего
- в) всегда вмешиваетесь

2. На собрании вы критикуете руководство за ошибки?

- а) нет
- б) в зависимости от личного отношения к нему
- в) всегда

3. Ваш руководитель излагает свой план работы, который вам кажется неудачным.

Предложите ли вы свой план?

- а) если другие вас поддержат, то да
- б) разумеется
- в) нет

4. Любите ли вы спорить со своими коллегами друзьями?

- а) только с теми, кто не обижается
- б) да, но только по принципиальным вопросам
- в) да, со всеми и по любому поводу

5. Кто-то пытается пролезть впереди вас без очереди

- а) считая, что вы не хуже его, пытаетесь обойти очередь
- б) возмущаетесь, но про себя
- в) открыто высказываете свое негодование

6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение вашего коллеги, в котором есть смелая идея, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как поступить?

- а) выскажетесь о плюсах и минусах этого предложения
- б) скажете о плюсах предложения и предложите дать возможность опробовать идею
- в) будете только критиковать

7. Представьте: свекровь (теща) постоянно говорит вам о необходимости экономии, о вашей расточительности, а сама то и дело покупает дорогие вещи. Она хочет знать ваше мнение о последней покупке. Что вы ей скажете?

- а) что одобряете покупку
- б) говорите, что эта вещь безвкусна
- в) ссоритесь с ней из-за этого

8. Вы встретили подростков, которые ругаются и курят. Как вы реагируете?

- а) не вмешиваетесь
- б) делаете им замечание
- в) если бы это было в общественном месте, то вы бы их отчитали

9. В ресторане вы замечаете, что вас обсчитывает официант?

- а) не даете ему чаевые, которые приготовили
- б) попросите, чтобы он еще раз при вас подсчитал сумму

в) устраиваете скандал.

10. Вы в доме отдыха. Администрация занимается посторонними делами, не выполняет свои обязанности. Возмущает ли это вас?

а) да, но вы не высказываетесь

б) жалуетесь на нее

в) вымещаете недовольство на младшем персонале

11. Вы спорите с вашим сыном (дочерью) – подростком и убеждаетесь, что он (она) прав(а). Признаете ли вы свою ошибку?

а) да

б) нет

в) какой же у вас авторитет, если признаетесь, что не правы?

Цена ответа «а» — 4 очка, «б» — 2 очка, «в» — 0 очков.

Если вы набрали:

**10—14 очков** — вы ищете повод для споров, большая часть которых мелочна. Любите критиковать, только когда это выгодно вам. Подумайте, не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

**15—29 очков** — о вас говорят, что вы конфликтная личность. Вы настойчиво отстаиваете свое мнение, не взирая на то, как это повлияет на ваши служебные и личные отношения.

**30—44 очка** — вы тактичны, легко избегаете конфликтных ситуаций, стремитесь быть приятными для окружающих, но когда им требуется по мощь, не всегда решаетесь ее оказать.

Может быть, вы все требуете только от других. *«Мудрый человек требует всего только от себя, ничтожный же человек требует всего от других»* (Китайская мудрость).

### **Тест: «МОГЛИ БЫ ВЫ ЖИТЬ ЗА ГРАНИЦЕЙ?»**

Там хорошо, где нас нет - гласит пословица. Сейчас есть люди, и их немало, которые думают: а может быть стоит поехать за границу? И здесь немало для человека проблем, в особенности связанных с общением. Умеете ли вы общаться? На этот вопрос вам поможет дать ответ тест.

Тест состоит из трех серий вопросов «А», «Б» и «В». В каждом вопросе нужно выбирать один вариант ответа.

#### Серия вопросов «А»

1. Как вы оцениваете в настоящее время вашу интимную жизнь?

а) отлично б) средне в) никуда не годится

2. Ваши шансы на хорошую карьеру

- а) приемлемы
  - б) практически отсутствуют
  - в) великолепны
3. Жизнь в своей стране кажется вам
- а) невыносимой б) угнетающей в) хорошей
4. Когда вы гостите у друзей, вы чувствуете себя
- а) уютно б) неудобно в) совсем «не в своей тарелке»
5. Ваши знания иностранных языков?
- а) хорошие б) убогие в) сойдут на крайний случай
6. Когда у вас свободное время, вы
- б) чувствуете себя великолепно
  - в) скучаете
  - г) легко находите, чем заняться
7. В кругу своей семьи вы ощущаете
- а) душевное спокойствие
  - б) свою полную независимость
  - в) раздражение

8. В настоящий момент как у вас дела?
- а) лучше, чем когда бы то ни было
  - в) хуже, чем всегда
  - г) как всегда
9. Когда вы думаете о том, что вдруг окажетесь за границей, какое чувство вы испытываете?
- б) волнение
  - в) освобождение
  - г) неуверенность, вам страшно.

#### Серия вопросов «Б»

1. Вы хотите куда-то поехать в отпуск. Как вы выберете, куда отправиться, если ваш друг (подруга) восторженно рассказывает о своей поездке? Ваши действия:

- б) вы обдумываете и другие варианты, советуется с информированными людьми и только потом принимаете окончательное решение
- в) вы выбираете тот же маршрут

2. Вы готовы отправиться в путь, но никто не может составить вам компанию. Как вы поступите?

- в) подождете, пока кто-нибудь не сможет поехать вместе с вами

- г) все равно поедете один (одна)
3. Вы прибыли на место, и тут оказалось, что вы, как всегда
- б) взяли с собой слишком много багажа
- в) забыли дома что-то нужное
4. На месте выясняется, что комната ваша отвратительна, горячей воды нет, кормят ужасно. Что вы на это скажете?
- в) конечно, отдых немного подпорчен
- г) не так уж это и важно
5. Вы вспоминаете первые каникулы, которые провели вне дома, будучи ребенком, и вы
- б) иногда вспоминали свой дом
- в) часто скучали по дому
6. Вы записались на спортивные соревнования. Они оказались более напряженными, чем вы ожидали. Ваши действия?
- б) я себя преодолею и продержусь до конца, это только улучшит мое настроение.
- б) откажусь от соревнований
7. Вы завязали легкий флирт, но уже через 2 дня поссорились
- б) немного повздорить тоже интересно
- в) знакомство надо прекращать — если такое начало, то дальше тем более не будет ничего хорошего.

#### Серия вопросов «В»

Ниже следует несколько утверждений. Относятся ли они к вам?

1. Вас любят дети
- а) да б) нет
2. У вас хорошие отношения с большинством коллег
- а) да б) нет
3. Вы часто меняете свои мнения
- а) да б) нет
4. На работе у вас произошли очередные перемены, и это вас разозлило
- а) нет б) да
5. Вы часто недовольны собой?
- а) нет б) да
6. Вы хорошо умеете притворяться
- а) да б) нет

7. Вам быстро приходят в голову разные отговорки  
а) да б) нет
8. Вас уже не раз обманывали или обкрадывали  
а) нет б) да
9. Чужие люди вас быстро раздражают  
а) нет б) да
10. Вы любите участвовать в дискуссиях и делаете это очень горячо  
а) да б) нет
11. Вы принадлежите к той категории людей, которые никогда ничего не выбрасывают  
а) нет б) да

#### Итоги Серия «А»

**I. Ни одного ответа «в».** Вы хорошо справляетесь с трудностями и за границу вас манит не потому, что надоело дома, а потому, что вас стимулирует новое. Вы быстро освоитесь с чужим языком и культурой.

**II. 1 или 2 ответа «в».** Вам нужно еще раз проанализировать, что именно влечет вас за границу. Может быть, вы хотите уйти от какой-то конкретной проблемы? Тогда не исключено, что работа за границей вас разочарует.

**III. 3 и больше ответов «в».** Вам важно просто уехать за границу. Но, скорее всего, перемена мест не решит ваши личные проблемы. Кроме того, ваша жизнь в незнакомом месте потребует от вас новых дополнительных сил. Как правило, их-то и не хватает человеку, у которого вся энергия уходит на разрешение собственных личных конфликтов.

#### Серия «Б»

**I. 0-2 ответа "в".** У вас устойчивая психика. Даже если действительность соответствует далеко не всем вашим представлениям, вы, скорее всего, приспособитесь.

**II. 3—6 ответов «в».** У вас не будет больших трудностей за границей. С проблемами вы справитесь.

**III. 7 и более «в».** Вы неспособны переносить трудности и недостаточно уверены в себе, чтобы решиться на выезд. Стоит ли вам уезжать?

#### Серия «В»

**I. 0—5 «б».** Вы хорошо контактируете с другими людьми. Ваша общительность позволяет сравнительно легко приспособиться к разным социальным условиям.

**II. 6—8 «б».** Вы порой слишком стремитесь доказать, что только ваша точка зрения верна. Если вы это осознаете, успех в общении не исключен.



**III. 9 и более «б».** Работа за границей лишит вас уверенности в себе. Вам трудно общаться с окружающими, а за границей это станет болезненной проблемой.

В этом тесте вопросы сгруппированы по группам, чтобы в серии «А» выяснить мотивы вашего стремления за границу, в серии «Б» — выяснить, какую психологическую нагрузку вы способны выдержать, а в серии вопросов «В» — ваш уровень общения.

### **Тест: "МОЛЧУН? ГОВОРУН?"**

Психологи считают, что многие из нас не умеют слушать и слышать то, что нам говорят. *"Хороших ораторов мало, но много ли на свете людей, способных их слушать"* (Ж. Лабрюйер).

А вы молчун или говорун? Это вы выясните, ответив на вопросы теста.

На вопросы дайте ответ "да" или «нет», или «иногда».

1. Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли вас ее ожидание из колеи?
2. Откладываете ли вы визит к врачу, пока станет уже невмоготу?
3. Вызывает ли у вас неудовольствие и даже смятение поручение выступить с информацией, сообщением на совещании?
4. Вам предстоит выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать командировки?
5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
7. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой?
8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть вам 25 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане или столовой, если вам подали явно недоброкачественное блюдо, вы промолчите, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь. Предпочтете ли отказаться от своего намерения, чем толпиться в ожидании в очереди?
12. Бойтесь ли вы участвовать в комиссии по каким-либо конфликтным ситуациям?
13. У вас есть собственные оценки произведений искусства, и других мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?
14. Услышав в кулуарах явно ошибочное высказывание по хорошо известному вам

вопросу, предпочтете промолчать, и не вступать в спор?

15. У вас вызывает досаду просьба помочь кому-то разобраться в служебном вопросе?

16. Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения в письменной форме или в устной? Ответ на вопрос «да» дает 2 очка, «иногда» - 1 очко и «нет» - 0 очков. Подсчитайте очки.

Если вы набрали:

**менее 6 очков** — ваша общительность чрезмерна. Вы многословны, вспыльчивы, нередко необъективны. Людям трудно с вами.

**6—13 очков** — вы всюду чувствуете себя как дома, охотно высказываетесь по любому вопросу, даже если имеете о нем лишь поверхностное представление. Задумайтесь над этим.

**14-18 очков** — нормальная общительность, но вы не любите шумных компаний, многословие вас раздражает.

**19—24 очка** — вы достаточно общительны, иногда даже с сарказмом без оснований.

**25-29 очков** — вы замкнуты и поэтому у вас мало друзей.

**30-32 очка** — вы явно не общительны и страдаете от этого.

Если результат вам не нравится - не огорчайтесь, ведь это вполне поправимо.

«Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие» (*Ж. Лабрюйер*).

## II. Слагаемые эффективного делового общения

Деловое общение требует от человека высокой психологической культуры, а также постоянного изучения и учета эмоциональной стороны деловых отношений. Тот, кто считает, что понятие “чувства” неприменимо к работе, способен вызвать многочисленные и дорого обходящиеся конфликты. Многие встречались со штампами: “поговорим по-деловому”, “оставим в стороне наши чувства”, “наша работа – это только дело, и никаких эмоций” и т. д.

Возможно ли это? Разве чувства – не часть нас самих, разве они не влияют на наши решения, нашу работу, нашу жизнь? Разум и эмоции – неразрывные составляющие человека. Все попытки отделить чувства, подавить их или даже запретить, бесперспективны и в конечном счете, вредны. Чувства, подавленные и скрытые, не исчезают, они воздействуют изнутри и часто проявляются в еще более острых формах. Известно, что эмоциональное в человеке многократно перевешивает рациональное в нем. Это знание способно приносить весомую дань тому, кто будет разумно воздействовать на это “слабое” место человека.

Прежде чем узнать приемы и средства разумного воздействия на человека важно понять сущность самих механизмов воздействия в процессе общения.

### 2.4. Механизмы воздействия в процессе общения

#### 2.4.1.

*Основные  
механизмы  
познания  
другого  
человека в  
процессе  
общения*

- **идентификация** (отождествление, уподобление) – это уподобление самому себе, попытка поставить себя на место собеседника;
- **эмпатия** (сопереживание) это способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания;
- **рефлексия** (обращение назад) – это не просто знание или понимание партнера, а и знание того, как партнер понимает меня, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

XX

2.4.2.

*Способы  
воздействия  
партнеров  
друг на друга*

- **заряжение** – это бессознательная, невольная подверженность человека определенному психологическому состоянию; проявляется через передачу определенного эмоционального состояния или психологического настроения.

- **внушение** – это целенаправленное неаргументированное воздействие; это эмоционально-волевое воздействие одного человека на другого.

- **убеждение** – это интеллектуальное воздействие на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению; это логически обоснованная информация, с помощью которой добиваются получения согласия.

- **подражание** – это (в отличие от заряжения и внушения) не простое принятие внешних черт поведения другого человека, а воспроизведение им черт и образцов демонстрируемого поведения; это подражание или конкретному человеку или нормам поведения, выработанным группой.

XX

2.4.3.

*Что  
препятствует  
эффективному  
деловому  
общению*

1. Недостаточное внимание и понимание важности общения;  
2. Неправильные психологические установки отдельных работников:

- стереотип мышления;
- предвзятое мнение;
- неправильное отношение к чему-либо;
- отсутствие внимания и потеря интереса;
- неполнота фактического материала;

3. Плохая структура сообщений:

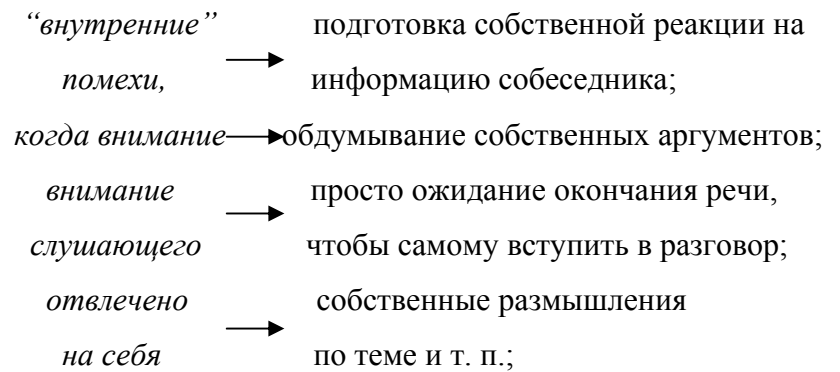
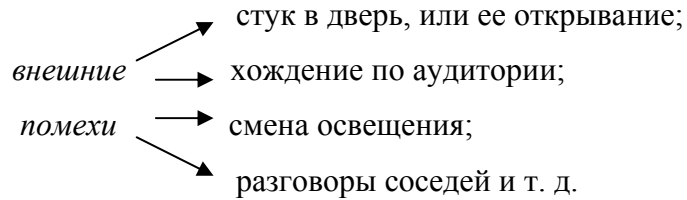
- ошибки в организации сообщения;



2.4.5.

Н  
а  
с  
т  
а  
д  
и  
и  
п  
о  
д  
д  
е  
р  
ж  
а  
н  
и  
я  
в  
н  
и  
м  
а  
н  
и  
я  
к  
о  
б  
щ  
е  
н  
и  
ю

1)приемы “изоляции” – исключение всех посторонних воздействий, максимально изолированные от них:



2)прием “навязывания ритма” – постоянное изменение характеристик голоса и речи:

- громче;
- тише;
- быстрее;
- медленнее;
- скороговоркой;
- нейтрально и т. д.

Меняющийся ритм разговора не дает возможности слушателю расслабляться на монотонности и что-то пропустить.

3)прием ориентировки – обращение особого внимания партнера на определенные, важные моменты в сообщении.

Приемы разделяются на:

- прямую ориентировку, например:
  - “прошу обратить внимание”;



#### 2.4.6.

“**имя собственное**” – как можно чаще при общении с подчиненными или посетителями обращайтесь к ним по имени и отчеству, удовлетворяйте их потребность осознавать себя личностью;

“**зеркало отношений**” – то, что изображено на вашем лице – улыбка, мимика, гораздо в большей степени соответствует вашим мыслям, нежели слова, которые вы произносите;

“**терпеливый слушатель**” – терпеливо и внимательно выслушивая партнера по общению, обратившегося к вам, вы удовлетворяете одну из высших потребностей человека – потребность в самовыражении;

“**личная жизнь**” – хороший руководитель должен знать интересы и увлечения своих подчиненных и время от времени говорить с ними об этом;

“**комплимент**” – любой разговор, деловую встречу или совещание можно и нужно начинать с комплиментов в адрес присутствующих.

- Использовать приемы аттракции следует комплексно и постоянно;
- Эффект от их применения наступает не сразу, а через определенный промежуток времени.

*Приемы  
привлечения,  
притяжения  
(аттракции)  
для того, чтобы  
расположить к  
вам собеседника*

xx

#### 2.4.7 *Что такое комплемент*

– это слова, содержащие небольшое преувеличение достоинств, которые желает видеть в себе собеседник.

Существует несколько правил.

1. “**Один смысл**”. Комплемент должен отражать только положительные качества человека. В комплементе следует избегать двойного смысла, когда, например, данное



*Как же сделать  
комплимент  
комплиментом?*

качество у человека можно считать и позитивным, и негативным.

Например: *“Слушая ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!”* Здесь явно нарушено это правило, условно названное нами “один смысл”.

2. **“Без гипербол”**. Отражаемое в комплименте позитивное качество должно иметь небольшое преувеличение.

Например: *“Я всегда поражаясь вашей аккуратности и пунктуальности”*, - сказал руководитель, принимая отчет от подчиненного. Того эти слова не просто удивили, а изумили. Во-первых, за ним ходит слава прямо противоположного свойства, а во-вторых, сейчас даже повода не было для этих слов, не то что причины.

3. **“Высокое мнение”**. Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне отраженных в комплименте качеств. Предположим, человек твердо знает, что уровень этого качества у него значительно выше, чем сказано в комплименте.

Например, человек, у которого действительно феноменальная память (и это мнение прочно укрепилось у него в сознании), вдруг слышит в свой адрес такие слова: *“Я поражаясь тому, как вы сразу запомнили номер телефона! У вас блестящая память!”* Или врач слышит: *“Можно только поразиться вашему мастерству! Как вы быстро поставили ему диагноз аппендицита!”* И в первом, и во втором случае – это не комплименты, а банальности. Последствия могут быть негативными, так как нарушено правило, условно названное нами “высокое мнение”.

4. **“Без дидактики”**. Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению. Вот некоторые образцы таких “комплементов”.

*“Тебе следует быть активнее!”; “Твердость убеждений украшает мужчину! Умей отстаивать свои позиции!”* Здесь явно нарушено правило, условно названное нами “без дидактики”.

5. **“Без претензий”**. Сотрудник вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это позитивное качество – было выражено у него сильнее, чем сейчас.

Например, если один из ваших подчиненных, который тоже является руководителем, считает, что способность к комплиентам – вовсе недостойное настоящего организатора производства. И если вы, будучи убежденным в обратном, попытаетесь сделать ему комплимент типа: *“Я слышал, что вы блестяще умеете делать комплименты!”*, то он, пожалуй, обидится.

6. **“Без приправ”**. Последнее правило касается не самого содержания комплимента, а тех дополнений, которые нередко следуют за ним.

Например: *“Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой”*. Или: *“Мне очень импонирует ваша способность располагать людей к себе. Только бы эту способность – да в интересах дела...”* Следовательно, делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя, т. е. Подобных дополнений. Следуйте правилу, условно названному нами “без приправ”.

Конечно, сразу запомнить все эти правила трудно, но если вы используете ассоциативные связи, то сделать это будет значительно легче.

Существует другой вариант правил произношения комплиментов. Он имеет аббревиатуру “УКРОП”:

**У** – уверенность. Произноси комплименты и похвалу уверенным тоном, не смущаясь, но и не покровительственно.

**К** – конгруэнтность, т.е. слова должны сочетаться с тоном голоса, мимикой и позой. Не говори комплимент с холодным блеском в глазах.

**Р** – реакция. Прогнозируй реакцию партнера. Комплимент может вызвать и раздражение, если он неуместен в данной ситуации.

**О** – оригинальность. Ищи оригинальные комплименты. Уходи от шаблонов.

**П** – противоречия. Не произноси противоречивых комплиментов, имеющих подтекст (“Твою бы энергию, да в мирных целях”).

#### 2.4.8. Деловое общение в условиях конкуренции.

##### *Понятие конкуренции*

- это жесткое, конфликтное соперничество юридических и физических лиц в экономических и других сферах;
- общества с одной стороны это обязательный атрибут рыночных отношений, основа непрерывного общества, условие, противодействующее застою в экономике;
- с другой – это конфликтность, нестабильность, банкротство фирм, массовые увольнения работников;

- конкуренция многолика:

- по результативности – эффективная и неэффективная;
- по соблюдению норм – добросовестная и недобросовестная;
- с точки зрения права – официальная и темная;
- с точки зрения пространства: – внутриотраслевая, межотраслевая;

- национальная ,

международная

xx

#### 2.4.9.

##### *Побеждает в конкуренции тот, кто*

- познал правила бизнеса, умело использует элементы хитрости и игры и не имеет дело с воровством;
- овладел арсеналом изощренных приемов и психотехник в работе с персоналом и конкурентами;
- овладел искусством понимания людей и общения с ними в условиях многоликой конкуренции.

2.4.10.

1. Как можно лучше познать склонности и интересы партнеров по общению, их личностные особенности, степень их соответствия той социальной роли, на которую они претендуют (Х. Маккей, например, применял в своей практике учет всех клиентов по 66-ти параметрам в оценке личности клиента и 12-ти позиций в профиле конкурента).

Смотри Приложение №1. 2

Полная осведомленность о партнере позволяет безошибочно и довольно просто завоевать их доверие, благосклонность;

2. Создавать условия, при которых покупатель сам себя убеждает сделать покупку. Убедительным аргументом в пользу покупки может являться тот факт, что и другие стремятся приобрести ту же вещь;
3. Делать все возможное для того, чтобы знать, что хочет клиент. Это “возможное” включает в себя:
  - восприятие его как личности, а не как человека;
  - укрепление в нем чувства собственного достоинства;
  - дружба, помощь, гарантии, забота, оказание услуги и т. д.;
4. Уметь “подключиться” под непокладистых клиентов:
  - “случайно” с ним познакомиться в неформальной обстановке;
  - через третьи лица он узнает о вас много положительного;
  - письменно или устно завязать с ним диалог, ничего не прося у него, а лишь предлагая ему помощь и т. д.;
5. Посвятить партнеру открытки, маленькие заметки, в которых положительно оценивать его деятельность, поздравлять с праздниками, ничего не прося взамен;
6. Остерегайтесь ловушек, лести с противоположной стороны. Приемы психотехники знают не только вы;

*Меры,  
направленные на  
повышение  
эффективности  
общения в сфере  
рыночных  
отношений*

7. Постоянно отслеживать результаты в работе конкурентов, их положение на рынке;
8. Для получения информации используются все, в том числе и окольные пути получения связей;
9. Вся время будьте настроены на волну перемен;
10. Желательно, чтобы в “тылу” противника у вас были ваши осведомители и др.

xx

*Вопросы для самопроверки знаний*

2.4.1. Является ли идентификация, эмпатия, рефлексия основными механизмами познания другого человека в процессе познания:

Да – Нет

2.4.2. Какими способами воздействуют партнеры друг на друга?

Укажите четыре из семи переменных:

- заряджением;
- внушением;
- убеждением;
- подражанием;
- наказанием;
- просьбами;
- восхвалениями.

2.4.3. Все ли перечисленные ниже факторы препятствуют эффективному деловому общению?

- недостаточное внимание и понимание важности общения;
- неправильные психологические установки отдельных работников;
- стереотип мышления;

- предвзятое мнение;
- неправильное отношение к чему-либо;
- отсутствие внимания и потеря интереса;
- неполнота фактического материала;
- плохая структура сообщений:
  - неправильный выбор слов,
  - ошибки в организации сообщения;
  - неправильная оценка способностей получателя понять сообщение;
  - недостаточная достоверность;
  - недостаточная конкретность
- слабая память;
- отсутствие обратной связи.

Да – Нет

2.4.4. Какими приемами можно повысить эффективность общения на его начальной стадии:

- **“нейтральной фразой”;**
- **“завлечением”;**
- **“установлением зрительного контакта” ;**
- **“навязыванием ритма”;**
- **“ублажением”.**

Выделите три верных ответа.

2.4.5. На стадии поддержания внимания к общению применяются следующие приемы:

- **“исключение”;**
- **“навязывание ритма”;**
- **акцентирование;**
- **“нейтрализация замечаний”;**
- **“аргументация”;**
- **“логика»**

Оставьте три верных ответа

2.4.6. Назовите пять наиболее распространенных приемов формирования аттракции:

- **“имя собственное”;**
- **“зеркало отношений” (учеба, лекции);**
- **комплименты (золотые слова);**
- **личная жизнь;**
- **терпеливый слушатель**
- **манипулятор**

- **хороший рассказчик**

2.4.7. Сколько существует групп правил говорения комплиментов:

- **три;**

- **пять;**

- **шесть;**

- **семь.**

Вспомните их содержание.

2.4.8. В условиях конкуренции усиливается ли роль аттракционных приемов?

ДА

**НЕТ**

**2.4.9. Кто побеждает в конкуренции?**

Исключите три неверных утверждения:

- познал правила бизнеса, умело использует элементы хитрости и игры и не имеет дело с воровством;
- овладел арсеналом изощренных приемов и психотехник в работе с персоналом и конкурентами;
- овладел искусством понимания людей и общения с ними в условиях многоликой конкуренции
- **строго руководствуется этическими правилами делового общения;**
- **постоянно манипулирует общественным сознанием;**
- **верит в бога, справедливость, доброту.**

2.4.10. Все ли из перечисленных ниже мер решают проблему повышения эффективности делового общения в сфере рыночных отношений?

- как можно лучше познать склонности и интересы партнеров по общению, их личностные особенности, степень их соответствия той социальной роли, на которую они претендуют (Х. Маккей, например, применял в своей практике учет всех клиентов по 66-ти параметрам в оценке личности клиента и 12-ти позиций в профиле конкурента).
- Полная осведомленность о партнере позволяет безошибочно и довольно просто завоевать их доверие, благосклонность;
- создавать условия, при которых покупатель сам себя убеждает сделать покупку. Убедительным аргументом в пользу покупки может являться тот факт, что и другие стремятся приобрести ту же вещь;
  - делать все возможное для того, чтобы знать, что хочет клиент.
  - уметь “подключиться” под непокладистых клиентов;

- посвятить партнеру открытки, маленькие заметки, в которых положительно оценивать его деятельность, поздравлять с праздниками, ничего не прося взамен;
- остерегайтесь ловушек, мест с противоположной стороны. Приемы психотехники знают не только вы;
- постоянно отслеживать результаты в работе конкурентов, их положение на рынке;
- для получения информации используются все, в том числе и окольные пути получения связей;
- все время будьте настроены на волну перемен;
- желательно, чтобы в “тылу” противника у вас были ваши осведомители.

**Да** – Нет

## Психотренинг

### *Манипуляции – достойный отпор*

#### Три правила общения с манипулятором

Манипуляция – это такое поведение, при котором к другому человеку относятся, как к вещи или средству достижения своих целей. При этом человек чувствует себя неловко, униженно или подавленно. Если ты ощущаешь себя мышкой в лапах кота, то твой партнер – манипулятор.

И желая выбраться из его “лап”:

#### **1. Держи себя уверенно, спокойно и достойно.**

Редкие люди выдерживают нейтральную, но уверенную позицию, сталкиваясь с манипулятором. Они начинают нервничать, повышать голос, кричать, всячески сопротивляться или уступают и смиряются с нажимом.

#### **2. Не бойся попасть в неловкое положение.**

Манипуляторы играют отработанные роли. Они применяют психологический прессинг – ставят человека в неловкое положение перед самим собой и окружающими. Например, неловко чувствовать себя крохобором, мелочным человеком. Если ты хочешь получить сдачу у таксиста или у продавца. В магазине может быть прессинг двойной – со стороны продавца (кассира) и людей в очереди.

#### **3. Не забывай, что и манипулятору приятно уважение.**

Манипуляторы – тоже люди. Никаких угроз, даже ответных, в адрес манипулятора. Не надо злорадно улыбаться, если тебе удалось доказать свою правоту. Не обещаю отомстить за унижение или неловкое положение. И не трать силы на реальное мщение. Обойдись без насмешек над личностью манипулятора. И тем более не надо унижать его. Вспомни библейское – не унижайте и не унижаемы будете. Манипулятор, как и ты – личность.

“Как ослабить психо - прессинг?”

Для этого надо сделать шесть психологически верных шагов:

**Шаг 1. Зарядись доброй (!) злостью, пытаясь призвать к порядку нарушителя общепринятых или приемлемых для тебя норм поведения.**



Не принимай псевдообъяснений. Например, клиент жалуется на что-то, мешающее ему полностью и сейчас заплатить тебе. Посочувствуй, но скажи твердо, что это – не твоя проблема, посоветуй, где ему найти деньги или как их быстро заработать.

Таксист, не желающий сдать сдачи, говорит, что диспетчеру надо дать, слесарю надо дать, бензин опять подорожал. Это тоже манипуляция: он говорит о своих проблемах и “топит” твою проблему. Посочувствуй и напомни, что ты находитесь в несколько иной ситуации: сейчас он должен отдать твои законные денежки.

### **Шаг 2. Не иди на конфронтацию, на обострение отношений.**

Начавший конфликт партнер и ты решаете общую для вас проблему. Швейцар отклоняет твою руку с чаевыми, утверждая, что мест в ресторане нет. Положи ему деньги в карман. Пусть позволит пройти и спросить вон...за тем столиком, не позволят ли сидящие там подсесть к ним.

### **Шаг 3. Наравивай ответное давление на манипулятора мягко, вежливо, постепенно.**

Сначала – намекни: ты заметил нарушение, и это огорчает тебя. Продащице, быстро обсчитавшей тебя: “Помилуйте, я не успеваю считать так быстро, как вы!” То есть вина так как бы возлагается не полностью на нарушителя, виноват и ты – не способен, тугодум.

“Вы не хотите принять у меня банки, бутылки? Очень жаль, что я не смог зайти заблаговременно и узнать, есть ли тара”.

“Конечно, сейчас такая жара, и вы раздражены...Вы весь день на такой тяжелой работе и устали...Я хотел зайти завтра, но вот занесло меня”.

### **Шаг 4. Прояви при наращивании ответного давления свое миролюбие.**

“Думаю, нам не стоит ссориться из-за пустяков...Ей-богу, мое скромное желание не заслуживает такого напряжения”. Сам попытайся не напрягаться и не думать, что манипулятор имеет злой умысел: “давит” на тебя обдуманно и преднамеренно.

### **Включайся в конфликт последним**

### **Шаг 5. Мягкое противостояние манипулятору сопроводи конструктивным предложением.**

Швейцар ресторана остался позади, но на твоём пути встал администратор зала. “Да у вас есть совсем пустые столики...Я поверю вам, что они заняты, если покажите корешки квитанций-заказов...Что вы, не надо таких хлопот! Я не претендую на пустой столик и сам переговорю с сидящими вон за теми столиками. Вы не возражаете?”

### **Шаг 6. Если и конструктив тебе не помогает, вступай в бой, но сражайся элегантно.**

Виноват уже только нарушитель правил, а ты – целиком прав. Подведи его поведение под какой-то кодекс: моральный или юридический. Формируй дальше, если он не понимает, что виноват, угрозу реально-конкретную, а не расплывчатую, химерную. Потребуй жалобную книгу или скажи, что позвонишь в вышестоящую инстанцию (укажи в какую именно), что сделаешь их организации “хорошую” рекламу в газете или по радио. Заявления типа: “Я заявлю куда следует!”, “Вы еще вспомните меня!” никого и никогда не впечатляли.

## Резюме

### **После шагов короткая пробежка по тому, что было или будет сказано.**

Цель любой твоей конфронтации – не разрыв отношений, а вынужденные меры, которые надо провести с минимальными издержками, но без мщения и злорадства. Не стоит и возмущаться тактикой твоего “обидчика”. Самое разумное – спокойная беспристрастная констатация его поведения. Передавай свои чувства от себя лично, не обобщая.

Но никогда не упускай возможности призвать манипулятора к миру и установить с ним дружеские отношения, как бы далеко не зашла конфронтация. Помни, что плохой мир лучше доброй ссоры. “Мы стоим на пути к ссоре, но так этого не хочется”.

## Тест – деловое общение: ваша самооценка

Предлагаем тест для оценки Вашего личного стиля делового общения. Результаты этого теста будут известны только Вам, поэтому постарайтесь отвечать искренне на все вопросы.

Из каждой пары утверждений выберите одно – то, которое, Вы считаете, наиболее соответствует Вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным.

1. *Я люблю действовать.*
2. *Я работаю над решением проблем систематическим образом.*
3. *Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.*
4. *Мне очень нравятся различные нововведения.*
5. *Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.*

6. *Я очень люблю работать с людьми.*
7. *Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.*
8. *Для меня очень важными являются окончательные сроки.*
9. *Я против откладываний и проволочек.*
10. *Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем применяться на практике.*
11. *Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это стимулирует и вдохновляет.*
12. *Я всегда стараюсь искать новые возможности.*
13. *Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.*
14. *Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.*
15. *Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.*
16. *Я создаю проблемы другим людям.*
17. *Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.*
18. *Я нахожу, что действия, основанные на принципе “шаг за шагом”, являются очень эффективными.*
19. *Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.*
20. *Я люблю творческое решение проблем.*
21. *Я все время строю планы на будущее.*
22. *Я восприимчив к нуждам других.*
23. *Хорошее планирование – ключ к успеху.*
24. *Меня раздражает слишком подробный анализ.*
25. *Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.*
26. *Я очень ценю опыт.*
27. *Я прислушиваюсь к мнению других.*
28. *Говорят, что я быстро соображаю.*
29. *Сотрудничество является для меня ключевым словом.*
30. *Я использую логические методы для анализа альтернатив.*
31. *Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.*
32. *Я постоянно задаю себе вопросы.*
33. *Делая что-либо, я тем самым, учусь.*
34. *Я полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.*
35. *Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.*
36. *Я не люблю вдаваться в детали.*
37. *Анализ всегда должен предшествовать действиям.*
38. *Я способен оценить климат в группе.*
39. *У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.*
40. *Я воспринимаю себя как решительного человека.*
41. *Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.*
42. *Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.*
43. *Я могу открыто выразить свои чувства.*
44. *Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.*
45. *Я очень люблю читать.*

46. *Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.*
47. *Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.*
48. *Я люблю достигать поставленных целей.*
49. *Мне нравится узнавать что-либо о других людях.*
50. *Я люблю разнообразие.*
51. *Факты говорят сами за себя.*
52. *Я использую свое воображение насколько это возможно.*
53. *Меня раздражает длительная кропотливая работа.*
54. *Мой мозг никогда не перестает работать.*
55. *Важному решению предшествует подготовительная работа.*
56. *Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.*
57. *Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.*
58. *Эмоции только создают проблемы.*
59. *Я люблю быть таким же, как другие.*
60. *Я не могу быстро прибавить два к двум.*
61. *Я примеряю свои новые идеи к людям.*
62. *Я верю в научный подход.*
63. *Я люблю, когда дело сделано.*
64. *Хорошие отношения необходимы.*
65. *Я импульсивен.*
66. *Я нормально воспринимаю различия в людях.*
67. *Общение с другими людьми значимо само по себе.*
68. *Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.*
69. *Я люблю организовывать что-либо.*
70. *Я часто перескакиваю с одного дела на другое.*
71. *Общение и работа с другими являются творческим процессом.*
72. *Самоактуализация является крайне важной для меня.*
73. *Мне очень нравится играть идеями.*
74. *Я не люблю попусту терять время.*
75. *Я люблю делать то, что у меня получается.*
76. *Взаимодействуя с другими, я учусь.*
77. *Абстракции интересны для меня.*
78. *Мне нравятся детали.*
79. *Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.*
80. *Я достаточно уверен в себе.*

Теперь в шкалах, приведенных ниже, обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и посчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимально количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если вы получили по тому или иному стилю более 20

баллов, значит, Вы где-то ошиблись в подсчетах. Всего же у Вас сумма баллов по четырем стилям должна быть равна 40.

Стиль 1	1	8	9	13	17	24	26	31	33	40
	41	48	50	53	57	63	65	70	74	79
Стиль 2	2	7	10	14	18	23	25	30	34	37
	42	47	51	55	58	62	66	69	75	78
Стиль 3	3	6	11	15	19	22	27	29	35	38
	43	46	49	56	59	64	67	71	76	80
Стиль 4	4	5	12	16	20	21	28	32	36	39
	44	45	52	54	60	61	68	72	73	77

### Описание стилей:

Стиль 1 – основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия).

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- результатов;
- конкретных вопросов;
- поведения;
- продуктивности;
- эффективности;
- продвижения вперед;
- ответственности;
- подтверждений;
- опыта;
- препятствий;
- достижений;
- изменений;
- решений.

Эти люди:

- прагматичны;
- прямолинейны;
- часто взволнованы;
- решительны;
- быстры (переключаются с одного вопроса на другой);

- энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

Стиль 2 – основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс).

Для людей этого типа характерно обсуждение:

- фактов;
- процедурных вопросов;
- планирования;
- организации;
- контролирования;
- проверки;
- апробирования;
- анализа;
- наблюдений;
- доказательств;
- деталей.

Эти люди:

- ориентированы на систематичность, последовательность;
- причинно-следственные связи;
- честны;
- многословны;
- мало эмоциональны;
- тщательны;
- методичны.

Стиль 3 – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей).

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- людей в целом;
- человеческих нужд;
- человеческих мотивов;
- работы в команде;
- проблем общения;
- чувств;
- “духа работы в команде”;
- понимания;
- саморазвития;
- восприимчивости;

- осознанности;
- сотрудничества;
- убеждений;
- ценностей;
- ожиданий;
- отношений.

Эти люди:

- спонтанны;
- сопереживающие;
- теплые;
- психологически ориентированы;
- эмоциональны;
- восприимчивы;
- чувствительны.

Стиль 4 – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей и т. п. (ориентация на людей).

Для людей этого стиля характерно обсуждение:

- концепций;
- нововведений;
- творческого подхода;
- возможностей;
- вероятностей;
- больших планов;
- различных вопросов;
- что происходит нового в данной области;
- взаимозависимости;
- новых путей;
- новых методов;
- улучшений;
- проблем;
- потенциала;
- альтернатив.

Эти люди:

- с хорошим воображением;
- харизматичны;

- порой их сложно понимать;
- эгоцентричны;
- мало реалистичны;
- творчески настроены;
- полны идей;
- оказывают стимулирующее влияние на других.

### **Как лучше строить деловое общение, если:**

#### **1. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 1:**

- прежде всего, сконцентрируйте внимание на результатах (сформулируйте заключение сразу после изложения позиции);
- сформируйте Ваши предложения (при этом не предлагайте слишком много альтернатив);
- будьте по возможности кратки;
- подчеркните практическую направленность Ваших предложений;
- используйте визуальные средства (графики, схемы, таблицы и т. п.).

#### **2. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 2:**

- будьте точны (опирайтесь на факты);
- в своем выступлении используйте следующий логический порядок:
  - предыстория вопроса;
  - современное его состояние;
  - предполагаемый исход;
    - разбейте Ваши рекомендации на составные части;
    - предлагая альтернативы, укажите положительные и отрицательные последствия их принятия;
    - не торопите Вашего партнера;
    - упорядочите Ваши предложения (1, 2, 3...).

#### **3. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 3:**

- предварите деловые отношения небольшой беседой (не начинайте сразу разговор о деле);
- подчеркните связь между Вашими предложениями и нуждами и проблемами людей;
- укажите как то, что Вы предлагаете работало в прошлом;
- укажите, что Вас поддерживают (или поддержали бы) все уважаемые люди;



- при деловой переписке используйте неформальный стиль.

#### **4. Ваш партнер принадлежит к людям стиля 4:**

- отведите достаточное время для обсуждений;
- не раздражайтесь, если Ваш партнер, вместо того, чтобы обсуждать существо проблемы, ходит вокруг и около;
- в своем вступительном слове постарайтесь включить данную проблему в более широкий концептуальный контекст;
- подчеркните уникальность Вашей идеи или темы;
- в письменном обращении в самом начале выделить ключевые понятия, которые лежат в основе Ваших идей и предложений. Начинайте с общих положений, а затем переходите к частностям.

Заметим сразу, что идеального стиля делового общения не существует. Что же тогда означают полученные Вами результаты? Они позволяют вам лучше понять себя: то, как Вы строите деловое общение, на что больше обращаете внимание, на что – меньше. Если у Вас очки распределились поровну между четырьмя стилями, то, скорее всего, Вы склонны менять стили. Собеседнику может быть сложно с Вами, т.к. трудно спрогнозировать Ваши приоритеты в деловом общении.

## **2.5. Умение слушать и слышать**

### 2.5.1.

*О роли  
слушания  
в деловом  
общении*

- По подсчетам специалистов в управленческой деятельности около половины рабочего времени менеджера уходит на слушание сотрудников, клиентов, посетителей.
- К сожалению, ни в школах, ни в вузах людей не учат слушать собеседника.

xx

### 2.5.2.

1. Это тяжелый труд;

*Что значит  
уметь  
слушать и  
слушать?*

2. Одновременно это и дар, которым можно порадовать другого;
3. Слушать – значит платить вниманием и заинтересованностью в обмен на информацию и понимание;
4. Умение слушать – и комфорт, и развлечение;
5. Это – активный процесс, который требует определенных навыков;
6. Люди, не умеющие слушать, получают намного меньше информации и чаще принимают неверные решения

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### 2.5.3.

*10 правил на  
два уха*

1. Помоги говорящему раскрепоститься. Эмоционально поддерживай его: “Да, да, я вас слушаю”, “Понимаю” и т. п. Создавай ощущение свободы. Твоя поддержка не означает согласие, а означает лишь готовность понять другого.
2. Слушай, старайся понять, а не искать изъяны и поводы для возражений. Не делай оценок услышанного. Поищи то, что объединит с говорящим.
3. Сопереживай собеседнику. Попробуй встать на его позицию и оттуда посмотреть на проблему. Именно так лучше поймешь мотивы и эмоции говорящего. А это позволит глубже и точнее выявить смысл его речи.
4. Будь терпелив. Не смотри на часы, не прерывай говорящего. Не пытайся выйти или уйти, не делай нетерпеливых жестов, не читай свои бумаги, не слушай одновременно радио, не смотри на экран телевизора, не бери телефонную трубку.
5. Постарайся не терять тему разговора. Не отвлекайся на специфические качества говорящего. Отдели человека от интересующей его проблемы. Слушай внимательно, даже если говорящий тебе неприятен.
6. Задавай вопросы и уточняй. Убедись, что ты понял все: “Правильно ли я вас понял?”, “Вы хотите сказать,

что...”. Помни, что ничего нельзя сказать так, чтобы другой не мог исказить смысл услышанного.

7. Слушая, улыбайся, если сможешь, склоняйся к говорящему, кивай головой, смотри в глаза, поддакивай.
8. Попробуй эмоционально настроиться ближе к состоянию говорящего. Это наводит мост доверия. Он чувствует, что его состояние от вас не ускользнуло. Если вы говорите: “Мне кажется, что это вас очень волнует”, другой человек ощущает ваше внимание и заботу. Одно ухо у тебя для того, чтобы воспринимать смысл речи, другое – чувства говорящего.
9. Сдерживай свое раздражение или гнев, вызываемые услышанными словами. В таком состоянии ты не поймешь или придашь словам неверный смысл.
10. Сам не говори почти ничего. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать то, что слышишь.

Природа дала человеку два открытых всегда уха и только один язык, спрятанный во рту. И она (природа) четко обозначила, что лучше намного больше слушать, чем говорить.

xx

2.5.4. и 2.5.5.

*Наставления  
по  
эффективному  
слушанию*

В учебниках по менеджменту приводятся ряд правил, объединенных общим заглавием “Наставления по искусству эффективно слушать”. Суть их сводится к следующим положениям:

1. Относитесь к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить нечто новое. Помните, что люди, прежде чем начать говорить, готовятся к разговору. Большинство, начав разговор, ставит перед собой вполне конкретную цель.
2. В самом начале разговора постарайтесь установить контакт с собеседником. Такой контакт можно назвать своего рода “рапортом” (тесное взаимопонимание).

Чтобы установить такой контакт, нужно сформировать у себя установку к искреннему реагированию на речь говорящего.

3. Смотрите на собеседника. Если есть возможность, можно смотреть в глаза, однако подобное поведение слушателя не всем по душе: люди застенчивые, а их среди человечества где-то около 40%, не выносят прямого взгляда. Некоторые люди, выходцы, например, из Китая и Японии, вообще стараются не смотреть в глаза других людей.
4. Старайтесь не перебивать. Надо быть прилежным слушателем, выслушивать собеседника до конца. Терпеливое слушание помогает решить многие вопросы по оказанию воздействия, в частности, разоружить агрессивных собеседников. Однако терпение слушателя не должно означать пассивности. Терпение – это прием активного наступательного воздействия. Ни один ретивый говорун не сможет устоять перед терпеливым слушателем.
5. Заранее не делайте выводов. Особенностью поведения людей являются действия на основе установки, то есть усвоенных в прошлом опыте стереотипов поведения. Некоторые люди очень цепко стараются держаться этих стереотипов, поэтому нередко проявляют агрессивность.
6. Не доминируйте во время беседы. Доминировать можно по-разному: словом, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит, т. е. мало понимает из того, что ему говорят. А тот, над кем доминируют, теряется и переходит в психологическую защиту.
7. Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут вверх, разум притупляется. Человек с притупленным разумом плохо разбирается в том, что говорят ему, кроме того, он заставляет своего собеседника хитрить или даже

лгать. Когда чувствуете, что эмоции становятся хозяином положения, подумайте о собеседнике.

8. Не спешите возражать. Дайте собеседнику выговориться. Все взвесьте, а потом уж возражайте. Когда говорящего перебивают, чтобы сделать возражение, поступают необдуманно. Во-первых, останавливая человека, не успевшего выговориться, мы рождаем у него чувство досады. Оно-то и не позволяет ему согласиться с возражениями. Другое дело – возражать после того, когда собеседник выговорился. Разрядившись, человек готов выслушать аргументацию. Во-вторых, если слушать внимательно, возможно, и возражать не придется: под влиянием терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.
9. Не принимайте “позы обороны”. Когда слушающий скрещивает руки на груди, сжимает мышцы, напрягается, говорят, что он “уходит в оборону”. Действительно, напряжение различных участков тела – это свидетельства несогласия. Говорящий без труда воспринимает такое состояние, поэтому принимает меры – замыкается.
10. В разговоре всегда находите паузу для остановки. Пауза нужна, во-первых, чтобы дать собеседнику вклиниться в разговор, а, во-вторых, чтобы погасить свой пыл.
11. Не будьте молчуном. Молчание – это не слушание, хотя многие так и думают. Пауза в разговоре – это прием слушания. Однако, если пауза превышает 5-6 секунд, она воспринимается как молчание. Молчание гасит активность говорящего.
12. Сдерживайтесь в меру. Терпение и сдержанность – это прием воздействия. Однако, когда они переходят границу, т. е. Слишком затягиваются, то обращаются в свою противоположность. Безграмотное терпение и сдержанность слушателя могут породить у говорящего

ответное действие в виде психологической защиты. Мерилом здесь выступает чувство меры.

13. Не выставляйте из себя умника. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит собеседник, часто порождают скуку. Когда говорящий в ответ на свое высказывание слышит что-то невнятное, он не может не думать о безразличном отношении к нему.
14. Следите за своим расслаблением. Раскованность стимулирует говорящего. Однако, будучи оставленной без контроля, она переходит в релаксацию (полное расслабление), что заражает этим же собеседника. В состоянии релаксации активность общения погасает.
15. Если устали, извинитесь. Контролируйте свое состояние. Когда почувствуете скованность в суставах или потребность к потягиванию, не встряхивайтесь. Лучше всего сослаться на самочувствие или подыскать какой-нибудь предлог для перерыва.

Итак, мы познакомились с 15 правилами слушания. Все они объединяются одним общим правилом, скорее принципом, проявления внимания к собеседнику. Любой человек, а тем более управляющий, если он поставил перед собой задачу сделать свое общение с подчиненными (посетителями, общественностью и т. д.) эффективным инструментом побуждения людей к деятельности, должен повысить свою культуру слушания. Приведенные выше 15 правил помогут ему организовать самотренировку.

*Вопросы для самопроверки знаний*

2.5.1. Какаю долю рабочего времени менеджера уходит на слушание сотрудников?

≈ 30% времени;

≈ 40% времени;

≈ 50% времени.

2.5.2. Что значит уметь слушать и слышать?

- труд;
- дар;
- комфорт;
- развлечение;
- активный процесс;
- **пассивный процесс;**
- способность;
- навык;
- **обязанность;**
- **долг.**

Отметьте семь необходимых требований.

2.5.3. В приведенных ниже “10 правилах на два уха” пропущены отдельные слова:

задавай; не говори; раскрепоститься; не терять; сдерживай; понять; улыбайся; встать; попробуй; не смотри на.

Расставьте их.

*10 правил на  
два уха*

1.Помоги говорящему **раскрепоститься.** Эмоционально поддерживай его: “Да, да, я вас слушаю”, “Понимаю” и т. п. Создавай ощущение свободы. Твоя поддержка не означает согласие, а означает лишь готовность понять другого.

2.Слушай, старайся **понять,** а не искать изъяны и поводы для возражений. Не делай оценок услышанного. Поищи то, что объединит с говорящим.

3.Сопереживай собеседнику. Попробуй **встать** на его позицию и оттуда посмотреть на проблему. Именно так лучше поймешь мотивы и эмоции говорящего. А это позволит глубже и точнее выявить смысл его речи.

4.Будь терпелив. **Не смотри на** часы, не прерывай говорящего. Не пытайся выйти или уйти, не делай нетерпеливых жестов, не читай свои бумаги, не слушай одновременно радио, не смотри на экран телевизора, не бери телефонную трубку.

5.Постарайся **не терять** тему разговора. Не отвлекайся на специфические качества говорящего. Отдели человека от интересующей его проблемы. Слушай внимательно, даже если говорящий тебе неприятен.

**6.Задавай** вопросы и уточняй. Убедись, что ты понял все: “Правильно ли я вас понял?”, “Вы хотите сказать, что...”. Помни,

что ничего нельзя сказать так, чтобы другой не мог исказить смысл услышанного.

7.Слушая, улыбайся, если сможешь, склоняйся к говорящему, кивай головой, смотри в глаза, поддакивай.

8.Попробуй эмоционально настроиться ближе к состоянию говорящего. Это наводит мост доверия. Он чувствует, что его состояние от вас не ускользнуло. Если вы говорите: “Мне кажется, что это вас очень волнует”, другой человек ощущает ваше внимание и заботу. Одно ухо у тебя для того, чтобы воспринимать смысл речи, другое – чувства говорящего.

9.Сдерживай свое раздражение или гнев, вызываемые услышанными словами. В таком состоянии ты не поймешь или придашь словам неверный смысл.

10.Сам не говори почти ничего. Трудно слушать, разговаривая или пытаясь комментировать то, что слышишь.

2.5.4. Сколько правил в “Наставлении по искусству эффективно слушать” ?

- 10;
- 13;
- 15;
- 17;
- 20.

2.5.5. В “Наставлении по искусству эффективно слушать” вставьте глаголы:

- относитесь;
- смотреть;
- не делайте;
- не давайте;
- не принимайте;
- не будьте;
- не выставляйте;
- извинитесь;
- установите;
- не перебивать;



- не доминируйте;
- не спешите;
- находите;
- сдерживайтесь;
- следите.

1. **Относитесь** к говорящему с уважением, цените по достоинству его желание сообщить нечто новое. Помните, что люди, прежде чем начать говорить, готовятся к разговору. Большинство, начав разговор, ставит перед собой вполне конкретную цель.
2. В самом начале разговора постарайтесь **установите** контакт с собеседником. Такой контакт можно назвать своего рода “рапортом” (тесное взаимопонимание). Чтобы установить такой контакт, нужно сформировать у себя установку к искреннему реагированию на речь говорящего.
3. Смотрите на собеседника. Если есть возможность, можно **смотреть** в глаза, однако подобное поведение слушателя не всем по душе: люди застенчивые, а их среди человечества где-то около 40%, не выносят прямого взгляда. Некоторые люди, выходцы, например, из Китая и Японии, вообще стараются не смотреть в глаза других людей.
4. Старайтесь **не перебивать**. Надо быть прилежным слушателем, выслушивать собеседника до конца. Терпеливое слушание помогает решить многие вопросы по оказанию воздействия, в частности, разоружить агрессивных собеседников. Однако терпение слушателя не должно означать пассивности. Терпение – это прием активного наступательного воздействия. Ни один ретивый говорун не сможет устоять перед терпеливым слушателем.
5. Заранее **не делайте** выводов. Особенностью поведения людей являются действия на основе установки, то есть усвоенных в прошлом опыте стереотипов поведения. Некоторые люди очень цепко стараются держаться этих стереотипов, поэтому нередко проявляют агрессивность.
6. **Не доминируйте** во время беседы. Доминировать можно по-разному: словом, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит, т. е. мало понимает из того, что ему говорят. А тот, над кем доминируют, теряется и переходит в психологическую защиту.
7. **Не давайте** волю эмоциям. Когда эмоции берут вверх, разум притупляется. Человек с притупленным разумом плохо разбирается в том, что говорят ему, кроме того, он заставляет своего собеседника хитрить или даже лгать. Когда чувствуете, что эмоции становятся хозяином положения, подумайте о собеседнике.

8. **Не спешите** возражать. Дайте собеседнику выговориться. Все взвесьте, а потом уж возражайте. Когда говорящего перебивают, чтобы сделать возражение, поступают необдуманно. Во-первых, останавливая человека, не успевшего выговориться, мы рождаем у него чувство досады. Оно-то и не позволяет ему согласиться с возражениями. Другое дело – возражать после того, когда собеседник выговорился. Разрядившись, человек готов выслушать аргументацию. Во-вторых, если слушать внимательно, возможно, и возражать не придется: под влиянием терпеливого слушателя гаснет пыл оппонента.
9. **Не принимайте** “позы обороны”. Когда слушающий скрещивает руки на груди, сжимает мышцы, напрягается, говорят, что он “уходит в оборону”. Действительно, напряжение различных участков тела – это свидетельства несогласия. Говорящий без труда воспринимает такое состояние, поэтому принимает меры – замыкается.
10. В разговоре всегда **находите** паузу для остановки. Пауза нужна, во-первых, чтобы дать собеседнику вклиниться в разговор, а, во-вторых, чтобы погасить свой пыл.
11. **Не будьте** молчуном. Молчание – это не слушание, хотя многие так и думают. Пауза в разговоре – это прием слушания. Однако, если пауза превышает 5-6 секунд, она воспринимается как молчание. Молчание гасит активность говорящего.
12. **Сдерживайтесь** в меру. Терпение и сдержанность – это прием воздействия. Однако, когда они переходят границу, т. е. Слишком затягиваются, то обращаются в свою противоположность. Безграмотное терпение и сдержанность слушателя могут породить у говорящего ответное действие в виде психологической защиты. Мерилом здесь выступает чувство меры.
13. **Не выставляйте** из себя умника. Натянутость и витиеватые замечания по поводу того, что говорит собеседник, часто порождают скуку. Когда говорящий в ответ на свое высказывание слышит что-то невнятное, он не может не думать о безразличном отношении к нему.
14. **Следите** за своим расслаблением. Раскованность стимулирует говорящего. Однако, будучи оставленной без контроля, она переходит в релаксацию (полное расслабление), что заражает этим же собеседника. В состоянии релаксации активность общения погасает.
15. Если устали, **извинитесь**. Контролируйте свое состояние. Когда почувствуете скованность в суставах или потребность к потягиванию, не встряхивайтесь. Лучше всего сослаться на самочувствие или подыскать какой-нибудь предлог для перерыва.

Тест «Умеете ли вы слушать?»

На вопросы отвечайте “почти всегда” или “в большинстве случаев”, или “иногда”, или “редко”, или “почти никогда”.

1. Стараетесь ли закончить беседу, если тема вам не интересна?
2. Может ли неудачное выражение спровоцировать вас на грубость?
3. Могут ли вас раздражать манеры собеседника?
4. Избегаете ли вы вступать в беседу с малознакомым человеком, даже если он стремится к этому?
5. Имеете ли привычку перебивать собеседника?
6. Делаете ли вид, что внимательно слушаете, а сами думаете о другом?
7. Меняется ли ваш тон, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?
8. Меняете ли вы тему разговора, если собеседник коснулся “щекотливого” для вас вопроса?
9. Поправляете ли собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные термины?
10. Может ли у вас быть снисходительный тон, с оттенком пренебрежения в общении?

Ответы оцениваются:

“почти всегда” – 2 очка, “в большинстве случаев” – 4 очка, “иногда” – 6 очков, “редко” – 8 очков.

Если вы набрали:

менее 54 очков – вы плохо слушаете то, что вам говорят;

54-62 очка – вы относитесь к среднему уровню слушателей;

более 62 очков – вы слушатель выше среднего уровня.

“Тот, кто думает, что может обойтись без других, сильно ошибается, но тот, кто думает, что другие не могут обойтись без него, ошибается еще сильнее”. (Ф. Ларошфуко)

### Тест – “Проверьте себя, умеете ли вы слушать?”

При ответе на вопросы используется девятибалльная шкала самооценки, где 9 – это качество, присущее вам в наибольшей степени, 1 – это качество, присущее вам в наименьшей степени, 5 – это средний уровень проявления соответствующего качества.

При ответе на вопросы теста будьте предельно искренни, не стремитесь быть лучше или хуже, чем вы есть на самом деле.

1. Как часто вы делаете вид, что слушаете, а сами думаете о другом?    1 2 3 4 5 6 7 8 9

2. как часто вам приходится “закруглять” тему беседы, разговора, если собеседник вам неинтересен? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
3. Как часто манера речи и поведения вашего собеседника вас раздражают? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
4. Как часто в процессе общения у вас возникают конфликтные ситуации? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
5. Как часто вы прерываете своего собеседника, чтобы вставить сою реплику, акцентировать внимание на существо обсуждаемого вопроса ? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
6. Как часто вам приходится поправлять собеседника, если он использует неправильные термины, ударения? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
7. Как часто в процессе беседы, общения вас провоцируют на то, чтобы вы повысили голос или грубостью ответили на грубость? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
8. В какой степени для вас характерна привычка перебивать собеседника в разговоре? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
1. Как часто вам приходится поправлять собеседника или говорить с ним в назидательном тоне? 1 2 3 4 5 6 7 8 9
10. Как часто вам приходится уходить от разговора, если ваш собеседник касается тем, проблем, которые вам неприятны? 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Подсчитайте суммарное число баллов, которое вы набрали, и определите ваш уровень развития умений и способностей слушать собеседника.

Уровень развития умений и способностей выслушивать собеседника	Суммарное число баллов
1 – очень низкий	79-90
2 – низкий	71-78
3 – ниже среднего	63-70
4 – чуть ниже среднего	55-62
5 – средний	47-54
6 – чуть выше среднего	39-46
7 – выше среднего	31-38
8 – высокий	23-30
9 – очень высокий	10-22

После того как вы определите, каков у вас уровень развития умений и способностей слушать собеседника, проанализируйте, каковы ваши типичные недостатки и каковы ваши резервные возможности.

## 2.6. Культура речи делового человека

### 2.6.1.

*Что  
такое  
речь*

– это основной инструмент общения.

*Культура  
устной  
речи*

– это сознательный отбор и использование тех языковых средств, которые помогают общению;

– культура предполагает знание норм литературного языка;

– это соблюдение основных требований к языку выступления;

– это выразительность речи, которая достигается оптимальным использованием языковых средств.

xx

### 2.6.2.

*Исторически  
сложилась и  
оформилась  
разновидности  
языка  
(функциональные  
стили)*

– разговорный (функция общения);

– научный и официально-деловой (функция сообщения);

– публицистический и литературно-художественный (функция воздействия).

xx

### 2.6.3.

*Специфика  
деловой  
устной речи*

Для бесед, встреч, переговоров, выступлений на собраниях характерны:

– короткие, емкие фразы:

– прямые и риторические (не подразумевающие прямого ответа) вопросы к слушателям;

- непосредственное обращение к слушателям;
- нейтральная лексика;
- строгий отбор слов при выделении мыслей.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

- сравнение;
- эпитет;
- метафора;
- гипербола;
- преуменьшение;
- риторические восклицания;
- риторический вопрос;
- повтор;
- цитирование;
- противопоставление;
- намек;
- пословицы, поговорки и др.

*Самые  
распространенные  
художественные  
средства для  
украшения речи*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

*Почему одних  
выступающих  
слушают  
внимательно,  
иногда застав  
дыхание, а других –  
в полуха? И  
говорят они на  
одном языке, но не  
одинаково*

Ораторское искусство имеет свои правила и законы.

Люди, умеющие удерживать внимание слушателей, не рождались ораторами. Они овладели этим умением, без которого трудно быть руководителем любой фирмы.

Для того, чтобы оценить насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете “подать информацию”, предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини.

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?

*Речевые  
барьеры при  
общении*

3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?
6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?
8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?
14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили “да” на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

2.6.4.

Когда нужно выступить на собрании или совещании, перед малой или большой аудиторией, по радио или телевидению.

*Что необходимо  
делать перед  
выступлением?*

Во-первых, надо прийти туда заранее.

Во-вторых, не забудьте взять с собой материалы, которые нужно вручить слушателям.

В-третьих, имейте текст, или набросок, или конспект, или тезисы для выступления.

В-четвертых, узнайте, сколько времени вам отведено.

В-пятых, разогрейте голосовые связки, поговорите с кем-нибудь.

Скованность и даже страх перед публичным выступлением возникает тогда, когда вы слишком сильно переживаете. Мысль о будущей речи вытесняется мыслью о предстоящем для вас испытании, причем вы скептически оцениваете свои способности.

Диагноз. Чрезмерное погружение в собственные переживания.

Рецепт. Думайте о деле, сконцентрируйте внимание на содержании речи: представляемая вами проблема важнее вашей особы.

Диагноз. Недооценка собственных возможностей.

Рецепт. Заставьте себя поверить, что вы хорошо подготовились к выступлению и можете сообщить слушателям нечто важное и полезное.

Диагноз. Недостаток опыта.

Рецепт. Наберитесь смелости и при удобном случае попросите слова. Участвуйте в различных дискуссиях: в кругу семьи после телепередач, в рабочем коллективе, на планерках, собраниях, совещаниях и просто во всяком “трепе”.

Диагноз. Ошибочная оценка слушателей.

Рецепт. Постарайтесь увидеть в слушателях не цензоров, которые ищут, что вы сказали не так, как надо, а понимающих партнеров, доброжелательно к вам настроенных.

*Как преодолеть  
страх перед  
публичным  
выступлением*



Диагноз. Воспоминание о провале.

Рецепт. Одно из выступлений может действительно оказаться неудачным и не будет принято слушателями так, как вы этого хотели. Это бывает с любимым, самым опытным оратором. Реагируйте на неудачу спокойно, “философски”: “Ну и что из этого? Зато уж в следующий раз я наверняка выступлю лучше!”

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### 2.6.5.

*Как лучше себя вести, находясь на трибуне, за столом, у микрофона*

#### **1. Не прячьтесь за трибуну**

Не начинайте свою речь сразу, как только вам дали слово. Немного подождите. Дайте слушателям на вас посмотреть. Ну, секунд 15-20. Вытащите из кармана или папки тезисы речи, взгляните на них. А потом посмотрите на людей, ожидающих вашего слова и улыбнитесь, сделайте приветствующий жест ли скажите “здравствуйте”.

#### **2. Читать текст или нет?**

Дело не в том, читает ли выступающий свой текст или только пользуется короткими пометками (тезисами), дело в свободе общения с аудиторией, в диалогичности твоей речи, в ее разговорности. Диалог-разговор может быть с одним человеком и с тысячей тоже.

Трудно говорить по тезисам потому, что в первую же минуту надо правильно построить свою речь, формулируя ее “набело”, без поправок и изменений. Но и читать заранее написанный текст можно так, словно вы говорите с собеседником.

Если вы хотите говорить “без бумажки”, все равно время от времени зачитывай короткие пометки, справки, цифры, хотя вы и помните их. Это снимает сомнения слушателей в достоверности вашей информации.

#### **3. Встаньте в полупрофиль**

Зачем? Во-первых, такой позой вы благодарите того, кто тебя представил аудитории и дал слово. Во-вторых, если такого человека нет, вам удобнее сделать небольшую задумчивую паузу, одновременно и глядя, и не глядя на слушателей.

И больше никаких суетливых движений, они отвлекают людей от сути выступления и вызывают разные ассоциации, часто далекие от содержания речи. Выступая, не “гуляйте” около трибуны или стола президиума, потому что слушатели начнут разглядывать вас, а не слушать. Для них это проще, чем вникать в то, что вы говорите.

Помните, что главный психологический фактор, активно влияющий на внимание слушателей, - вы сами. Они хоть и цензоры, но оценивают: как вы одеты, как держите себя, как говорите и знаете ли то, о чем говори.

#### **4 Микрофон – не помощник**

Иногда микрофону приписывают “чудесную” способность исправления дефектов произношения. Это – ошибочное впечатление. Микрофон хорошо выявляет индивидуальные особенности голоса и подчеркивает дефекты речи, которые мы не замечаем у человека, говорящего без микрофона.

Если человек “проглатывает” согласные или “съедает” окончания слов, текст становится неразборчивым, а голос – “лающим”.

Иногда мы громко произносим одни слова, а другие “глотаем”. А что слышат люди? Отдельные фразы, шумное дыхание, когда вплотную приближаешь лицо к микрофону, щелканье и причмокивание. Все это раздражает слушающих.

Еще хуже, если вы запутались в своих записях и судорожно подбираете нужные слова, заполняя вынужденную паузу словами-паразитами “значит...так сказать”. И микрофон усиливает то, что почти не замечается в обыденных разговорах.

#### **5 Смотрите на аудиторию**

Не останавливайте взгляд на отдельных лицах, помня, какое неприятное чувство может вызывать долгий пристальный взгляд. Надо скользить взглядом по отдельным группам слушателей, по-разному вас слушающих. Это привлечет их внимание и вызовет расположение.

Правда, один из отечественных ораторов действовал наоборот: он выбирал в аудитории самое тупое лицо и пытался говорить так, чтобы на этом лице появился проблеск мысли и понимания того, о чем идет речь.

#### **6 Говорите выразительно**

Выразительная речь способна передать огромную массу оттенков мысли. Можно сказать 50 раз “да” и 50 раз “нет”, говорил Б. Шоу, и все они будут нести разный смысл, но написать их можно только однозначно.

#### **7 Применяй весь запас слов**

Ребенок пользуется 3600 словами, подросток в 14 лет – 9000, средний взрослый употребляет 11700, а человек “повышенной интеллигенции” – до 13500 слов. Словарный запас А. С. Пушкина был 21200 слов.

Неприятное впечатление на слушателей производят канцеляризмы, бюрократизмы, “дежурные” фразы: “Охватить мероприятием... уделять должное внимание... в переживаемый момент”.

Очень опасное слово, которое надо забыть в вашей речи, - слово “вопрос”. Его “ставят, снимают, заостряют, регулируют, касаются, тормозят, затрагивают, поднимают, притупляют, регулируют, утрясают, проваливают, утрамбовывают...”. Недопустимы также выражения, которые стереотипны в письменной речи.

## **8 Возбудите внимание слушающих**

Ожидание пробуждает интерес и эмоции сильнее, чем что-то неожиданное. В начале речи намекните, что главное будет в конце, и несколько раз напомните. Надо уметь с первых же слов посадить слушателя на “крючок” интереса, на ожидание “сюрприза”. И тогда ваши слушатели “мысленно не покинут зал”.

## **9 Научитесь держать паузу**

Психологическая пауза – простой и проверенный способ сосредоточить внимание на какой-то мысли, подчеркнуть неожиданность выводов, обобщить изложенное, недосказать.

Физическая пауза еще более сложна. Мастерство оратора, как и актера, проверяется паузой, но и 5-6 секунд могут быть слишком долгими.

## **10 Соединяйте слова с жестом**

Жест в публичной речи несет около 40% информации. С этим утверждением можно согласиться или не согласиться, но попробуйте во время выступления держать руки “по швам”, забыв о жесте, и сразу же люди услышат “деревянную” сухость голоса, скованность мысли. Выразительный жест понятен и без слов.

## **11 Меняйте темп речи**

Для восприятия и понимания известных слов надо не более одной секунды. Если слова неизвестны, времени требуется больше. Человек схватывает звуковую и смысловую информацию обыденной речи со скоростью 60-70 слов в минуту.

Но в публичной речи держать такую скорость опасно, лучше если она будет меньше, и еще лучше, когда темп речи меняется в зависимости от содержания. Смена темпа речи меняет и скорость восприятия, мешая слушателю заснуть. Неизменная скорость, ровное шоссе убавкивают водителей автомашин.

## **12 Не будьте “педантично – систематично - поучительным”**

Вокруг нас очень много наставительной, пропитанной духом поучения информации, исходящей даже от случайных попутчиков в общественном транспорте. Не добавляй своей. Даже небольшие дозы “вы должны”, “вы обязаны” сначала настораживают, затем надоедают, а иногда и обижают.

## **13 Имейте в запасе юморные истории**

Хорошо если слушатели посмеются, но не над ситуацией, где вы были действующим лицом, положительным или отрицательным. Были и есть ораторы, которые могут с юмором реагировать на реплики слушателей, импровизировать.

В британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов, и едко “щипал” своих оппонентов-лейбористов. Наконец, не выдержав, вскочила с места пожилая и некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: “Мистер Черчилль! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!” Раздался смехок. Черчилль выдержал паузу и, окинув взглядом разгневанную леди, промолвил: “Если бы вы были моей женой, то я бы выпил этот яд с наслаждением”. Взрыв хохота означал победу, одержанную импровизированной шуткой.

Любой профессиональный оратор имеет запас шуток, баек, анекдотов и постоянно пополняет его.

#### **14 У вас всего 15 минут**

Многочисленные исследования показали, что активно слушать даже очень интересное выступление человек может в среднем 15 минут. Потом необходима пауза, небольшое отступление, какой-нибудь любопытный факт, анекдот.

#### **15 Не развивайте подробно второстепенные мысли,**

т. к. не хватит времени для главных.

#### **16. Меньше говорите о себе**

– это раздражает и знакомых людей, желающих, чтобы говорили прежде всего о них.

#### **17. Будьте осторожны с цифрами**

Цифры в публичной речи – подспорье словам, нужна строгая мера в их использовании. Если такой меры не имеете, тогда развесьте таблицы, покажите диапозитивы, если вам что-то нужно доказать “с цифрами в руках”. При этом в одной руке лучше держать указку: и слушателю-математику все же не очень хочется искать и “читать” чужие цифры.

### *Вопросы для самопроверки знаний*

2.6.1. Справедливо ли утверждение, что “язык – это инструмент общения”?

Да – Нет

2.6.2. Из приведенных ниже названий функциональных стилей языка исключите лишние:

- разговорный;

- научный;
- официально-деловой;
- публицистический;
- литературно-художественный;
- управленческий;
- тюремный;
- музыкальный.

2.6.3. Правильно ли утверждение о том, что для бесед, встреч, переговоров, выступлений на собраниях характерны:

- короткие, емкие фразы;
- прямые и риторические (не подразумевающие прямого ответа) вопросы к слушателям;
- непосредственное обращение к слушателям;
- нейтральная лексика;

строгий отбор слов при выделении мыслей.

Да      Нет

2.6.4. Что необходимо сделать перед выступлением?

- прийти заранее;
- захватить необходимый материал;
- иметь текст или тезисы выступления;
- узнать сколько времени вам отведено;
- накануне переговорить с кем-нибудь;
- приготовить стакан воды;
- пристально оценить аудиторию;
- выпить свежее яйцо.

Исключите лишние утверждения.

2.6.5. Как лучше себя вести, находясь на трибуне, за столом, у микрофона?

- не прятаться за трибуну;
- лучше текст читать;
- смотреть на аудиторию;
- говорить выразительно;
- приковать внимание слушателей;
- где необходимо – верно выдержать паузу;

- соединять слово с жестом;
- менять темп речи;
- соблюдать, регламентировать;
- важно быть “педантично-систематично-поучительным”;
- больше говорите о себе;
- не используйте в выступлении юморные истории;

Исключите четыре неверных утверждения.

### Тест – “Какой вы лектор? ”

Ответьте на следующие вопросы – “да” или “нет”.

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к каждой лекции в зависимости от характера аудитории (имеется ввиду, что тема хорошо известна и у вас есть опыт выступления)?
2. Чувствуете ли вы себя после лекции “выжатым” или способны выступать в тот же день?
3. Волнуетесь ли вы перед выходом на трибуну настолько, что приходится “преодолевать себя”?
4. Всегда ли одинаково начинаете лекцию?
5. Приходите ли на лекцию заранее или к моменту выступления?
6. Нуждаетесь ли во времени (3-5 минут), чтобы установить с аудиторией контакт и заставить себя внимательно слушать?
7. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану или склонны к импровизации?
8. Любите ли вы двигаться во время выступления или нет?
9. Отвечаете ли вы на записки с вопросами по мере их поступления или сначала группируете их?
10. Удастся ли вам в ходе лекции пошутить и как часто это бывает?

Если вы однозначно ответили на вопросы, то сможете определить основные направления своего стиля. Так, положительные ответы на 1, 4, 5, 6, 7, 9,-й и отрицательные – на 2, 3, 8, 10-й вопросы свидетельствуют о том, что вы относитесь к первому типу лектора, и наоборот. Если вы ответили “нет” на вопросы 2, 3, 5-й, то можно говорить о том, что у вас сильный тип нервной системы. Отрицательные ответы на вопросы 1, 4, 6, 10-й говорят о подвижности нервных процессов.

Если вы определили, что относитесь к первому типу, то не старайтесь вести себя по второму – не получится! Вообще не копируйте стиль другого лектора, особенно если у вас с ним разные манеры общения с аудиторией. В качестве пожеланий лекторам первого типа можно порекомендовать заранее отработать и предусмотреть все, что касается композиции, содержания и языка выступления, не гнушаясь подробным предварительным конспектом, даже если вы не собираетесь читать “по бумажке”. Ваше преимущество – в глубине и отработанности, вплоть до деталей.

Тем, кто относится ко второму типу, советуем позаботиться о том, чтобы быть “в форме” в момент выступления. Постарайтесь максимально взять под контроль свое поведение, вплоть до мимики, жестикуляции. Стремитесь усовершенствовать свою манеру общения с аудиторией.

### Тест о ваших способностях к ораторскому искусству

*Почему одних  
выступающих  
слушают  
внимательно,  
иногда застав  
дыхание, а других –  
в полуха? И  
говорят они на  
одном языке, но не  
одинаково*

Ораторское искусство имеет свои правила и законы.

Люди, умеющие удерживать внимание слушателей, не родились ораторами. Они овладели этим умением, без которого трудно быть руководителем любой фирмы.

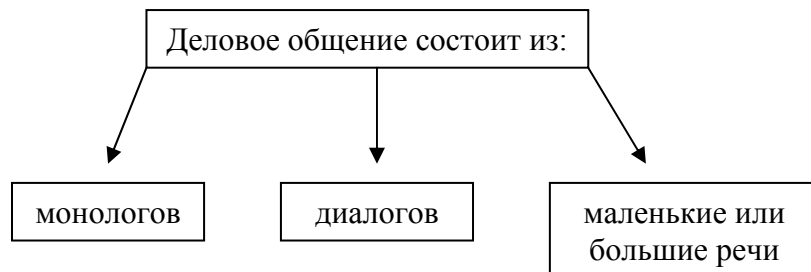
Для того, чтобы оценить насколько актуальны для вас речевые барьеры общения, насколько вы умеете “подать информацию”, предлагаем ответить на вопросы, составленные американским психологом В. Маклини.

1. Когда вы сами говорите, внимательно ли вы следите за тем, чтобы слушатели правильно вас поняли?
2. Подбираете ли вы слова, соответствующие уровню подготовки слушателей?
3. Обдумываете ли вы указания, прежде чем их высказать?
4. Отдаете ли вы распоряжения в достаточно краткой форме?
5. Если подчиненный не задает вопросов после того, как вы высказали новую мысль, считаете ли вы, что он ее понял?
6. Ясно ли вы выражаетесь?
7. Увязываете ли вы свои мысли, прежде чем их высказать, чтобы не говорить бессвязно?

8. Поощряете ли вы вопросы?
9. Предполагаете ли вы, что знаете мысли окружающих, или задаете вопросы, чтобы выяснить их?
10. Различаете ли вы факты и мнения?
11. Усиливаете ли вы конфронтацию, противореча аргументам собеседника?
12. Стараетесь ли вы, чтобы ваши подчиненные во всем соглашались с вами?
13. Используете ли вы профессиональный жаргон, непонятный слушателям?
14. Говорите ли вы ясно, точно и вежливо?
15. Следите ли вы за тем, какое впечатление производят ваши слова на слушателя, внимателен ли он?
16. Делаете ли вы преднамеренные паузы в своей речи для того, чтобы собраться с мыслями, обратить внимание на слушателей?

Если вы не задумываясь ответили “да” на все вопросы, кроме 5, 9 и 13-го, то можно считать, что вам присуще умение ясно и кратко излагать свои мысли.

## 2.7. “Глаголом жечь сердца людей”



XX

### 2.7.1.

- это не изящная словесность;
- это не риторическое упражнение;



- это не самоцель;
- это средство достижения деловых целей;
- она должно быть:
  - убедительной;
  - доказательной;
  - грамотной;
  - логичной;
  - продуманной;
  - красивой;
  - эмоционально украшенной

xx

*Основные  
этапы  
успешной  
публичной речи*

- подготовка к выступлению;
- начало выступления;
- завоевание и удержание внимания аудитории;
- завершение выступления.

xx

*2.7.2. Что  
необходимо  
сделать,  
готовясь к  
выступлению?*

1. Выбирая тему выступления, важно уяснить:
  - насколько вы осведомлены в вопросе лучше, чем слушатели;
  - вызовет ли интерес то, о чем вы собираетесь говорить;
  - актуально ли ваше сообщение для слушателей.
2. Заблаговременно собрать материал для выступления:
  - освоить его;
  - уяснить, что должны усвоить слушатели.
3. Составить план выступления:
  - продумать последовательность и логику изложения;
  - подготовить тезисы или конспект выступления.
4. Узнать состав аудитории:
  - нужно знать, насколько осведомлены слушатели о данном вопросе;
  - чем вы можете их заинтересовать;

- как это соотносится с насущными проблемами будущих слушателей.

xx

*Начало  
выступления*

1. Уверенной походкой выйди к месту выступления, следует сделать небольшую паузу:
  - слушатели должны оценить как вы одеты;
  - как держитесь на трибуне;
  - как вы выглядите и т. д.
2. Первая фраза – всегда содержит приветствие, которое не должно быть формальным:
  - это или слова приветствия;
  - или взгляд, которым оратор окинет собравшихся;
  - или улыбка и т. д.

“Тот, кто хорошо начал, может считать свое дело выполненным наполовину” (Гораций).
3. Вторая, третья фразы должны привлечь внимание, заинтересовать слушателей. Это может быть:
  - яркий эпизод;
  - цитата;
  - афоризм;
  - парадокс и т. Д

xx

2.7.3.

*Как  
завоевать и  
удержать  
внимание  
аудитории*

1. Многое зависит от оптимального выбора нужного оратору образа:
  - либо роль лидера;
  - либо трибуна;
  - либо в роли человека, советующегося с аудиторией;
  - либо в роли информатора;
  - либо в роли комментатора событий и т. п.
2. Попытаться привлечь внимание аудитории чем-то необычным, неожиданным, интересным для слушателя.
3. Правильно выбрать форму обращения к слушателям:
  - учитывать состав слушателей:
    - дорогие сослуживцы;

- уважаемые друзья;
  - дорогие коллеги;
- простым, без прикрас, деловым;
  - доверительным;
  - почтительным, но не раболепным.
4. Помнить, что слушателям всегда интересны факты и мысли, которые относятся к нему самому.
  5. Положительно влияет на аудиторию неизвестная информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы.
  6. Хорошо действует на слушателей непринужденная манера изложения.
  7. Манера изложения проявляется в позе, жестикуляции, выражении лица, звучании голоса. Лучше спокойная поза, а жесты свободные и естественные, а не небрежные и вызывающие.
  8. Очень важны убежденность и эмоциональность оратора.
  9. Необходим умеренный темп речи, такой, чтобы слушатели успевали следить за ходом мыслей оратора, усваивать сказанное, записывать.
  10. В речи необходима пауза.
  11. Помнить, что человек активно может слушать в среднем 15 минут. Затем необходима пауза, или небольшое отступление и т. п.
  12. Иногда полезно прибегнуть к провокации: заявляют нечто, что вызывает несогласие аудитории (привлекает ее внимание), а затем вместе с ней приходят к конструктивным выводам.
  13. Благодаря юмору снимается эмоциональная напряженность и создается естественная пауза для отдыха интеллекта, однако чувство юмора – природный дар.
  14. Постоянный зрительный контакт позволяет следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием.

xx

#### 2.7.4.

##### *Как завершить выступление*

1. Плохо, когда лектор затягивает выступление даже в рамках регламента.
2. Реплика в конце “У меня все” – звучит банально.
3. Желательно, чтобы заключение было связано с главной идеей выступления, было мажорным, оптимистичным по духу.
4. Хорошо воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.
5. Часто после выступления задают вопросы. Ответы на них могут испортить впечатление от выступления.

Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.

6. Никогда не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен обязательно, только нужно сохранить выдержку и чувство юмора.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

#### 2.7.5.

##### *Практические советы менеджеру в деле совершенствования искусства публичного выступления*

1. Собираясь публично выступать, не поддавайтесь эмоциям, подумайте: нужно ли, стоит ли, можно ли и т. д. об этом сказать аудитории, а не превратиться в банальность.
2. Надо быть автором своего выступления. Вещание чужого материала – видно и слышно всем. Чужой материал необходимо усвоить самому, чтобы он стал вашим. Чтобы этого добиться, попробуйте самому себе рассказать (а не прочитать!) то, что желали бы сказать аудитории.
3. Будьте объективны и беспристрастны в изложении своих мыслей. Помните, что аудитория больше всего верит тому, у кого слово не расходится с делом, кто сам выполняет то, к чему призывает других.

4. Не унижайтесь перед аудиторией, не заискивайте – это вызовет недоверие, неуважение.
5. Овладеть вниманием аудитории можно, только зная, чем она живет в настоящий момент.
6. Помните о начале выступления: оно мобилизует внимание аудитории, создает настроение, намечает перспективу.
7. Время от времени разряжайте сугубо серьезную атмосферу (расскажите к месту о каком-нибудь интересном случае, приведите яркий пример, вызовите аудиторию на реплику и тут же отреагируйте).
8. Следите во время выступления за настроением и поведением аудитории и в соответствии с этим сокращайте или дополняйте содержание, перестраивайте план, меняйте общий тон.
9. Начинайте всегда со знакомого и конкретного и постепенно переходите к незнакомому и отвлеченному. Располагайте свой материал кругами, это даст возможность одно и то же повторить несколько раз и, следовательно, лучше внедрить в сознание аудитории.

В первом круге дайте план, общую наметку, во втором – раскройте свой план, разверните наметку, детализируйте отдельные моменты, дайте примеры, подтверждайте фактами, в третьем круге вкратце повторите все то, что вы дали в первых двух, подытожьте основные мысли, сделайте конкретные выводы из всего сказанного.

10. Чтобы “открыть” аудитории уста и вызвать прения уже в процессе доклада, необходимо применить ряд мер: подразделить выступление на части – это облегчит его восприятие; выделите ряд спорных вопросов; нарочно подчеркните, что в каком-то вопросе сомневаетесь.
11. Помните: “длинная и трудная дорога через наставления, короткая и легкая через примеры”.

12. Выступающему важно использовать все органы чувств своих слушателей. Если к тому же вспомнить, что наглядность дает нам гораздо больше результатов, чем слово, для нас станет ясным, какую роль играют иллюстрации в наших выступлениях.
13. Цифровой материал лучше всего проводить сравнительного характера, выражая его по возможности графически. Если это невозможно, не засоряйте речь цифрами, процентами. Помните, что в лучшем случае воспринимаются на слух выражения: “на одну треть”, “четвертая часть”, “каждый десятый” и т. д.
14. Выбирайте форму изложения своих мыслей, принимая в расчет количество слушателей, уровень их подготовки, настроения, усталости и т. п.
15. На конец своего выступления оставляйте наиболее убедительные факты, яркие примеры. Само заключительное слово постройте так: вкратце повторите основные мысли своего сообщения, подчеркните главную идею и исподволь наметьте пути размышления своих слушателей.
16. Начинайте речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Создайте в себе подъем. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.
17. Ваш страх перед выступлением является следствием неуверенности. Неуверенность вы звана незнанием того, на что вы способны, а незнание – результат недостаточного опыта. Поэтому создавайте себе багаж успешного опыта и ваши страхи исчезнут. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели.
18. Перед выступлением соберите значительно больше материала, чем вы можете использовать в выступлении, тем самым вы создадите резервные знания, которые вам могут пригодиться при ответах на вопросы, в заключении и т. п.

19. Вкладывайте душу в свое выступление. Подлинная эмоциональная искренность поможет больше, чем всевозможные правила.
20. Одевайтесь опрятно и изящно. Сознание того, что вы хорошо одеты, повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе.
21. Улыбайтесь. Выходите перед слушателями с таким выражением лица, которое должно говорить, что вы рады находиться перед ними. Есть все основания считать, что своим поведением мы стремимся вызвать положительную реакцию.
22. Если вы выступаете перед небольшой группой слушателей, то собирайтесь в небольшом помещении. Не стойте на возвышении, а спуститесь на один уровень с ними. Сделайте ваше выступление неформальным, превратите его в беседу.
23. Максимально осветите помещение. Стойте так, чтобы свет падал прямо в лицо и чтобы слушатели могли видеть все его черты.
24. Не начинайте ваше выступление слишком формально. Не показывайте, что вы слишком тщательно его готовили, оно должно выглядеть свободным, непреднамеренным, естественным.
25. Тщательно подготовьте концовку вашей речи заранее. Знайте почти слово в слово, как вы собираетесь закончить свое выступление. Не оставляйте речь незавершенной и “разбитой”.
26. Больше времени тратьте на подготовку возможного выступления. Лучше затратить месяц на подготовку, чем после одной бессонной ночи с треском провалить свое выступление. Чувство вашей неудовлетворенности неудавшимся выступлением еще месяцами будет напоминать вам во время ваших сновидений. А самое главное – восстановить свой пошатнувшийся авторитет, увы, будет вам не так уж просто.

27. Ни в коем случае не начинайте с общих слов или извинений. Для начала не подходит и поучительный, недовольный тон.
28. В выступлении отдавайте предпочтение коротким предложениям. Помните о правиле: каждая новая мысль требует нового предложения.
29. Следите, чтобы ваша речь была непрерывной. Если необходимо, чаще используйте паузы для обдумывания, но не злоупотребляйте ими.
30. Всегда помните о том, что половина успеха выступления заключается в умении настроить себя. Не бросайтесь с места в галоп, “почувствуйте” аудиторию.

*Вопросы для самопроверки знаний*

2.7.1. Какой должна быть публичная речь?

- убедительной;
- доказательной;
- грамотной;
- логичной;
- продуманной;
- красивой;
- **громкой;**
- **настойчивой;**
- **понятной;**
- **спокойной;**
- **интересной**
- **интригующей**

Исключите половину неверных утверждений.

2.7. 2. Что необходимо сделать, готовясь к выступлению?

Вставьте пропущенные слова: узнать, составить, собрать, уяснить

1. *Выбирая тему выступления, важно **уяснить**:*

- *насколько вы осведомлены в вопросе лучше, чем слушатели;*



- вызовет ли интерес то, о чем вы собираетесь говорить;
  - актуально ли ваше сообщение для слушателей.
2. **Заблаговременно собрать** материал для выступления:
- освоить его;
  - уяснить, что должны усвоить слушатели.
3. **Составить** план выступления:
- продумать последовательность и логику изложения;
  - подготовить тезисы или конспект выступления.
4. **Узнать** состав аудитории:
- нужно знать, насколько осведомлены слушатели о данном вопросе;
  - чем вы можете их заинтересовать;
  - как это соотносится с насущными проблемами

2.7.3. Завоевать и удержать внимание аудитории можно следующим образом:

1. Многое зависит от оптимального выбора нужного оратору образа:

- либо роль лидера;
- либо трибуна;
- либо в роли человека, советующегося с аудиторией;
- либо в роли информатора;
- либо в роли комментатора событий и т. п.

2. Попытаться **привлечь** внимание аудитории чем-то необычным, неожиданным, интересным для слушателя.

3. Правильно выбрать форму обращения к слушателям:

- учитывать состав слушателей:
  - дорогие сослуживцы;
  - уважаемые друзья;
  - дорогие коллеги;
- простым, без прикрас, деловым;
- доверительным;
- почтительным, но не раболепным.

4. Помнить, что слушателям всегда интересны факты и мысли, которые относятся к нему самому.

5. Положительно влияет на аудиторию неизвестная информация или оригинальная интерпретация известных фактов, свежие идеи, анализ проблемы.
6. Хорошо действует на слушателей непринужденная манера изложения.
7. Манера изложения **проявляется** в позе, жестике, выразительности лица, звучании голоса. Лучшие спокойная поза, а жесты свободные и естественные, а не небрежные и вызывающие.
8. Очень важны убежденность и эмоциональность оратора.
9. Необходим умеренный темп речи, такой, чтобы слушатели успевали следить за ходом мыслей оратора, усваивать сказанное, записывать.
10. В речи необходима пауза.
11. Помните, что человек активно может слушать в среднем 15 минут. Затем необходима пауза, или небольшое отступление и т. п.
12. Иногда полезно **прибегнуть** к провокации: заявляют нечто, что вызывает несогласие аудитории (привлекает ее внимание), а затем вместе с ней приходят к конструктивным выводам.
13. Благодаря юмору снимается эмоциональная напряженность и создается естественная пауза для отдыха интеллекта, однако чувство юмора – природный дар.
14. Постоянный зрительный контакт **позволяет** следить за реакцией слушателей и управлять их вниманием.

Вставьте пропущенные слова: **позволяет, прибегнуть, проявляется, привлечь**

#### 2.7.4. Как завершить выступления?

1. **Плохо**, когда лектор затягивает выступление даже в рамках регламента.
2. Реплика в конце “У меня все” – звучит банально.
3. **Желательно**, чтобы заключение было связано с главной идеей выступления, было мажорным, оптимистичным по духу.

4. **Хорошо** воспринимаются выступления, конец которых перекликается с началом. Они вызывают положительные эмоции, поднимают настроение.
5. **Часто** после выступления задают вопросы. Ответы на них могут испортить впечатление от выступления. Ответ на вопрос должен быть предельно кратким и лаконичным.
6. **Никогда** не уходите от вопросов, которые звучат как своеобразный вызов и связаны с желанием проверить позицию выступающего. Ответ должен обязательно, только нужно сохранить выдержку и чувство юмора.

Вставьте пропущенные слова: **плохо, желательно, хорошо, часто, никогда**

2.6.6. В практических советах менеджеру в деле совершенствования искусства публичного выступления пропущено слова:

-не превратиться

-быть автором

-выполняет

-не унижайтесь,

-вниманием

-мобилизует

-разряжайте

-перестраивайте

- начинайте

-подразделить

- неуверенность;

- оставляйте;

- приводить;

- соберите;

- одевайтесь;

- наставления;

- начинайте;

- наглядность;

- выбирайте;

- вкладывайте.
- не начинайте;
- подготовьте;
- осветите;
- Следите;
- улыбайтесь;
- Не показывайте;
- собирайтесь;
- отдавайте;
- Не бросайтесь;
- восстановите

Расставьте их.

1. Собираясь публично выступать, не поддавайтесь эмоциям, подумайте: нужно ли, стоит ли, можно ли и т. д. об этом сказать аудитории. Оно должно оставить «след» в аудитории, а **не превратиться** в банальность.
2. Надо **быть автором** своего выступления. Вещание чужого материала – видно и слышно всем. Чужой материал необходимо усвоить самому, чтобы он стал вашим. Чтобы этого добиться, попробуйте самому себе рассказать (а не прочитать!) то, что желали бы сказать аудитории.
3. Будьте объективны и беспристрастны в изложении своих мыслей. Помните, что аудитория больше всего верит тому, у кого слово не расходится с делом, кто сам **выполняет** то, к чему призывает других.
4. **Не унижайтесь** перед аудиторией, не заискивайте – это вызовет недоверие, неуважение.
5. Овладеть **вниманием** аудитории можно, только зная, чем она живет в настоящий момент.
6. Помните о начале выступления: оно **мобилизует** внимание аудитории, создает настроение, намечает перспективу.
7. Время от времени **разряжайте** сугубо серьезную атмосферу (расскажите к месту о каком-нибудь интересном случае, приведите яркий пример, вызовите аудиторию на реплику и тут же отреагируйте).
8. Следите во время выступления за настроением и поведением аудитории и в соответствии с этим сокращайте или дополняйте содержание, **перестраивайте** план, меняйте общий тон.

9. **Начинайте** всегда со знакомого и конкретного и постепенно переходите к незнакомому и отвлеченному. Располагайте свой материал кругами, это даст возможность одно и то же повторить несколько раз и, следовательно, лучше внедрить в сознание аудитории.

В первом круге дайте план, общую наметку, во втором – раскройте свой план, разверните наметку, детализируйте отдельные моменты, дайте примеры, подтверждайте фактами, в третьем круге вкратце повторите все то, что вы дали в первых двух, подытожьте основные мысли, сделайте конкретные выводы из всего сказанного.

10. Чтобы “открыть” аудитории уста и вызвать прения уже в процессе доклада, необходимо применить ряд мер: **подразделить** выступление на части – это облегчит его восприятие; выделите ряд спорных вопросов; нарочно подчеркните, что в каком-то вопросе сомневаетесь.

11. Помните: “длиннен и труден путь через **наставления**, короток и легок через примеры”.

12. Выступающему важно использовать все органы чувств своих слушателей. Если к тому же вспомнить, что **наглядность** дает нам гораздо больше результатов, чем слово, для нас станет ясным, какую роль играют иллюстрации в наших выступлениях.

13. Цифровой материал лучше всего **приводить** сравнительного характера, выражая его по возможности графически. Если это невозможно, не засоряйте речь цифрами, процентами. Помните, что в лучшем случае воспринимаются на слух выражения: “на одну треть”, “четвертая часть”, “каждый десятый” и т. д.

14. **Выбирайте** форму изложения своих мыслей, принимая в расчет количество слушателей, уровень их подготовки, настроения, усталости и т. п.

15. На конец своего выступления **оставляйте** наиболее убедительные факты, яркие примеры. Само заключительное слово постройте так: вкратце повторите основные мысли своего сообщения, подчеркните главную идею и исподволь наметьте пути размышления своих слушателей.

16. **Начинайте** речь с сильным и упорным стремлением достичь цели. Создайте в себе подъем. Помните, что от силы вашего стремления к цели будет зависеть быстрота достижения ваших успехов.

17. Ваш страх перед выступлением является следствием **неуверенности**. Неуверенность вызвана незнанием того, на что вы способны, а незнание – результат недостаточного опыта. Поэтому создавайте себе багаж успешного опыта и ваши страхи исчезнут. Практикуйтесь. Это самое важное для достижения цели.

18. Перед выступлением **соберите** значительно больше материала, чем вы можете использовать в выступлении, тем самым вы создадите резервные знания, которые вам могут пригодиться при ответах на вопросы, в заключении и т. п.
19. **Вкладывайте** душу в свое выступление. Подлинная эмоциональная искренность поможет больше, чем всевозможные правила.
20. **Одевайтесь** опрятно и изящно. Сознание того, что вы хорошо одеты, повышает самоуважение, укрепляет уверенность в себе.
21. **Улыбайтесь**. Выходите перед слушателями с таким выражением лица, которое должно говорить, что вы рады находиться перед ними. Есть все основания считать, что своим поведением мы стремимся вызвать положительную реакцию.
22. Если вы выступаете перед небольшой группой слушателей, то **собирайтесь** в небольшом помещении. Не стойте на возвышении, а спуститесь на один уровень с ними. Сделайте ваше выступление неформальным, превратите его в беседу.
23. Максимально **осветите** помещение. Стойте так, чтобы свет падал прямо в лицо и чтобы слушатели могли видеть все его черты.
24. Не начинайте ваше выступление слишком формально. **Не показывайте**, что вы слишком тщательно его готовили, оно должно выглядеть свободным, непреднамеренным, естественным.
25. Тщательно **подготовьте** концовку вашей речи заранее. Знайте почти слово в слово, как вы собираетесь закончить свое выступление. Не оставляйте речь незавершенной и “разбитой”.
26. Больше времени тратьте на подготовку возможного выступления. Лучше затратить месяц на подготовку, чем после одной бессонной ночи с треском провалить свое выступление. Чувство вашей неудовлетворенности неудавшимся выступлением еще месяцами будет напоминать вам во время ваших сновидений. А самое главное – **восстановить** свой пошатнувшийся авторитет, увы, будет вам не так уж просто.
27. Ни в коем случае **не начинайте** с общих слов или извинений. Для начала не подходит и поучительный, недовольный тон.
28. В выступлении **отдавайте** предпочтение коротким предложениям. Помните о правиле: каждая новая мысль требует нового предложения.
29. **Следите**, чтобы ваша речь была непрерывной. Если необходимо, чаще используйте паузы для обдумывания, но не злоупотребляйте ими.
30. Всегда помните о том, что половина успеха выступления заключается в умении настроить себя. **Не бросайтесь** с места в галоп, “почувствуйте” аудиторию.

- не начинайте;
- подготовьте;
- осветите;
- Следите;
- улыбайтесь;
- Не показывайте;
- собирайтесь;
- отдавайте;
- Не бросайтесь;
- восстановите.

### **Тест “Умею ли я говорить публично?”**

За каждый пункт (если тебе это свойственно) поставь +1 балл.

1. Знаю и учитываю установки слушателей.
2. Подаю информацию с позиции их интересов.
3. Речь моя проста.
4. Ссылаюсь только на достоверные факты.
5. Говорю обо всех “за” и “против” моей точки зрения.
6. Правильно сочетаю общую и конкретную информацию.
7. Вношу новизну в обсуждаемый вопрос.
8. Выхожу на конкретные идеи и предложения.
9. Выступаю обычно полемично.
10. Свободно владею проблемой.
11. Привлекаю и удерживаю внимание слушателей.
12. Использую неожиданные приемы.
13. Мои речи наглядны и образны.
14. Уважаю своих слушателей.
15. Задаю им вопросы, вовлекаю в дискуссию.
16. Стиль моих выступлений демократичен.
17. Раскрываю смысл, необходимость, актуальность темы.
18. Структурирую тексты для выступления.
19. Облегчаю восприятие и запоминание их.
20. Моя аргументация конкретна.
21. Моя информация нова, необычна, значима.

22. Форма изложения оригинальна.
23. Использую юмор для разрядки.
24. Воздействую на эмоции слушателей.
25. Веду со слушателями диалог.

Подсчитайте сумму положительных баллов. Далее ставьте за каждый пункт отрицательный балл (-1).

1. Ссылаюсь на себя (свое мнение, свой опыт).
2. Не привлекаю внимание слушателей.
3. Не удерживаю их внимание в течение 15 минут.
4. Нет яркого начала в моей речи.
5. Нет хорошей концовки, резюме, обобщения.
6. Речь не структурирую.
7. Нет ясной цели моего выступления.
8. Нет контакта с аудиторией.
9. Хаотично располагаю аргументы.
10. Выступаю без эмоций.
11. Предвзят в своих выводах.
12. Некорректно отношусь к противнику.
13. В речи есть слова-паразиты.
14. Затягиваю выступление в целом.
15. Не пропорциональны начало, середина и конец.
16. Говорю слишком быстро.
17. Говорю слишком медленно.
18. Не затронул интересы слушателей.
19. Сложно или неточно для слушателей.
20. Даю только позитивную информацию.
21. Нет конкретных идей и предложений.
22. Поучительный, назидательный или высокомерный тон.
23. Веду публично монолог.
24. Вижу проблему и события субъективно.
25. Не способен расшифровать обратную связь и скорректировать свою речь.

Подсчитайте сумму штрафных баллов. Суммируйте положительный и отрицательный ответы (суммы баллов). Запомните, что получилось. Затем проверьте этим тестом своего начальника, преподавателя, лучшего оратора на ближайшем собрании, телезвезду, уважаемого тобой политика. И вы увидите – все они не очень далеко от вас



ушли. И скоро вы догоните профессионалов. Но до вершин ораторского искусства еще далеко.

### III. Технология и психология делового общения.

3.8.1. Деловые отношения в сферах управления и бизнеса находят значительный арсенал специфических форм общения. Это:

- деловые беседы
- деловые переговоры
- деловые совещания и собрания
- деловая переписка
- соответствующий этикет телефонных переговоров
- формы устных распоряжений
- эффективные правила критики сотрудников
- публичные выступления и др.

Об этих основных формах делового взаимодействия и пойдет речь ниже

#### 3.8. Деловая беседа.

xx

3.8.2. Формы деловых встреч.

- Деловые встречи можно условно разделить на беседы и переговоры.
- Беседы предполагают только обмен взглядами, точками зрения, мнениями. Например, в ходе беседы стороны могут договориться о сотрудничестве и наметить последующие шаги.
- Переговоры призваны найти решение проблемы, представляющий взаимный интерес

xxxxxxxxxxxx

<p><i>Отличие деловой от дружеской беседы.</i></p>	<p>Деловая беседа.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Содержание (тема), время посещения, место встречи строго регламентированы (партнеры знают о предмете беседы).</li> <li>2. Деловые собеседники до встречи могут никогда не знать друг друга (это и не нужно для официального общения): вместо знания личности собеседника они обходятся знанием его социальной роли.</li> <li>3. Деловое (ролевое)</li> </ol>	<p>Дружеская беседа.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ничем не регламентирована, друзья знакомые могут разговаривать на любые темы, по времени сколько угодно долго, в любом месте (во дворе, комнате одного из приятелей, в автобусе и пр.)</li> <li>2. Каждый из собеседников хорошо знает другого (имеет образ своего собеседника), может опираться на свое знание личности говорящего, предвидеть его ответ на свое высказывание, представляет</li> </ol>
--	---	--





4. Какие средства вы имеете для достижения поставленных целей?
  5. Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна для достижения поставленной цели?
  6. Как вы донесете до партнера свою позицию?
  7. Как вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
  8. С какими барьерами вы столкнетесь?
  9. Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?
  10. Как снять противоречия, если они будут?
  11. Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неприятен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
  12. Какие применять способы воздействия на партнера?
  13. Какую аргументацию при этом использовать?
  14. Как вести себя, если возникнут конфронтация, манипуляция и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
  15. Как облегчить согласование мнений с партнером?
  16. Насколько скрывать свои позиции?
  17. Как управлять атмосферой разговора?
  18. Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
  19. Каковы интересы партнера и как их понять?
  20. Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?
- XX

<p><i>3.8.6 Основные этические и психологические правила ведения делового разговора.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– строго соблюдать нормы речевого этикета:</li> <li>– уважительное отношение к собеседнику</li> <li>– использование общекультурных норм общения</li> <li>– в корректной форме выразить одобрение, комплимент, несогласие или сформулировать соболезнования и утешения</li> <li>– в деловой обстановке не желательно обращение к собеседнику на «ты»</li> <li>– весьма полезно обращаться к собеседнику по имени и отчеству (если неизвестно полное имя собеседника, к нему можно обратиться по фамилии с добавлением слова «господин»)</li> <li>– во время беседы нужно постоянно обращаться к собеседнику с вопросами, учитывая, что личное внимание в деловых отношениях имеет очень большое значение</li> <li>– следует постоянно помнить о временных рамках беседы</li> <li>– лаконичность – одно из основных требований к деловому разговору</li> <li>– аргументы следует излагать как можно нагляднее и убедительно, что поможет упрочить ваши позиции</li> <li>– идя на контакт с собеседником, важно акцентировать внимание на его идеях</li> </ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- желательно раскрепощать собеседника, вести себя честно и конструктивно, но не прятаться под маской, которая быстро перестанет что-то скрывать</li> <li>- постоянно помнить о «Вы - подходе» - это умение говорящего поставить себя на место собеседника, чтобы лучше его понять</li> </ul>
--	---

xx

3.8.7.

<p><i>Технические особенности при проведении деловых бесед.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на обсуждение одного вопроса должно планироваться не более 20-30 минут</li> <li>- наилучшим местом для проведения беседы является специально оборудованное помещение с круглым столом, настенными часами, без телефона и селектора</li> <li>- если беседа проходит в кабинете, руководителю необходимо отложить телефоны, селектор</li> <li>- помещение должно иметь хорошую вентиляцию и комфортную температуру</li> <li>- о повестке дня обсуждаемых вопросов лучше информировать приглашенных письменно</li> <li>- в повестке дня следует указывать время начала и окончания беседы, место ее проведения, четкую формулировку всех рассматриваемых вопросов, фамилии докладчиков, содокладчиков, а также указать, где можно познакомиться с информацией по каждому вопросу</li> <li>- за столом сидите прямо, не рисуйте машинально, не играйте ручками</li> <li>- не справляйтесь о прохладительных напитках, но если вам их предложат, не отказывайтесь</li> <li>- будьте аккуратны, берегите стол, документы свои и окружающих</li> <li>- если вам нужно выйти негромко извинитесь, вернитесь таким же образом</li> <li>- следите за правильным употреблением слов, их произношением, ударением</li> <li>- старайтесь избавиться от слов-паразитов</li> <li>- избегайте заносчивого, самонадеянного тона в разговоре,</li> </ul>
---	---



	<p>контактов с собеседниками</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- составление решения с четко выраженным основным выводом</li> </ul>
--	--

:

### 3.8.10. После окончания беседы.

- собрать все бумаги, а мусор выбросить в корзину
- уходя поблагодарить председателя
- если вы представляете другую компанию, при прощании обменяйтесь рукопожатием
- дома восстановите и отредактируйте записи беседы (там должны быть ф.и.о. присутствующих, дата беседы, продолжительность, записаны основные ее моменты, обсуждаемые вопросы, цель беседы и т.п.)
- внимательно и критически проанализировать все элементы и итоги беседы, выявить свои недоработки, ошибки, постараться их записать, с тем, чтобы в будущем их не допускать

#### Вопросы для самопроверки знаний

3.8.1. Вспомните названия основных форм делового общения. Их в настоящем издании названо: **5, 8, 10**.

Выделите правильное количество.

3.8.2. Ограничиваются ли деловые встречи беседами и переговорами?

**Да.** Нет.

3.8.3. Из перечисленных ниже, какие две ошибки часто допускаются в процессе подготовки переговоров и бесед:

- не готовность к встрече
- строгое соблюдение ранее намеченных планов проведения диалога
- **стремится придать беседе дружеский характер**
- **партнеры не знают предмет предстоящей беседы**

3.8.4. На сколько этапов принято делить ход деловой беседы:

**3, 5, 7, 8**

Оставить верное число.

3.8.5. В процессе подготовки деловой беседы необходимо:

- наметить круг вопросов, которые желаете обсудить,
- подготовить документы, которые вы собираетесь предоставить партнеру в процессе бесед (например, материалы о работе вашего предприятия), аргументы в пользу сотрудничества с вашей организацией. Часть информации может быть сообщена в устной форме, другая часть передана в письменном виде (памятные записки, рекламные проспекты и т.д.)
- анализ проблемы и диагноз ситуации;
- сбор и систематизация материалов для деловой беседы;
- анализ собранного материала с целью определения взаимосвязи фактов, сделать выводы, подобрав необходимую аргументацию;
- формирование целей, задач и позиций при деловом общении;
- подготовку предложений и аргументов в их пользу;
- составление и обоснование проектов, необходимых для принятия этих предложений;
- выбор наиболее удачного момента для проведения беседы;



- строгое соблюдение делового этикета при формулировке приглашения на беседу;
- составление самого плана ведения беседы, где определяется стратегия и тактика ведения беседы, продумывание возможности неожиданностей, которые могут снизить эффективность деловой беседы;
- редактирование текста, его окончательная доработка
- сформулировать вопросы, которые надо задать партнеру,
- надо выделить время для вопросов партнера и его сообщений

Исключите два положения, о которых не говорилось выше в «Программе подготовке к деловой беседе»

3.8.6. Приемлемы ли «Основные этические и психологические правила делового разговора» к деловым переговорам?

Да. Нет. Иногда.

3.8.7. Можно ли к названным выше «Техническим особенностям проведения деловых бесед» добавить, что деловая беседа предусматривает:

- угощение партнеров,
- обмен сувенирами, визитками
- рукопожатие, целование

Да. Нет.

3.8.8. Можно ли дать преимущество одному из трех названных ниже приемов начала беседы:

- метод снятия напряженности
- метод «зацепки»
- метод прямого подхода

Да. Нет.

3.8.9. Из приведенного ниже перечня исключить запрещенные приемы во время деловой беседы:

Ни в коем случае не следует:

- перебивать партнера;
- негативно оценивать его личность;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы
- избегать пространственной близости и не глядеть на партнера
- пытаться обсуждать вопрос рационально, не обращая внимания на то, что партнер возбужден
- не понимать или не желать понять его психическое состояние
- улыбаться
- говорить комплименты
- сопереживать за партнера
- смотреть ему в глаза
- обращаться по имени
- смеяться
- предлагать чай, кофе

3.8.10. Стоит ли после удачно проведенной беседы проводить ее разбор (анализ)?

Да. Нет.

## Тест Умеете ли быть хорошим собеседником

Отметьте ситуации, которые вызывают у вас неудовлетворение или досаду и раздражение при беседе с любым человеком будь то ваш товарищ, сослуживец, непосредственный начальник, руководитель или просто случайный собеседник.

Варианты ситуаций

## Ситуации, вызывающие досаду и раздражение

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно прерывает меня во время беседы.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушают ли меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни высказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник всегда старается опровергнуть меня.
10. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
11. Когда я задаю вопрос, собеседник заставляет меня защищаться.
12. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
13. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня лишь затем, чтобы согласиться.
14. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет сигаретой, протирает стекла очков и т. д., и я твердо уверен, что он при этом невнимателен.
15. Собеседник делает выводы за меня.
16. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.
17. Собеседник смотрит на меня очень внимательно, не мигая.
18. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.
19. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.
20. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.
21. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.
22. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.
23. Когда я вхожу в кабинет, он бросает все дела и все внимание обращает на меня.
24. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.
25. Собеседник требует, чтобы все согласились с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: «Вы тоже так думаете?» или «Вы не согласны?».

## КЛЮЧ К ТЕСТОВОМУ ЗАДАНИЮ

Подведем итоги. Итак, процент ситуаций, вызывающих у вас досаду, раздражение, составляет:

- 70-100%. Вы плохой собеседник. Вам необходимо работать над собой и учиться слушать.
- 40-70%. Вам присущи некоторые недостатки. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника: избегайте поспешных выводов, не заостряйте внимания на манере говорить, не притворяйтесь, ищите скрытый смысл сказанного, не монополизируйте разговор.
- 10-40%. Вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему время раскрыть свою мысль полностью, приспособливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет еще приятнее.
- 0-10%. Вы отличный собеседник. Вы умеете слушать, ваш стиль общения может стать примером для окружающих.

## Тест Определение причин трудностей в отношениях с окружающими

### Ответы «да» или «нет»

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и руководители? Намеряете ли вы им на это?
2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или «отхлестать» их чтобы «впредь не повадно было»?
3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле за всем происходящим в вашей организации?
4. Потребуется ли вы, чтобы почти все мероприятия получили вашу «визу»?
5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?

6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?
9. А если обсуждают, — не ведут ли они разговор с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли вы от ответственности в случае неудачи любой ценой?
12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или символов власти, которыми обладаете сами?
13. Не слишком ли часто вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?
14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с, холодком, тогда как вам очень хочется, чтобы они любили вас?

#### КЛЮЧ К ТЕСТОВОМУ ЗАДАНИЮ

**Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов**, то не исключено, что некоторые «шершавые» грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

**Если вы дали шесть положительных ответов**, то весьма вероятно, что наши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем вам хотелось бы.

О большем числе «да» нечего и говорить. Надо только пол черкнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль «шершавого» человека.

#### Пояснения к тесту

Но что делать, если вы действительно обладаете «шершавостью» характера?

Конечно, понять это — значит, уже сделать большой шаг на пути к «выздоровлению»: ведь теперь вы будете знать, за какими чертами своего поведения надо следить особенно тщательно. Но перебороть себя в одиночку довольно трудно.

Огромную помощь вам может оказать человек, которому вы безоговорочно доверяете: супруг, приятель, ваш руководитель или, наконец, специалист-психолог. Особенно полезно обратиться к специалисту, если ваш характер начал уже приносить вам серьезные проблемы

## 3.9. Деловые переговоры.

### 3.9.1. Цели деловых переговоров.

- переговоры – это неотъемлемая часть практики менеджмента и бизнеса
- переговоры – это обмен мнениями с какой-нибудь деловой целью
- обычно, инициатива переговоров принадлежит той стороне, которая психологически лучше к ним готова
- основная задача переговоров в психологическом плане – убедить собеседника, заставить его принять ваше предложение
- переговоры должны проходить в вежливо-предупредительном тоне, все нетактичные и грубые методы должны быть исключены

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### 3.9.2. Этапы подготовки к переговорам.

По сравнению с деловой беседой подготовка к переговорам более сложный и более ответственный процесс. Она включает в себя следующие этапы:

- выявление области взаимных интересов,
- установление рабочих отношений с партнером,
- решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи),
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.

Подготовительная работа в целом подразделяется на два основных направления:

- формирование содержательной части переговоров;
- решение организационных вопросов

Различие этих двух направлений весьма условно.

Характер предстоящих переговоров влияет на организационные моменты. Например, в зависимости от содержания переговоров решается вопрос о привлечении экспертов. В свою очередь, плохая организация подготовительного этапа затрудняет обсуждение сути проблемы.

## **Содержательная**

### **подготовка переговоров.**

Содержательная подготовка переговоров включает решение следующих вопросов:

- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование предложений и их аргументация.

Анализ проблемы и диагностику ситуации следует считать ключевым элементом всего подготовительного этапа. В процессе подготовки к переговорам необходимо выявить интересы участников переговоров, причем не только собственные, но и партнеров по переговорам. Непонимание интересов партнера часто приводит к срыву процесса переговоров.

xx

## **Организационная подготовка переговоров**

Организационная подготовка переговоров предусматривает:

- формирование делегации,
- методы подготовки к переговорам.

Количественный и качественный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, необходимостью привлечения экспертов, параллельным обсуждением некоторых вопросов, уровнем представительства. При формировании делегаций определяются основные функции каждого участника переговоров.

В процессе подготовки переговоров проводятся совещания. Этот метод подготовки можно считать общепризнанным. Совещания различаются по числу участников, периодичности их проведения, количеству обсуждаемых проблем. Совещания направлены на определение задач и целей предстоящих переговоров. Цели совещания подразделяются на содержательные и операциональные.

Операциональные цели включают:

- информацию о предстоящих переговорах и ее обсуждение,
- анализ проблем, которые выносятся на переговоры
- формирование позиции и общего подхода к предстоящим переговорам
- составление, прогноза-сценария будущих переговоров

xx

**Как подготовиться к переговорам.**

1. Первым этапом в подготовке переговоров является постановка вопроса: „В чем состоит проблема, которая должна быть решена для того, чтобы цели вашей организации могли быть достигнуты наилучшим образом?“. Для ответа на этот вопрос мало будет ваших личных размышлений, надежд на свою память, на то, что твою точку зрения примут.

Поэтому важно заблаговременно комплектовать команду" по подготовке переговоров и проекта договора.

2. Эта команда:

— занимается поиском лучшего пути и его обстоятельно изучает: сколько времени, какие средства можно использовать, ресурсы материально-технические и людские, нет ли правовых нарушений, возможные последствия и не только положительные;

— продумывает кто, что и к какому сроку должен сделать; каковы основные направления, стадии перехода к реализации проекта;

— анализирует и отвечает с максимальной точностью на вопросы:

а) насколько цель партнера по переговорам отличается от вашей собственной;

б) насколько пути, которые может выбрать партнер, отличаются от ваших;

в) из каких параметров собственного плана (сроки, средства, люди) может исходить партнер

г) насколько широк его временной горизонт;

д) располагает ли партнер информацией, которой нет у вас, или наоборот;

е) насколько общие цели у партнеров.

3. Объектом особого вашего личного внимания (с помощью «команды») при подготовке к переговорам является личность вашего будущего собеседника. Полезно будет получить ответы на такие вопросы:

— какого „сторонника" я могу принести с собой?

— что у нас общего?

	<p>— какие у него увлечения?  — что за психологический тип?  — какие у него особенности?  — каково его отношение ко мне, к моей фирме?  — есть ли у него табу (запрет)?  — в каком он положении (независимом, испытывает денежные затруднения, заинтересован)?  — какой может быть его тактика?</p> <p>4. Итоги работы „команды" и вашей лично интегрируются в рабочем плане переговоров, в котором определяются важнейшие элементы диалога, проект начала беседы, самой деловой части переговоров, проект соглашения и ... «отступной вариант» — возможные границы плацдармов для отступления.</p> <p>5. Для особо ответственных деловых переговоров правильно будет провести мысленную или устную репетицию предстоящей работы (постараться запомнить распорядок, элементы и очередность, запомнить вступительную речь, знать границы отступления и т. п.).</p>
--	---

xx

**3.9.3. Технология ведения переговоров.**

Процесс ведения переговоров включает в себя пять основных фаз:

- начало беседы
- передача информации
- аргументирование
- нейтрализация замечаний собеседника
- принятие решения и завершение переговоров

xx

**3.9.4. Задачи первой фазы переговоров (начало беседы)**

Задачей первой фазы переговоров (начало беседы) являются:

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе
- иногда, если это необходимо, и «перехват» инициативы

xx

**Рекомендации по созданию хорошей атмосферы в переговорном процессе.**

Для налаживания личного контакта с собеседником, создания благоприятного климата необходимо:

- обращение к собеседнику по имени;
- ясные, сжатые и содержательные вступительные фразы и объяснения;
- соответствующий внешний вид (одежда, подтянутость, выражение лица);
- проявление уважения к личности собеседника;
- положительные замечания в адрес собеседника, обращение за советом и т. п.

xx

*Фаза «передачи информации».*

Фаза «передача информация» состоит из элементов:

- общее целенаправленное информирование собеседника;
- постановка вопросов, обязательно объяснив собеседнику, почему ответить на ваш вопрос в его интересах;
- слушание собеседника, не упуская из поля зрения и внимания все вербальные и невербальные сигналы.

*Рекомендации для фазы «передачи информации».*

Основное правило гласит:

1. не выпускать собеседника из виду (смотреть в глаза, наблюдать за его внешней реакцией и движением);
2. постоянно помнить об ограниченности, несовершенстве, неясности и неточности речи и о том, что объясняемое нами никто не воспринимает так, как вы его понимаете, и наоборот;
3. необходимо стремиться перейти от монолога к диалогу.

**3.9.5. Фаза «аргументация» в переговорах.**

Аргументация – это наиболее трудная фаза переговоров, она требует знаний, концентрации внимания, присутствия духа, напористости, корректности в высказываниях.

Можно дать ряд общих советов о проведении фазы аргументации:

- оперировать простыми, ясными и точными и убедительными понятиями;
- способ и темп аргументации должен соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику и его команде по переговорам;
- направлять и приспособливать аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;
- как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи, соображения.



## **УБЕЖДАЮТ ТОЛЬКО СИЛЬНЫЕ АРГУМЕНТЫ**

Во многих ситуациях деловой жизни, и личной то - же, вам нужно найти аргументы для защиты своих взглядов, устремлений-намерений и/или для самозащиты. Ваши партнеры и работники могут выдвигать контраргументы, Скоротечно, сиюминутно аргументы не найдешь. Это не сбор монет, разбросанных кем-то вокруг, а изнурительная промывка гор "словесной руды".

Аргументы различаются по степени воздействия на ум и чувства людей:

1) *сильные аргументы,*

2) *слабые*

3) *несостоятельные.*

*Встречные аргументы (контраргументы) имеют ту же градацию.*

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **3.9.10. 1. Сильные аргументы**

Они не вызывают критику, их невозможно опровергнуть, разрушить, не принять во внимание. Это, прежде всего:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **2. Слабые аргументы**

Они вызывают сомнения твоих оппонентов, клиентов, сотрудников. К таким аргументам относятся:

- умозаключения, основанные на двух или более отдельных фактах, связь между которыми неясна без третьего;
- уловки и суждения, построенные на алогизмах (алогизм - прием для разрушения логики мышления, применяется чаще всего в юморе. Например: "Вода? Я пил ее однажды. Она не утоляет жажды");
- ссылки (цитаты) на авторитеты, неизвестные или малоизвестные твоим слушателям;
- аналогии и непоказательные примеры;
- доводы личного характера, вытекающие из обстоятельств или диктуемые побуждением, желанием;
- тенденциозно подобранные отступления, афоризмы, изречения;
- доводы, версии или обобщения, сделанные на основе догадок, предположений, ощущений;
- выводы из неполных статистических данных.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **3. Несостоятельные аргументы**

Они позволяют разоблачить, дискредитировать соперника, применившего их. Ими бывают:

- суждения на основе подтасованных фактов;
- ссылки на сомнительные, непроверенные источники;
- потерявшие силу решения;
- домыслы, догадки, предположения, измышления;
- доводы, рассчитанные на предрассудки, невежество;
- выводы, сделанные из фиктивных документов;
- выдаваемые авансом посулы и обещания;
- ложные заявления и показания;
- подлог и фальсификация того, о чем говорится.

XX

**3.9.6. Фаза нейтрализации замечаний.**

Четвертая фаза – нейтрализация замечаний собеседника – это своего рода защитная реакция собеседника, его несогласие, другой подход и др.

**Виды замечаний:**

- невысказанные замечания
- отговорки
- предрассудки
- иронические замечания
- стремление получить информацию
- желание показать себя
- общее сопротивление.

Обеспечивается:

- спокойным тоном ответа
- уважительным отношением к партнеру
- признанию правоты
- воздержанием в личных оценках
- краткостью ответа
- недопущением превосходства.

**Главное — это умение  
нейтрализовать  
замечание.**

XX

<p><b>Принятие решения и завершение переговоров.</b></p>	<p>Задачами последней фазы переговоров - принятие решения и завершение переговоров - являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- достижение основной или в самом неблагоприятном случае запасной (альтернативной) цели;</li> <li>- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;</li> <li>- обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы;</li> <li>- стимулирование вашего собеседника к</li> </ul>
--	--

	<p>выполнению намеченных действий;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- поддержание в случае необходимости контактов с собеседником и его коллегами;</li><li>- составление всеобъемлющего, впечатляющего резюме переговоров, понятного для всех присутствующих, с четко выделенными основными выводами.</li></ul> <p>На завершающем этапе переговоров целесообразно:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Внимательно следить за поведением собеседника, которое может обозначать приближение конца переговоров.</li><li>2. Необходимо ориентировать партнера по переговорам на принятие решения, используя метод поэтапного приема отдельных положений альтернативных решений (они должны быть заранее продуманы)</li></ol>
--	---

XX

### **3.9.8. Современные методы ведения деловых переговоров.**

- один из эффективных методов их ведения – метод принципиальных переговоров;
- он разработан в рамках Гарвардского проекта Роджером Фишером и Уильямом Юри.

3.8.7. Суть метода принципиальных переговоров («переговоров без поражения»).

#### **1. Необходимо на всех стадиях подготовки и проведения переговоров делать разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров.**

Это может быть достигнуто тогда, когда:

- вы сумеете поставить себя на место партнера по переговорам (видеть ситуацию такой, как ее представляет другая сторона);
- не будете делать выводы из намерений людей, исходя из собственных опасений. Ваша проблема — не вина других;
- будете искать возможность для действий, неожиданных точки зрения другой стороны;
- позволите другой стороне сделать ставку на результат, предоставив верную возможность участвовать в процессе, например, подготовке итогового документа и т. п.;
- ваши предложения будут соответствовать возможностям партнеров, тем самым вы будете способствовать „спасению их лица“;
- вы прежде всего осознаете свои и их чувства, обнаружите свои эмоции и признаете их законными, позволите другой стороне „выпускать пар“, не будете при этом реагировать на эмоциональные проявления партнеров, будете использовать символические жесты;
- будете готовы разбираться с проблемой, а не с людьми.

#### **2. Важно сосредоточиться на интересах, а не на позициях.**

Принятая на переговорах позиция часто скрывает то, что вы действительно хотите.

Достижение компромиссов между позициями вряд ли приведет к соглашению. Позиция чаще всего конкретна и ясна: интересы, стоящие за ней, могут быть плохо выражены, малоуловимы, непоследовательны.

Чтобы понять интересы партнеров, следует поставить себя на их место, рассмотреть каждую позицию, которую они занимают, и спросить себя „почему?“. Определить какое решение, по их мнению, вы должны им предложить, а затем спросить себя, почему они сами не приняли такого решения? Какие из интересов являются здесь препятствием? Обычная ошибка в установлении диагноза ситуации на переговорах состоит в уверенности, что человек с другой стороны имеет те же самые интересы. Так почти никогда не бывает. Нельзя полагать, что единственный интерес заключается в деньгах. В жизни все гораздо сложнее. К основным человеческим нуждам относятся: безопасность, экономическое благосостояние, чувство принадлежности к определенной социальной группе, признание, уважение, самовыражение.

Каким же образом обсуждать интересы, не ограничивая себя жесткой позицией?

1. Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются. Объясняя ваши интересы, покажите их жизненную важность. Заставить другую сторону понять, насколько важны и законны ваши интересы. Один из руководящих принципов - быть точным. Конкретные детали не только вызывают доверие к вашему описанию, но и придают ему вес. Если вы не демонстрируете безразличия к интересам другой стороны, то можете позволить себе настойчиво доказывать серьезность ваших забот. Пригласив другую сторону: «Поправьте меня, если я неправ», вы тем самым демонстрируете свою открытость, и если нас не поправят, значит, они восприняли наше объяснение ситуации.

2. Признавайте их интересы частью проблем. Для того, чтобы другая сторона уважала наши интересы, начните с демонстрации того, что цените их интересы и признайте, что эти интересы являются частью проблемы, которую вы пытаетесь решить.

3. Сначала сформулируйте проблему, а потом предложите решение.

4. Вы лучше удовлетворите свои интересы, если будете говорить о том, чего вы хотите достичь, а не о том, что у нас было. Вместо того чтобы просить их объяснить то, что они сделали вчера, спросите: «Кто, что должен сделать завтра?»

5. Будьте конкретны, но гибки.

6. Будьте тверды, говоря о проблеме, но мягки с людьми. Если они будут чувствовать, что из-за проблем вы нападаете на них лично, нас перестанут слушать. Вот почему так важно отделять людей от проблемы. Атакуйте проблему, но не вините людей. Продемонстрируйте им, что вы заняты проблемой, а не ищите ссоры.

Твердая защита своих интересов на переговорах не означает, что вы отказываетесь понимать точку зрения ваших оппонентов, что вы закрыты. Совсем наоборот. Вряд ли стоит рассчитывать, что другая сторона прислушается к вашим интересам и обсудит ваши варианты, если вы не открыты для предложений. Успешные переговоры требуют одновременно твердости и открытости.

### **3. Прежде чем решать, что делать, выделите круг возможностей.**

При выработке оптимальных решений под давлением возникает немало трудностей. Попытки принять решение и присутствии оппонента сужают поле нашего зрения. Свести на нет эти и подобного рода стесняющие обстоятельства могут помочь шаги, которые расширят круг возможных решений:

- разрабатывают пакет вариантов возможных решений накануне переговоров. Техника и технология выработки вариантов решения могут быть самой разнообразной и по времени их «рождения» и по степени выгоды и т. п., но эти оптимальный и наиболее эффективный путь к достижению согласия в переговорах:

- отказываются от стереотипа мышления: другая сторона знает правильный ответ, поэтому ее подход должен превалировать. В условиях рынка одновариантность решения
- это путь к огромному риску и ничем не оправданным затратам, ошибкам, провалам и т. п.

Законы и условия рынка диктуют необходимость изобретательности. Во многих переговорах она может открыть, новые возможности и породить ряд потенциальных, благоприятных для обеих сторон, соглашений.

Поэтому разрабатывайте варианты перед тем, как начать процесс выбора. Старайтесь найти общие интересы договаривающихся сторон и согласовывайте различные интересы. Старайтесь облегчить другой стороне принятие решений.

#### **4. В процессе переговоров настаивайте на том, чтобы результат основывался на каком-либо объективном критерии.**

Зачастую переговоры не достигают благоприятных обоюдных результатов, поскольку одна из сторон проявляет упрямство. Однако вы можете противостоять такому нажиму, настаивая на том, что неуступчивость не является достаточным аргументом и что соглашение должно отображать какие-то справедливые нормы, а не зависеть от воли каждой стороны. Это не значит, что условия должны основываться на нормах, которые выбираете вы, а подразумеваете только наличие каких-то справедливых критериев, которые и должны определять результат. Обсуждая такие критерии, а не желания или, наоборот, нежелания относительно чего-либо, ни одна из сторон не будет вынуждена уступать другой: обе могут надеяться на справедливое решение.

Если вы нашли объективные критерии, то необходимо обсудить их и с другой стороной, помня при этом следующее:

- подготовить каждую проблему для совместного поиска объективных критериев;
- рассуждайте и будьте открытыми для доводов оппонента, обдумайте, каким образом последнее можно осуществить;
- никогда не поддавайтесь давлению, только принципу. Короче, сосредоточьтесь на объективных критериях, будучи твердыми, но гибкими.

Повторим и попытаемся запомнить четыре основных принципа ведения переговоров без поражения:

- делайте разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами;
- сосредоточивайтесь на интересах, а не на позициях;
- изобретайте взаимовыгодные условия;
- настаивайте на использовании объективных критериев

xx

### **3.9.9. Протокольные аспекты ведения переговоров.**

Переговоры нужны, прежде всего, для того, чтобы совместно с партнером обсудить проблему, которая представляет взаимный интерес, и принять взаимовыгодное решение. При подготовке и проведении переговоров встает целый ряд проблем протокольного характера, от правильного подхода к которым в значительной мере зависят как успешный ход самих переговоров, так и будущее принятых на них решений.

Процесс переговоров, как известно, складывается из трех основных стадий:

- подготовка к переговорам;
- процесс ведения переговоров;
- анализ результатов переговоров и выполнение достигнутых договоренностей.

Необходимость решения протокольных вопросов возникает в основном на первой стадии — в ходе подготовки к переговорам, когда происходит формирование делегации, определение места и времени проведения переговоров, подготавливается необходимое помещение и т.д.

*Формирование делегации* предполагает определение ее количественного и персонального состава, а также назначение главы делегации. Руководством фирмы составляются списки сотрудников учреждения, допущенных к участию в переговорах и к ведению самих переговоров. Из этих лиц затем формируется делегация. При формировании делегации на двусторонних переговорах, как правило, исходят из примерного равенства их численного состава. Принцип равенства относится и к уровню представительства на переговорах. Язык, на котором планируется проведение переговоров, определяется по договоренности сторон. Им может быть язык как одной из сторон, так и третьей стороны.

*Определение места и времени проведения переговоров.* Место и время встречи определяется по взаимной договоренности ее участников. При этом ни одна из сторон не должна навязывать другой стороне своего предложения о месте и времени встречи. Особенно это относится к инициатору встречи, который хотя и может ненавязчиво сообщить удобное для него время и место встречи, но окончательное решение по этому вопросу необходимо оставить за приглашенной стороной.

В случае изменения времени переговоров или переноса их на другие дни необходимо поставить об этом в известность всех участников переговоров.

Местом встречи может быть служебное помещение одного из участников или же нейтральная территория.

Предмет встречи желательно оговорить заранее, с тем чтобы стороны могли подготовиться, подобрать и изучить необходимые документы и т.д.

#### **Подготовка помещения.**

Встречи, особенно с официальными представителями, желательно проводить в специально подготовленных помещениях.

На столах не должно быть никаких лишних документов. На них могут лежать блокноты, карандаши, спички, сигареты, стоять пепельницы (если считается, что в данном помещении разрешается курить), бутылки с минеральной водой и фужеры (перевернутые — признак их неиспользованности). Кроме того, на столах могут стоять цветы в низких вазах. В зависимости от формы стола они располагаются или в центре стола или по его краям.

Встречающий иностранную делегацию у подъезда, в вестибюле фирмы не должен быть членом принимающей делегации. Им может быть работник протокольного отдела, секретарь учреждения и т.д. Он провожает делегацию до помещения, где будут проходить

переговоры. Сама принимающая делегация в полном составе находится в этом помещении.

Если переговоры длятся продолжительное время, то в перерыве может быть подано угощение: чай, кофе, бутерброды, фрукты и т.д. Желательно угощение гостей организовывать в отдельном помещении. При отсутствии такой возможности угощение вносят в помещение, где ведутся переговоры. Угощение ставится персонально только перед главами делегаций. Остальные обслуживаются сами.

#### **Рассадка за столом переговоров.**

Рассадка за столом, за которым ведутся переговоры, должна быть произведена в соответствии с общепринятыми правилами и с учетом рангов и служебного положения участвующих лиц.

Существует несколько вариантов рассадки за столом переговоров. Главы делегаций могут сидеть во главе стола (переводчики находятся сбоку), а далее за столом располагаются остальные члены делегации по рангам (рис. 8).

Чаще используется другой вариант рассадки: главы делегаций сидят в центре стола, друг напротив друга, рядом с ними находятся переводчики и далее члены делегаций по рангам (рис. 9).

Если в переговорах участвуют три и более сторон, то они рассаживаются по алфавиту по часовой стрелке вокруг круглого или прямоугольного стола (рис. 10). Председательствуют по очереди по алфавиту или на первом заседании председательствует хозяин, а далее по алфавиту.

Наконец, еще один вариант рассадки — когда вокруг стола сидят только главы делегации, а за ними остальные члены делегаций. В данном случае используется стол в виде «бублика», поскольку участвует много сторон, и за обычный круглый стол усесться невозможно (рис. 1).



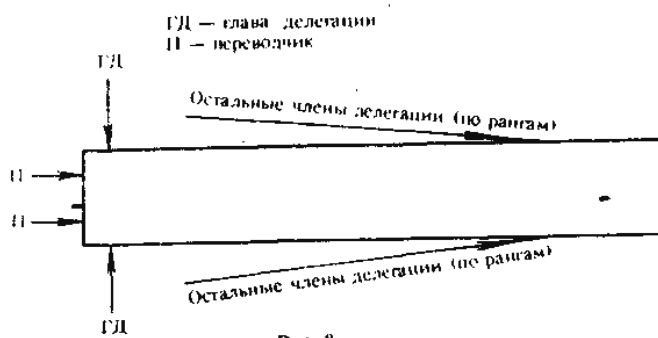


Рис. 8

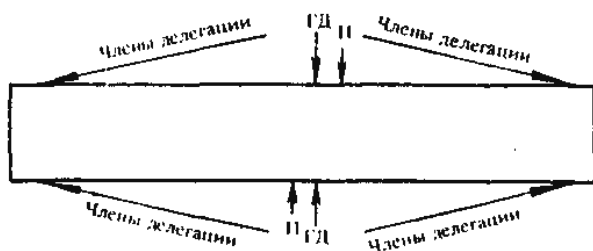


Рис. 9

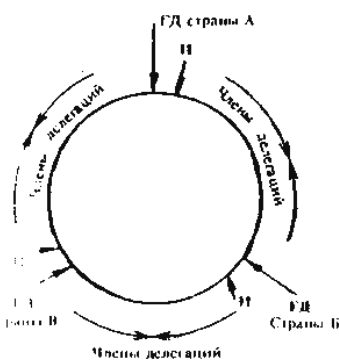


Рис. 10

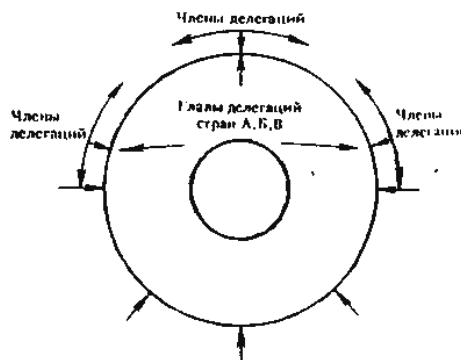


Рис. 11

## Запись беседы

По существующим правилам, после окончания переговоров назначенный участник переговоров или сам руководитель фирмы (если сам вел переговоры) составляют подробную запись беседы. В ней фиксируются следующие данные: название инофирмы; страна; место, дата, время начала переговоров; участники переговоров (фамилии и должности) как с российской, так и с зарубежной стороны; основные обсуждавшиеся вопросы; мнения сторон по обсуждавшимся вопросам; достигнутая договоренность или позиция сторон по разногласиям; запись о вручении каких-либо документов и копии этих документов.

Запись беседы имеет большое значение, поскольку в практической работе часто приходится прибегать к предыдущим записям бесед, как к источнику информации по тому или иному вопросу.

Поэтому рекомендуется запись беседы оформить сразу или на следующий день. Кроме того, вопросы, обсуждавшиеся на переговорах с зарубежными партнерами, могут представлять интерес и для других ведомств и организаций.

xx

### **Разговор по телефону с официальными лицами.**

Для решения деловых вопросов в ряде случаев не обязательно проводить официальные переговоры, договоренность может быть достигнута и по телефону. Разговор по телефону с официальными лицами ведомств, организаций иностранных фирм приравнивается к личной беседе. Если при разговоре по телефону обсуждались деловые вопросы по существу, то об этом необходимо составить запись беседы. Если в результате разговора достигнута договоренность, то непременно следует тотчас послать собеседнику письмо, в котором подтвердить достигнутую по телефону договоренность или отразить высказанное мнение сторон по обсуждавшемуся вопросу. В российских фирмах и организациях, имеющих дела с иностранцами, как правило, ведутся журналы учета телефонных разговоров с представителями инофирм и представительств. В них фиксируется: по чьей инициативе состоялся телефонный разговор, его продолжительность, содержание разговора.

#### **Вопросы для самопроверки знаний.**

3.9.1. Основные цели переговоров:

- убедить собеседника
- заставить принять свои предложения
- обменяться мнениями
- добиться своего
- сделать партнера союзником
- получить экономическую выгоду
- выявить позиции партнера

**Оставьте три верных альтернативы.**

3.9.2. Этапы полготовки переговоров включают в себя:

- выявление области взаимных интересов,
- установление рабочих отношений с партнером,
- решение организационных вопросов (повестка дня, место и время встречи),
- нахождение общего подхода и подготовка переговорной позиции, в том числе формулировка вариантов решения и предложений по обсуждаемым вопросам.
- формирование содержательной части переговоров;
- решение организационных вопросов
- анализ проблемы и диагностика ситуации;
- формирование общего подхода, основных целей и задач;
- определение переговорной позиции, возможных вариантов решения проблемы и согласования интересов;
- формирование предложений и их аргументация

Можно ли некоторые названные выше позиции исключить из предложенного перечня?

**Да.** Нет.

3.9.3. Процесс ведения переговоров включает в себя несколько фаз:

- начало беседы
- передача информации
- обмен визитками, презентами
- аргументирование
- нейтрализация замечаний собеседника
- принятие решения
- обед, угощение и т.п.
- подведение итогов

Из выше изложенного перечня исключите три неверных положения.

3.9.4. Задачи первой фазы переговоров (начала беседы):

- установление контакта с собеседником;
- создание приятной атмосферы для беседы;
- привлечение внимания;
- пробуждение интереса к беседе
- иногда, если это необходимо, и «перехват» инициативы

В этом перечне что-то пропущено?

**ДА**            **НЕТ**

3.9.5. Ниже приводятся ряд общих советов по проведению фазы аргументации в переговорах:

- оперировать простыми, ясными и точными и убедительными понятиями;
- способ и темп аргументации должен соответствовать особенностям темперамента собеседника;
- вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику и его команде по переговорам;
- направлять и приспособливать аргументацию на цели и мотивы собеседника;
- избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание;
- как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи, соображения.

Целесообразно ли к этому перечню добавить другие советы?

Да.    **Нет.**

3.9.6. Каким термином можно объединить нижеследующие положения:

- *спокойный тон голоса*
- *уважительное отношение к партнеру*
- *признание правоты собеседника*
- *воздержание вами личных оценок партнера*
- *краткость ответов*
- *недопущение превосходства*

Выберите правильное сочетание слов:

- *нейтрализация замечаний*
- **психологические приемы по убеждению партнера**
- **манипуляция сознанием собеседника**
- **подхалимажем**
- **заигрывание с собеседником**

3.9.7. Какие четыре из семи названных ниже утверждений раскрывают метод принципиальных переговоров (переговоров без поражения):

- делать разграничения между участниками переговоров и предметом переговоров
- важно сосредоточиться на интересах, а не на позициях
- прежде, чем решать, что делать, выделить круг возможностей
- настаивать на том, чтобы результата основывался на каком-либо объективном критерии

- **применять особые меры к стороне, чьи позиции на переговорах сильнее**
- **специальными методами принудить другую сторону принять участие в переговорном процессе**
- **использовать шантаж и грязные методы в работе с партнером, главное - цель, а не средства ее достижения**

3.9.8. Кто разработал эффективную методику ведения переговоров без поражения?

Фишер, Юри  
Мескен, Холдуори  
Партинсон, Друкер

3.9.9. Какие из названных ниже проблем переговоров имеют по своему характеру протокольную составляющую:

- формирование делегации
- определение места и времени проведения переговоров
- порядок встречи делегаций
- рассадка за столом переговоров
- запись переговоров

Ответ:

- все названные выше
- только ряд из названных
- ни один из названных

3.9.10 . Во время переговоров, какие аргументы из приведенных ниже не вызывают критику и их невозможно опровергнуть, не приняв во внимание:

- точно установленные и взаимосвязанные факты и суждения, вытекающие из них;
- законы, уставы, руководящие документы, если они исполняются и соответствуют реальной жизни;
- экспериментально проверенные выводы;
- заключения экспертов;
- цитаты из публичных заявлений, книг признанных в этой сфере авторитетов;
- показания свидетелей и очевидцев событий;
- статистическая информация, если сбор ее, обработка и обобщение сделаны профессионалами-статистиками

Ответ:

- все
- не все

## ПАМЯТКА УЧАСТНИКУ ПЕРЕГОВОРОВ

Внимание: последствия плохо организованных переговоров:

- Материальные и моральные потери
- Потеря репутации

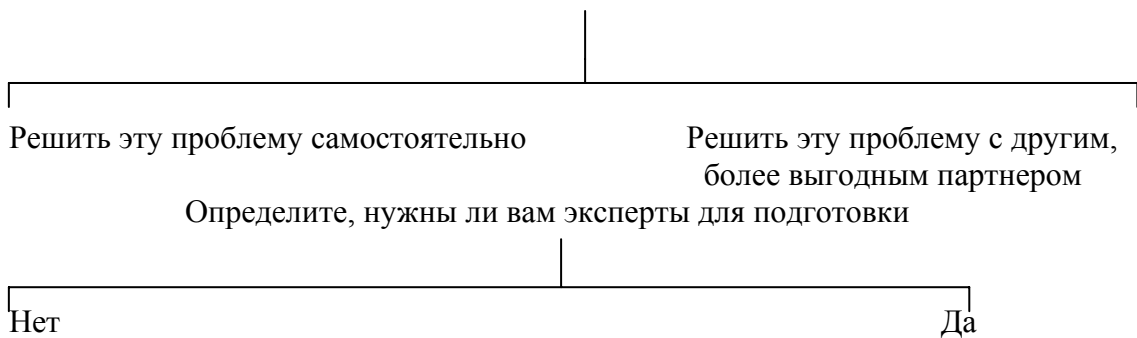
### **1.1. Подготовка к переговорам.**

Внимание: относитесь к подготовке переговоров серьезно, не полагаясь на то, что легче будет ориентироваться по ходу.

#### **Анализ проблемы.**

1. Определить предмет переговоров (о чем будут переговоры)
2. как можно лучше узнайте вашего возможного партнера
3. Соберите необходимую информацию о партнере: его надежности, опыте аналогичных переговорах, финансовых делах и т.п.
4. Выявите наличие альтернатив данным переговорам.

Возможно ли?



В какой области (юристы, экономисты, специалисты по технологии производства или другие).

Сформулируйте задачи экспертам, указав сроки

Проведите содержательный анализ проблемы (при необходимости с коллегами, специалистами)

Каковы ваши интересы?

Каковы интересы партнера?

Ваш партнер заинтересован в переговорах с вами?

Возможные совпадения и расхождения интересов.

### 1.2. Планирование переговоров

#### 121. Планирование содержательных аспектов переговоров

121.1. Сформулируйте общий подход к переговорам (переговорную концепцию)

— ваши цели и задачи (следуют из анализа проблемы)

а) получить информацию о партнере

б) дать информацию о себе

в) заключить соглашение

г) продлить имеющееся соглашение

д) пересмотреть ранее заключенное соглашение е) внести коррективы в имеющееся соглашение

Внимание: обычно на переговорах одновременно ставятся несколько целей, например, получить информацию о партнере, дать информацию о себе и заключить соглашение — как вы намерены их достигать (наметьте стратегию, исходя из анализа задач и ваших целей)

Внимание: разрабатывая стратегию, необходимо учитывать последовательность в реализации целей, например, сначала — получение информации о партнере и сообщение информации о себе, затем — заключение соглашения

1.2.1.2. Проведите экономические и финансовые расчеты

1.2.1.3 Подготовьте необходимую техническую и справочную документацию

(например, по технологии производства и строительства, по законодательству на территории страны и т.п.)

1.2.1.4. Определите возможные варианты решения

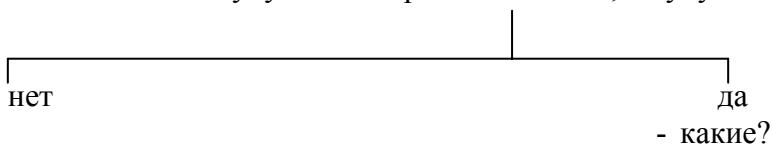
Внимание: не следует искать единственно правильный вариант,

каждый из вариантов обладает своими плюсами и минусами:

— выпишите для каждого варианта положительные и отрицательные моменты

— проранжируйте варианты решений по степени предпочтения для вас и для партнера

— возможно ли улучшить варианты для вас, не ухудшая их для партнера



- за счет чего?

1.2.1.5. Сформулируйте ваши возможные предположения и их аргументацию (предложения должны отвечать тому или иному варианту решения)

Внимание: 1) старайтесь ориентироваться на объективные критерии (например, стандартный уровень цен)

2) при подготовке аргументации, прежде всего, покажите преимущества ваших предложений для партнера.

1.2.1.6. Сформулируйте вашу позицию на переговорах. Позиция является конечным итогом подготовки к переговорам и отражает анализ интересов, вариантов решений, предложений и их аргументации:

— сформулируйте основную позицию на переговорах

— сформулируйте запасную позицию (по каким вопросам и как далеко вы можете идти на компромиссы)

— подготовьте основное выступление главы делегации, отражающее позицию

— подготовьте документы, которые вы хотели бы представить вашему партнеру (это может быть проект договора, а также юридические, финансовые и другие документы)

**Внимание: при подготовке к переговорам могут использоваться следующие методы:**

**деловые игры, мозговой штурм и другие**

## 1.2.2. Планирование организационных моментов

1.2.2.1. Выберите место проведения переговоров

дома            на нейтральной        на территории партнера территории

— оцените все плюсы и минусы места, учитывая, в частности, такие параметры как материальные затраты, сложность организационных моментов, необходимое и согласование с другими организациями и руководством.

1.2.2.2. Определите состав делегации и ее руководителя

**Внимание: 1) типичная ошибка для российских участников переговоров слишком большой количественный состав делегаций. 2) помните, что делегация должна работать, как единая команда**

— определите персонально, кто будет участвовать в переговорах?

1) непосредственные участники переговоров

2) эксперты (консультанты) требования к экспертам:

а) компетентность

б) умение работать "в команде" если необходимо

3) технический состав (например, машинистки, стенографистки)

## 1.3. Первые контакты с партнером (предпереговоры)

1.3.1. Установите рабочие отношения с предполагаемым партнером

— выразите всю заинтересованность участия в переговорах

— запросите (если необходимо) дополнительную информацию (например, техническую документацию)

1.3.3. Согласуйте с партнером организационные моменты предстоящих переговоров:

— уровень ведения переговоров (кто глава делегации: руководитель предприятия, его заместитель и т.д.?)

— место проведения переговоров.

— количественный состав делегации (сколько человек примет участие в переговорах?)

1.3.2. Дайте ваши предложения по повестке дня (какие вопросы и в какой последовательности вы намерены обсуждать)

Внимание: повестка дня может быть сформулирована в самом общем виде, без подразбивки на вопросы.

## 2. ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ

### 2.1. Протокол при ведении переговоров

#### 2.1.1. Рассадка:

- глава делегации садится в центре, напротив него - глава партнерской делегации
- справа от главы — второе лицо в делегации, слева — переводчик

#### 2.1.2. Требования к характеру беседы:

- спокойный тон, даже в том, случае, если партнер раздражен или агрессивен
- необходимо внимательно выслушивать собеседника до конца, не перебивая

#### 2.1.3. Общие сведения:

- через 5-7 минут после начала подается чай, кофе
- через час чай, кофе предлагается вторично
- по окончании переговоров (подписания протокола о намерениях, контракта, договора) устраивается протокольное мероприятие (например, прием)

## 2.2. Технология ведения переговоров

### 2.2.1. Этапы ведения переговоров

#### 2.2.1.1. Первый этап — уточнение интересов, позиций, целей и т.д. участников переговоров.

**Внимание:** как бы хорошо не была проведена подготовка, всегда остается ряд невыясненных моментов

На первом этапе необходимо:

- уточнить неясные моменты в позиции партнера (выслушав его и задав ему вопросы)

Внимание:

#### Типичные ошибки

Затягивание этапа уточнения (слишком подробное выяснение несущественных деталей).

Результат: потеря переговорного темпа и, возможно, потеря партнера не выяснение важных.

лей. Результат: различное толкование договоренностей, возможный конфликт с партнером

#### 2.2.1.2. Второй этап — обсуждение позиций.

- главное на этом этапе аргументация предлагаемых решений

Целесообразно: основное внимание при аргументации уделить взаимной выгоде в случае принятия того или иного решения.

#### 2.2.1.3. Третий этап согласование позиций.

**Целесообразно:** сначала согласовать общие контуры соглашения (выработать общую формулу), затем обсудить детали. Эта тактика экономит время. Однако, прежде чем следовать ей, необходимо на это получить согласие партнера.

- на заключительном этапе стороны приступают к редактированию текста.

Внимание: указанные этапы не обязательно четко разграничены. Однако в целом последовательность в решении задач при ведении переговоров должна сохраняться

### 2.2.2. Возможные подходы к переговорам

#### МЯГКИЙ ПОДХОД

- участники — друзья
- цель — соглашение
- делать уступки для культивирования отношений
- мягкий курс в отношениях с людьми и при
- решении проблемы

#### ЖЕСТКИЙ ПОДХОД

- участники – противники
- цель – победа
- требовать уступок для продолжения отношений
- жесткий курс в отношениях с людьми и при решении проблемы

<ul style="list-style-type: none"> <li>-доверять другим</li> <li>-легко менять свою позицию</li> <li>-делать предложения</li> <li>-допускать потери ради соглашения</li> <li>-искать решение, на которое ОНИ пойдут</li> <li>-настаивать на соглашении</li> <li>-избегать состязаний воли</li> <li>-поддаваться давлению</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-не доверять другим</li> <li>-твердо придерживаться своей позиции</li> <li>-угрожать</li> <li>-требовать уступок в качестве платы за соглашение</li> <li>-искать решение, на которое ВЫ пойдете</li> <li>-настаивать на своей позиции</li> <li>-пытаться выиграть состязание воли</li> <li>-применять давление</li> </ul>
---	--

### ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД

(совместный с партнером анализ проблемы)

- участники вместе решают проблему
- цель — разумный результат, достигнутый эффективно
- отделить людей от проблемы
- придерживаться мягкого курса в отношении с людьми, но жесткого — при решении проблем
- продолжать переговоры, независимо от степени доверия
- концентрироваться на интересах, а не на позициях
- анализировать интересы
- разработать ряд вариантов: решать позже
- настаивать на применении объективных критериев
- использовать критерии, не относящиеся к состязанию воли
- быть открытым для доводов, уступать доводам, а не давлению

### 2.2.3. Тактические приемы

#### ПРИ МЯГКОМ ПОДХОДЕ

- 1) принятие практически любых предложений партнера
- 2) значительные уступки
- 3) прямое "открытие своих карт "

#### ПРИ ЖЕСТКОМ ПОДХОДЕ

- 1) завышение первоначальных требований
- 2) расстановка ложных акцентов
- 3) вымогательство
- 4) постановка партнера в безвыходную ситуацию
- 5) ультимативность требований
- 6) угрозы
- 7) выдвижение требований по возрастающей
- 8) "салями"
- 9) дача заведомо ложной информации (блеф)
- 10) отказ от собственных предложений
- 11) двойное толкование

#### ПРИ СОВМЕСТНОМ С ПАРТНЕРОМ АНАЛИЗЕ ПРОБЛЕМЫ (ПРИНЦИПИАЛЬНЫЙ ПОДХОД)

- 1) тщательный анализ проблемы



- 2) выявление моментов, объединяющих участников
- 3) постепенное повышение сложности решаемых проблем
- 4) разработка и внесение предложений, которые бы способствовали реализации обоюдных интересов
- 5) разделение проблемы на отдельные составляющие

Внимание: — обычно на переговорах реализуются одновременно элементы различных подходов, однако важным является, какой из подходов преобладает — выбор преобладающего подхода зависит от обоих участников

Целесообразно: постараться самим в большей степени ориентироваться на совместный анализ проблемы и сориентировать на это вашего партнера.

#### **2.2.4. В случае если партнер не настроен на конструктивный диалог:**

— постараться самому быть настроенным конструктивно, не пытаясь обыграть партнера:

— необходимо создать деловую атмосферу переговоров  
— предложить паузу в переговорах, во время которой провести неформальные встречи и консультации

— рассмотреть возможность иных альтернатив (например, проведение аналогичных переговоров с другим партнером)

#### **2.2.5. На переговорах с более сильным партнером (партнером, объективно обладающим более сильной позицией) возможно:**

— апелляция к продолжению отношений с данным партнером в дальнейшем (наличие долгосрочных соглашений), а значит заинтересованности партнера в соглашении

— увязывание различных предложений в пакет (будучи слабым по одному вопросу, участник переговоров может оказаться более сильным по другому. Увязка этих вопросов на переговорах позволяет "сбалансировать" силу сторон

— обращение к репутации сильного партнера (крайне жесткая позиция сильного партнера может повредить его репутации).

Внимание: необходимо внимательно относиться к поддержанию рабочих отношений с партнером. Для этого:

— ведите себя рационально, избегая негативных эмоций. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на процессе принятия решений

— постарайтесь понять партнера. Невнимание к противоположной точке зрения ограничивает возможность выработки взаимоприемлемых решений

— если даже противоположная сторона вас не слушает, постарайтесь провести консультации с ней, тем самым будут улучшены отношения

— не давайте ложной информации, если даже это делает противоположная сторона.

Такое поведение ослабляет силу аргументации, а также затрудняет в дальнейшем взаимодействие с другими возможными партнерами

— избегайте поучительного тона. Будьте открыты для его аргументов и по старайтесь, в свою очередь, убедить его

— будьте открыты для того, чтобы узнать нечто новое от партнера

### **3. ПОСЛЕ ЗАВЕРШЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ**

#### **3.1. Проведите анализ переговоров после их завершения:**

- что, какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров
- какие возникали трудности, как эти трудности преодолевались
- что не было учтено при подготовке к переговорам, почему
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров
- каково было поведение партнера на переговорах
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах

*Целесообразно: по окончании переговоров подготовить отчет об их проведении, в котором дать анализ итогам и ходу переговоров.*

### 3.2. Выполнение договоренностей:

— в случае возможного срыва выполнения договоренностей по вашей инициативе заранее поставьте партнера в известность, предложив варианты компенсации (если они не оговорены в договоре).

*Внимание: в зависимости от того, насколько точно и аккуратно вы соблюдаете договоренности зависят не только ваши отношения с данным партнером, но и репутация в целом.*

## Психологический практикум

### 13 рекомендаций по методу принципиального ведения переговоров (Гарвардский университет, США)

Люди обычно пытаются найти компромисс между стремлением к собственным целям и желанием сохранять хорошие взаимоотношения с окружающими. Отсюда вынужденное лавирование между жесткостью, напористостью и уступчивостью, готовностью, поступиться своими интересами во имя хороших отношений с другими.

Отстаивая свою точку зрения, каждый еще больше укрепляется в ней, становится тенденциозным и неспособным к разумной оценке доводов другого. Более того, возникает психологический эффект отождествления себя с собственной позицией, когда защита ее становится вопросом самолюбия. Как же выбраться из этого "рокового" круга? Для этого предлагаются следующие рекомендации.

**1. Воспринимать друг друга вне контекста "друзья-противники".** Участники переговоров — партнеры, перед которыми стоит задача совместного принятия решений. Человек, склонный к жесткому, напористому стилю ведения переговоров, смотрит на своего партнера как на противостоящего ему противника, конкурента. "Уступчивый" же партнер прежде всего (даже в ущерб своим интересам) будет стремиться создать на переговорах атмосферу дружеского расположения.

**2. Видеть цель переговоров в разумном решении, полученном быстро и в полном согласии.** Это не столь очевидно, как отказ от альтернативы "друзья-противники". Сторонник жесткого подхода видит наилучший выход из ситуации в победе над партнерами, а приверженец уступчивости — в "любобном" соглашении.

**3. Отделять споры между людьми от решаемых задач.** "Жесткий" партнер склонен навязывать другому свою позицию и требовать уступок, а "мягкий" — уступить ради сохранения отношений. Метод же принципиального ведения переговоров требует признать, что люди способны по-разному воспринимать одни и те же вещи, иметь разные взгляды и позиции. Их взаимодействия должны быть основаны скорее на уважении к позиции друг друга, чем на стремлении навязать свою позицию другому.

Если партнер не разделяет вашу позицию, то это не должно вызывать у вас негативных чувств по отношению к нему, равно как это не означает, что он относится к вам с недостаточным уважением или доверием.

**4. Лучше быть мягким с людьми и жестким к проблеме.** Предполагается, что целесообразно сочетание достоинств разного стиля: "жесткости", когда речь идет о решаемой проблеме, и "уступчивости" в человеческой сфере.

**5. Действовать независимо от доверия или недоверия.** Степень доверия—недоверия, которое испытывают друг к другу партнеры, решающим образом определяет не только их поведение, но и развитие ситуации в целом. Одни партнеры вызывают у нас доверие, другие не внушают его, да и мы сами можем быть в большей или меньшей степени склонны к доверительности. Гарвардский метод рекомендует строить свое поведение, не ориентируясь на то, что вы будете максимально откровенны со своим партнером, который оценит это и в благодарность пойдет вам на уступки. Дело не в доверии или в недоверии, а в готовности действовать на разумных основаниях и в ожидании такой же позиции от партнера.

**6. Сосредоточиться на выгодах, а не на позициях.** Безусловно, бывают ситуации, когда спор идет именно о позициях, однако довольно часто разные точки зрения на проблему не мешают людям успешно сотрудничать при решении конкретных вопросов. Независимо от того, какие позиции занимают партнеры, главным объектом своего внимания следует сделать поиск взаимовыгодных решений.

**7. Изучать интересы сторон.** Попробуйте вместо угроз или чрезмерно уступчивых предложений понять интересы сторон. Только определив зону взаимных интересов или их пересечения, можно найти взаимовыгодное решение.

**8. Не устанавливать на переговорах "нижней границы".** Что такое "нижняя граница"? Это — худший из допустимых вариантов в данной ситуации, на который вы готовы согласиться. Цель "нижней границы" состоит в том, что она предотвращает заключение неудачного соглашения, принятие поспешных решений, т.е. удерживает от неразумных шагов. По методу принципиального ведения переговоров человек начинает слишком держаться за свою "нижнюю границу", которая тем самым сковывает его инициативу и воображение. Возможно, в ходе переговоров ваш партнер предложит вам вариант ниже вашей "нижней границы", и вы сразу откажетесь от него. Однако это поспешное решение, потому что можно договориться об особых условиях, делающих это предложение выгодным для вас.

С точки зрения специалистов Гарвардского университета, предпочтительнее вовсе не устанавливать "нижней границы" (чтобы не сковывать своей инициативы). Вместо этого, чтобы защитить себя от импульсивных неразумных решений, предлагается использовать наилучшую альтернативу предлагаемому соглашению (НАПС).

Большие шансы на успех будет иметь тот партнер, который продумает возможные альтернативы предполагаемому соглашению и определит для себя наилучшую из них.

**9. Продумать возможность взаимной выгоды. Идти не путем потерь и преимуществ, а направить свои усилия на поиск взаимной выгоды.**

**10. Представить множество вариантов на выбор, а решение принять позже. Особо оговаривается, что не следует рассматривать один из них, самый выгодный для себя. Это заставит партнеров особенно упорно настаивать на его первоочередном решении.**

**11. Настаивать на использовании объективных критериев. Для этого (чтобы защитить себя от нажима партнера, не идти на поводу у ситуации, чувств и желаний — как партнерских, так и своих собственных) стоит заранее оговорить критерии, которым должно отвечать решение проблемы.**

**12. Стараться достичь результата, основанного на нормах, которые зависят от воли сторон. Если, партнерами сформулированы объективные критерии принятия**

решений, то они идут к результату, основанному на нормах (выработанных критериях), а не в силу большого нажима со стороны одного из партнеров.

**13. Рассуждать и прислушиваться к доводам, уступать принципам, а не нажиму. "Уступчивый" партнер поддается нажиму, "жесткий" строит на нем свою тактику ведения переговоров, "принципиальный" руководствуется принципами, а не идеями борьбы.**

**Практические советы для эффективного переговорного процесса.**

**А. Подготовка к ведению переговоров**

**1. Заранее написать план переговоров, отработать наиболее важные формулировки. Объедините вопросы в несколько ключевых проблем.**

**2. План переговоров должен быть эскизом, а не жесткой схемой проведения.**

**3. Не бойтесь отойти от плана, а в случае сложностей отложите обсуждение вопроса до лучших времен.**

**4. Предусмотрите достаточный запас возможностей, предложений для решения конкретной проблемы.**

**5. Найдите точки соприкосновения, общности интересов с партнером по переговорам.**

6. Учитывайте долгосрочные перспективы сотрудничества.

7. Не исходите из того, что вам все ясно. Тщательно продумайте свои аргументы и поведение.

8. Ведение переговоров требует серьезной тренировки, не только теоретической, но и практической подготовки.

9. Способность к ведению переговоров не дается от природы, ее нужно постоянно совершенствовать.

10. Наиболее ценен тот результат переговоров, который выгоден обеим сторонам.

**Б. Формирование ситуации**

11. Ситуация во время переговоров зависит от ряда обстоятельств: а) отношений с их командами (группами); б) от того, как сидят участники переговоров; в) присутствия наблюдающих; г) хода переговоров.

12. Если вы стремитесь к партнерству, садитесь рядом с партнером.

13. Переговоры лучше вести на своей или нейтральной территории.

14. Делегации обеих сторон должны быть представлены полностью, чтобы комплексно учитывались все интересы.

15. Присутствие нейтральных зрителей обычно мешает ведению переговоров, **препятствует уступкам.**

16. Присутствие благожелательных (но не многочисленных) для обеих сторон зрителей облегчает путь к взаимопониманию.

**В. Главный принцип — стремитесь к сотрудничеству**

17. Типичное заблуждение при переговорах — представление, что другая сторона — непременно противник.

18. Доверяйте партнеру по переговорам.

19. Гоните от себя мысль об «уничтожении противника». Не партнер по переговорам „противник“, а ситуация и возникающая из нее проблема.

20. Важное условие творческих, эффективных переговоров самостоятельность нашей организации (предприятия).

21. Не воспринимайте другую сторону однозначно, как монолит, ведь и там есть разные люди.

22. Чтобы стать посредником в переговорах, сосредоточьте свои усилия не на конкретных вопросах, а на поиске платформы, общей базы взаимоотношений.

23. Не навязывайте партнерам невыгодные условия. На такой базе вы не создадите творческого климата. Такая позиция не может быть долговременной по следующим причинам:

- раскрытие вашего замысла покажет вас в плохом свете;
- партнер, обнаруживший манипуляцию, станет недоверчивым;
- сторона, ставшая жертвой манипуляции, освобождается от моральных обязательств.

24. В свою очередь необходимо противостоять угрозе манипуляции и демагогии другой стороны, однако сделать это не так просто.

25. Будьте внимательны к невербальным сигналам, ведь около 80% сигналов передается таким образом. Именно невербальная информация часто сообщает то, чего не хотят и не могут сказать.

26. Правильно подбирайте аргументы, понятные для партнера по переговорам.

27. Учитывайте при этом личное отношение к говорящему.

28. Избегайте быстрых, легких уступок, лучше ответить «нет», чем «да».

29. Сам факт уступки — существенное обстоятельство в переговорах. Поэтому каждую уступку „продавайте" (обговаривайте) отдельно.

### **Г. Порядок переговоров**

30. Целесообразен следующий порядок переговоров:

а) определите цели, стремление, условия и намеренны партнера до того, как атмосфера может накалиться;

б) ведите дискуссию по проблемам» требующим творческого решения;

в) создайте атмосферу раскованности и безопасности;

г) начинайте со взаимовыгодных вопросов для обеих сторон;

д) обсудите наиболее простые из спорных вопросов;

е) только после этого переходите к сложным спорным вопросам.

31. Применяйте положения психологии о периодическом воздействии на собеседника в ходе беседы, а именно:

— неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;

— начало и конец беседы — положительные фазы.

32. Постоянно помните о движущих моментах собеседника:

— его ожидания;

— преимущества, которых он добивается посредством этих переговоров;

— его позиции;

— его желание самоутвердиться;

— его чувство самоутверждения;

— его самолюбии.

33. При любой возможности используйте личный контакт, избегайте присутствия незаинтересованных и лишних лиц.

34. Самое большое внимание уделять ясному и понятному изложению.

35. Употребляйте не очень длинные, но и не слишком короткие предложения.

36. Никогда, ни в какой ситуации не будьте невежливыми.

37. Избегайте задавать вопросы, на которые собеседник может ответить «нет».

38. Облегчать собеседнику „да-ответ".

39. Вникайте в сущность изложения.

40. Давайте фундаментальные объяснения своей позиции в каждом случае, когда собеседник с ней не соглашается.

41. Говорите комплименты уверенно.

42. Думайте о „Вы—стиле".

43. Никогда не относитесь к другим пренебрежительно.

44. Всегда, когда есть возможность, признавайте правоту собеседника.

45. Избегайте пустой риторики.

46. Избегайте профессионального жаргона (если собеседник другой профессии).
47. Всегда будьте тактичным.
48. Избегайте обходных путей, идите прямо к цели.
49. Откажитесь от ведения шаблонных бесед.
50. Работайте над развитием собственного стиля ведения беседы.
51. Повторяйте в беседе основные мысли собеседники.
52. Следите за логичностью своих мыслей и высказываний.
53. Избегайте удаления от предмета переговоров.
54. Облегчайте собеседнику ответы на ваши вопросы.
55. Выражайтесь в оптимистической манере.

#### **Д. Путь к согласию**

56. Делайте разграничения между участниками Дискуссии и обсуждаемыми проблемами.
57. Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.
58. Изобретайте взаимовыгодные варианты.
59. Настаивайте на использовании объективных критериев.

#### **Е. Этикет переговоров**

60. Принято, что встречает гостей на вокзалах, аэропортах не руководитель переговоров, а его помощник, технический секретарь или другой сотрудник фирмы, который не будет играть какой-либо заметной роли в проведении переговоров. Вы же как руководитель делегации на переговорах должны встречать гостей непосредственно у входа в комнату, где будут проходить переговоры.

61. В начале переговоров руководители делегаций представляют каждый свою сторону. Представление должно быть коротким, деловым, без лишних эмоциональных и красочных описаний своих сотрудников.

Если руководители делегации не знакомы друг с другом, желательно заблаговременно найти такую возможность, когда третья сторона возьмет на себя знакомство и представления руководителей друг другу.

62. Подавать руку следует в последний момент, когда подходите здороваться, а не идти с протянутой рукой к встречающему.

Сильно сжимать руку при пожатии неприлично. При этом нужно помнить, что при рукопожатии необходимо мужчине снимать перчатку, а женщине необязательно.

Не рекомендуется первому подавать руку женщине. Если женщина не подала руку, следует обойтись без рукопожатия. Если женщина вошла в помещение, мужчина должен, здороваясь, встать. Подать женщине пальто — долг вежливости мужчин.

63. Мужчина головной убор снимает первым, надевает последним. Входящий в комнату здоровается первым, независимо от его положения.

64. В беседе или переговорах не следует перебивать говорящего, в разговоре со старшими не следует делать замечаний в отношении их поведения.

65. При разговоре не следует указывать пальцем на кого-то и на что-то.

66. Обращение «Вы» должно быть ко всем, кроме родных и хорошо знакомых.

67. Будучи приглашенным на встречу, никогда не опаздывайте. Если вы все же пришли с опозданием, когда все уже сидят за столом переговоров, не следует ни знакомиться, ни подходить к сидящим с рукопожатием. Поздоровайтесь общим поклоном и следуйте на предложенное место.

68. После представления необходимо согласовать тему и цели переговоров, последовательность рассмотрения вопросов. Неэтично сразу бросаться в „бой" за какие-то конкретные вопросы, не определив основные направления и регламент беседы. Подобное начало — путь в тупик.

69. Необходимо предусмотреть время для межличностных контактов участников в ходе переговоров.

Очень часто межличностные контакты помогают найти выход из абсолютно безвыходного положения. Особенно удобны для этого перерывы для отдыха и легкого завтрака.

70. Во время переговоров вполне приемлемым будет предложить вашим гостям минеральную воду, соки, чай, кофе. Можно подать печенье к кофе. Устраивать импровизированные обеды с обильными закусками во время переговоров - это вещь недопустимая. Это отвлекает от основной деловой линии и уводит переговоры в сторону.

71. Еще одна немаловажная процедура — это обмен „визитками” — обязательный элемент любых серьезных переговоров.

У иностранных партнеров вызывает недоумение отсутствие у нашей стороны „визиток”. Готовясь к переговорам, необходимо обзавестись ими. Суть международных требований к „визиткам”: определенный формат, строго деловой стиль без вычурностей и эпитетов; в „визитке” необходимо указать основные направления деятельности представляемой вами фирм или организации.

72. По поводу формы одежды во время деловых встреч, то здесь нет каких-то особых правил или ограничений. Важно только, чтобы вы были чисто и опрятно одеты. Неопрятность во внешнем виде человека может привести к потере уважения к вам и к той фирме, которую вы представляете. От того, как выглядите вы и как себя ведете, формируется отношение к тому товару, который вы предлагаете купить, или к вашим идеям.

73. Что касается сувениров, то они не должны быть слишком дорогими. Сувениры должны быть обязательно изготовлены либо на вашей фирме, либо с учетом специфики вашей фирмы.

Вряд ли кто-то сразу запомнит хотя бы 50% из приведенных правил. Однако если усвоены не детали и мелочи, а основные мысли, то можно считать, что все в порядке.

### **3.10. Деловые совещания, собрания.**

<i>3.10.1. Определение понятий «деловое совещание», собрание.</i>	Деловое совещание, собрание – это форма коллективного рассмотрения деловых ситуаций по производственным, экономическим, научно-техническим, политическим и прочим проблемам
---	---

#### *3.10.2. Отличие совещаний от собраний.*

<i>Наименование отличий.</i> По количеству участников. По руководству его работой. По содержанию обсуждаемых вопросов	<i>Собрание</i> Больше Избирается президиум Обсуждаются вопросы координации, касающиеся всего коллектива	<i>Совещание</i> Меньше Проводится руководителем Отдельные проблемы
---	---	--

**Особые формы  
коллективной работы кроме  
совещаний и собраний.**

- Конференции
- Семинары
- Симпозиумы
- Митинги
- Съезды

xx

*Основное назначение  
совещаний, собраний.*

Помочь в подготовке и реализации  
управленческих решений.

3.10.3.

*Достоинства совещаний,  
собраний.*

- Использование коллективного разума по принципу «одна голова хорошо, а несколько - лучше»,
- Более разностороннее рассмотрение проблем при привлечении специалистов различных профилей деятельности,
- Более оперативная подготовка решения при непосредственном учете в их подготовке самих исполнителей,
- Возможность руководству познакомиться с личностными и деловыми качествами подчиненных
  - o их интеллект
  - o умение анализировать деловые ситуации
  - o способность поиска оптимальных решений
- это своего рода средства производственного обучения и нравственного воспитания
- эффективная форма контроля деятельности руководителя
- механизм «спуска пара» - сотрудники могут высказать свои соображения, недовольные, покритиковать руководство и т. д.

xx

*Недостатки в проведении  
собраний, совещаний.*

- затраты времени, связанные с отвлечением работников от выполнения ими непосредственных служебных обязанностей;
- из-за недостаточной подготовительной работы для перестраховки или так просто очередные они имеют эффект «галочки»;
- зачастую итоги работы коллективных органов не доводятся до исполнения;



- «забывание» принятых на собраниях,  
xx
- совещаниях решений и рекомендаций;
- отсутствие контроля за выполнением постановлений и др.

3.10.4.

**Основные виды совещаний.**

- проблемные
- инструктивные
- оперативные (диспетчерские)

**Структура совещания.**

- доклад (информация)
- вопросы к докладчику
- прения
- выработка решения

*Задачи «проблемного совещания».*

- посредством дискуссии найти оптимальное решение управленческой, производственной, социальной и т.п. проблемы

xx

3.10.5.

**«Деловое общение» - как особый вид совещания.**

В зарубежной практике используют особый вид совещаний: «деловое общение». Его особенности:

- постоянный состав участников, определенный приказом руководителя
- систематические сборы в установленные дни и часы
- нет единого председателя, руководят собранием по очереди все участники





	<p>конфликт. В любом споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, и стремиться к поиску общих решений. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации. Это ни в коем случае не означает отказа от собственного мнения при уверенности в своей правоте, но подвергать сомнению свое мнение полезно. Вспомним мудрое изречение Сократа: «Я знаю только то, что ничего не знаю»</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- даже самая острая дискуссия с непримиримыми точками зрения не должна содержать бранные слова, запугивающие заявления типа <i>это неверно, это ерунда, глупости говорите</i> и т.п. Они не укорачивают путь к истине. Ирония, сарказм могут присутствовать. Но употребляться они должны очень умело, не оскорбляя и не унижая оппонентов</li> <li>- главным оружием в дискуссии могут быть только факты, их добросовестная интерпретация</li> <li>- признавайте свою неправоту. Благомерно отнеситесь к своим оппонентам, если они потерпели поражение в дискуссии. Дайте им возможность спасти свою репутацию, отметив положительные стороны их позиции. Не злорадствуйте по поводу их поражения.</li> </ul>
--	---

<p><i>Обязанности председателяствующего в дискуссии.</i></p>	<p>ведущий дискуссии (совещание) должен быть компетентным в обсуждении проблем</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обладать навыками ведения дискуссии</li> <li>- конечно же, быть воспитанным человеком</li> <li>- он должен не только предоставлять слово желающим выступить и следить за регламентом, но и направлять дискуссии в конструктивное русло</li> <li>- сдерживать эмоции участников</li> </ul> <p><i>в случае заявлений, выходящих за рамки приличия лишать их слова</i></p>
--	---

Прошу вашего внимания.

- Будем начинать?
- Приступим к работе?
- Позвольте мне открыть (начать)...
- Позвольте считать наше заседание открытым.
- Я с большим удовольствием открываю (начинаю)...

**Начинать дискуссию можно словами:**

<p><i>Примеры форм речевого этикета в ходе собрания.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Давайте обсудим...</li> <li>- Первое, что мы должны обсудить...</li> <li>- Есть ли замечания (дополнения, вопросы)?..</li> <li>- Пожалуйста, товарищ (господин)... Ваш вопрос...</li> <li>- Позвольте мне адресовать этот вопрос...</li> <li>- Я не думаю, что на этот вопрос можно получить</li> </ul>
--	---

	<p>немедленный ответ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Я думаю, этот вопрос может быть задан позднее в индивидуальном порядке...</li> <li>- Продолжим обсуждение вопроса...</li> <li>- Следующий взял слово для выступления товарищ (господин)...</li> <li>- Выступает товарищ (господин)...</li> <li>- Говорите, пожалуйста, в микрофон (немного громче, со своего места).</li> <li>- Позвольте перейти к обсуждению следующего вопроса повестки дня.</li> <li>- Я просил бы выступающих говорить кратко (придерживаться регламента).</li> <li>- К сожалению. Ваше время истекло...</li> <li>- Прошу Вас не отклоняться от темы...</li> <li>- Давайте вернемся к теме (проблеме, вопросу)...</li> <li>- Этот вопрос будет обсуждаться на следующем заседании...</li> <li>- Мне очень жаль, но наше время истекло и мы вынуждены прекратить обсуждение...</li> <li>- Обсуждение будет возобновлено...</li> <li>- В конце нашего заседания я хотел бы сделать замечание...</li> <li>- Я надеюсь, все мы получили пользу от участия в этой дискуссии.</li> <li>- Позвольте мне закрыть собрание (заседание). <i>Собрание (заседание) объявляется закрытым.</i></li> </ul>
--	---

*Этические формы формулировки вопросов.*

- Разрешите задать вопрос...
- У меня вопрос к...
- Я хотел бы задать вопрос...
- Меня интересует...
- Можете ли Вы объяснить...

*В ответах на вопросы могут содержаться следующие фразы или начала фраз:*

- Это очень интересный (трудный, спорный) вопрос...
- Я благодарю (благодарен) за этот вопрос. Он позволяет уточнить (разъяснить, детализировать) мою (нашу) точку зрения...
- Я бы ответил (отвечу) на Ваш вопрос следующим образом...
- Я не совсем понял Ваш вопрос...
- Повторите, пожалуйста. Ваш вопрос...
- Разрешите начать с ответа на последний вопрос...
- Если Вы не возражаете, я хотел бы подумать...

- Я не могу ответить на ваш вопрос, потому что...
- Боюсь, что не смогу ответить на этот вопрос сразу, но потом мы обсудим с Вами эту проблему после дискуссии (собрания).
- Насколько я знаю...

**Источники удачного или неудачного совещания находятся в трех сферах:**

1. в личностных особенностях участников.
2. во взаимодействии участников между собой
3. в организации самого процесса совещания.

3.10.8.

### Рецепты для нейтрализации людей, играющих блокирующие роли.

#### 1. "Агрессор".

Критикует всех подряд, принижает статус участников, не соглашается с тем, что предлагается.

**Рецепт.**

На любое его высказывание и опровержение задавать вопрос "А вы что предлагаете?".

2. Напоминать ему, что излишняя критика гасит конструктивные идеи.

#### 2. "Блокировщик".

Упрямо ни с кем не соглашается, приводит примеры из личного опыта, возвращается к вопросам, которые уже решены.

**Рецепт.**

1. Напоминать о цели и предмете обсуждения. Задавать ему вопросы типа: "То, что вы говорите, относится к нашей цели или этому обсуждению?". 2. Тактично напоминать "блокировщику", что он уходит в сторону.

#### 3. "Удалившийся".

Не хочет участвовать, рассеян, разговаривает на личные темы.

**Рецепт.**

Предложить ему высказаться и внести свои предложения: "А вы что думаете по поводу...?" или: "Какие предложения есть у вас?".

#### 4. "Ищущий признания".

Хвастается, много говорит, утверждает свой статус.

**Рецепт.**

Задавать вопросы, показывающие, что его высказывания - это высказывания о себе, а не о деле: «То, что вы нам сообщили, можно ли использовать для решения обсуждаемого вопроса?».

#### 5. "Прыгающий с темы на тему".

Постоянно меняет тему разговора.

**Рецепт.**

Останавливать вопросами типа: "Мы разве закончили рассмотрение проблемы?" или: "То, что вы говорите, относится к нашему совещанию?".

#### 6. "Доминирующий".

Пытается захватить власть и манипулировать присутствующими.

**Рецепт.**

Спокойно и уверенно останавливать его высказывания встречными:

"Ваше предположение - лишь только одна из возможных альтернатив. Давайте послушаем и другие предложения."

#### 7. "Повеса".

Тратит время собравшихся, пуская пыль в глаза, рассказывает развлекательные истории, беспечен, циничен.

**Рецепт.**



"Можно ли опровергнуть данные предложения?"

#### **Ситуация 6.**

**Один из участников совещания применяет приемы "психологической войны" (выпады, угрозы и обвинения).**

1. Раскройте его тактику, ибо он может и не понимать, что ведет "бой" и агрессивен.
2. Нарисуйте возможные последствия, предупредите, но не угрожайте.
3. Не давайте оценок его поведения, а лишь описывайте его тактику, отражайте, как зеркало.
4. Свои чувства передавайте от себя лично: "После ваших нападков у меня поднялось давление, и я очень плохо себя чувствую."
5. Предложите применять его тактику по очереди: "Сначала вы нападаете, потом я".
6. Постарайтесь говорить спокойным тоном и быть в уверенной позе.
7. Дайте выговориться "агрессору".
8. Нейтрализуйте его поведение положительными эмоциями: "В ярости вы еще красивее (для женщины)" или: "Вы умный и уравновешенный человек, и, вероятно, есть серьезные причины для того, чтобы вы пошли в бой".
9. Переключите его внимание на совет или помощь тебе: "То, что вы говорите, очень важно. Вы, вероятно, видите то, что от нас скрыто. И будет более понятно, если вы спокойно объясните, что вам не нравится".
10. Признайте свои ошибки, если таковые обнаружатся.

#### **Ситуация 7.**

**Совещание превращается в разговор на другие темы, начались какие-то анекдоты и байки, не относящиеся к проблеме.**

Все высказывания, уводящие в сторону и не относящиеся к этапу или теме, останавливайте вопросом: "То, что вы говорите, относится к нашему разговору (теме) или этапу принятой стратегии?" или: "Поскольку это заслуживает специального разговора ("Заслуживает"!), а я дорожу вашим и своим временем, то давайте сначала закончим разговор о..."

#### **Ситуация 8.**

**Делается попытка опровергнуть то, о чем говорится на совещании.**

1. Не принимайте опровержения без доказательств. Потребуйте ясных контраргументов.
2. Нет смысла спорить и опровергать, лучше признавать его доводы, но дать другой поворот, оттенив негативную сторону его утверждения, тезиса (прием "Да, но ...").
3. Примените прием "Сократовского диалога": задавай вопросы, на которые ты рассчитываешь получить ответ "да".
4. Не раздражайтесь, не реагируйте на мелкие уколы и не оправдывайтесь.

<i>Помогают смягчить ситуацию, уйти от конфронтации следующие формы выражения несогласия:</i>	<p>я могу согласиться с вашим мнением, но только с оговоркой...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- я согласен с многими положениями, но считаю необходимым...</li><li>- я хотел бы поддержать... но...</li><li>- у меня есть некоторые сомнения...</li><li>- я не уверен, что этот подход оправдан...</li><li>- я был бы очень осторожен...</li><li>- это привлекательная идея ...</li><li>- я сожалею, но вынужден не согласиться ...</li><li>- я не могу разделить мнение ... по данному</li></ul>
---	---





16. Исключить ненужные паузы и "убийственные" фразы.
17. Не упускать критические моменты в дискуссии.
18. Контролировать движение к поставленным целям.
19. Повторно называть решения и намеченные меры.
20. Подвести итоги.
21. Завершить в точно назначенное время,
22. Заключительное слово на позитивной ноте.

**После совещания**

23. Перепроверить ход и результаты совещания.
24. Составить протокол результатов.
25. Размножить и разослать краткий протокол.
26. Контролировать выполнение решений.
27. Невыполняемые пункты выдвинуть на следующем совещании.

*Вопросы для самопроверки знаний.*

3.10.1. В определении понятия «деловое совещание, собрание» пропущенные слова: форма, рассмотрения, ситуаций

Деловое совещание, собрание – это **форма** коллективного **рассмотрения** деловых **ситуаций** по производственным, экономическим, научно-техническим, политическим и прочим проблемам.

3.10.2. В приведенной таблице даются сравнительные характеристики собраний и совещаний

<i>Наименование отличий.</i>	<b>Собрание</b>	<b>Совещание</b>
По количеству участников.	Больше	Меньше
По руководству его работой.	Избирается президиум	Проводится руководителем
По содержанию обсуждаемых вопросов	Обсуждаются вопросы координации, касающиеся всего коллектива	Отдельные проблемы

Заполните таблицу.

На место вопросов вставьте слова «собрание» и «совещание».

3.10.3. Ниже приводятся достоинства совещаний и собраний

*Достоинства совещаний, собраний.*

- Использование коллективного разума по принципу «одна голова хорошо, а несколько - лучше»,
- Более разностороннее рассмотрение проблем при привлечении специалистов различных профилей деятельности,
- Более оперативная подготовка решения при непосредственном учете в их подготовке самих исполнителей,
- Возможность руководству познакомиться с личностными и деловыми качествами подчиненных
  - o их интеллект
  - o умение анализировать деловые ситуации
  - o способность поиска оптимальных решений
- это своего рода средства производственного обучения и нравственного воспитания
- эффективная форма контроля деятельности руководителя

- механизм «спуска пара» - сотрудники могут высказать свои соображения, недовольные, покритиковать руководство и т. д.

Как вы думаете, они полностью отражают достоинства коллегиальных органов?

Да. Нет.

3.10.4. Кроме названных ниже трех видов совещаний:

- проблемные
- инструктивные
- оперативные (диспетчерские)

бывают ли еще другие виды?

Да. Нет.

3.10.5. В чем особенности «делового обсуждения» как особого вида совещаний?

- постоянный состав участников, определенный приказом руководителя;
- систематические сборы в установленные дни и часы;
- нет единого председателя, руководят собранием по очереди все участники;
- избирается ... делового ... по соблюдению регламента в деловых обсуждениях;
- разрабатывается «механизм» регулярной информации о ходе выполнения решений при деловом обсуждении;
- это своего рода постоянно действующий совет при руководителе по определенному направлению деятельности;
- во время обсуждения получают информацию «снизу» и «по горизонтали»;
- на совещании оперативно решают проблемы;
- обсуждают пути и средства реализации решений.

Исключите три неверных утверждения.

3.10.6. Рекомендации по повышению эффективности совещания бывают:

- организационные;
- правовые;
- психологические;
- этические;
- народные (традиции);
- эстетические.

Оставьте три вида, о которых говорится в тексте.

3.10.7. В нижеприведенных этических нормах дискуссий в ходе совещаний и собраний пропущены отдельные слова: уважительное, понять, спора, превращения, укорачивают, неправоту

Расставьте их.

- в любой дискуссии необходимо **уважительное** отношение к чужому мнению, даже если он на первый взгляд кажется абсурдным;
- нужно стремиться **понять** чужое мнение, а для этого, прежде всего, следует набраться терпения, мобилизовать внимание, чтобы выслушать его;
- необходимо придерживаться одного предмета **спора**. Не допускать ситуации, выраженной в народной поговорке: «один - про Фому, другой – про Ерему»;
- следует избегать **превращения** дискуссии в конфликт. В любом споре нужно искать точки сближения мнений и суждений, и стремиться к поиску общих решений. Дискуссия должна вести к сотрудничеству, а не к конфронтации. Это ни в коем случае не означает отказа от собственного мнения при уверенности в своей правоте, но подвергать

сомнению свое мнение полезно. Вспомним мудрое изречение Сократа: «Я знаю только то, что ничего не знаю»;

- даже самая острая дискуссия с непримиримыми точками зрения не должна содержать бранные слова, безапелляционные заявления типа это неверно, это ерунда, глупости говорите и т.п. Они не **укорачивают** путь к истине. Ирония, сарказм могут присутствовать. Но употребляться они должны очень умело, не оскорбляя и не унижая оппонентов;

- главным оружием в дискуссии могут быть только факты, их добросовестная интерпретация

- признавайте свою **неправоту**. Благородно отнеситесь к своим оппонентам, если они потерпели поражение в дискуссии. Дайте им возможность спасти свою репутацию, отметив положительные стороны их позиции. Не злорадствуйте по поводу их поражения.

3.10.8. Сколько типов людей названо в разделе, которые блокируют успешный ход обсуждения?

**6, 8, 9.**

3.10.9. Какое количество рекомендации по психологически правильному поведению ведущего на собрании приводится в тексте?

**6 8 10**

3.10.10. Ниже приводятся 27 «движений» руководителя по управлению совещанием. Рассортируйте их по трем направлениям:

до совещания

во время совещания

после совещания

**до совещания**

1. Требуется ли вообще проводить заседание?
2. Какая есть альтернатива совещанию?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. А, может быть, свести свое участие до минимума?
5. Сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеется ли наглядная информация?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения?
11. Сделана ли рассылка приглашений с указанием тем и целей совещания?

**во время совещания**

12. Начать точно вовремя.
13. Сообщить о стоимости минуты.
14. Согласовать правила работы.
15. Назначить ответственного за регламент и протокол.
16. Исключить ненужные паузы и "убийственные" фразы.
17. Не упускать критические моменты в дискуссии.
18. Контролировать движение к поставленным целям.
19. Повторно называть решения и намеченные меры.
20. Подвести итоги.
21. Завершить в точно назначенное время,
22. Заключительное слово на позитивной ноте.

**после совещания**

23. Перепроверить ход и результаты совещания.

24. Составить протокол результатов.
25. Размножить и разослать краткий протокол.
26. Контролировать выполнение решений.
27. Невыполняемые пункты выдвинуть на следующем совещании.

### Тест: Умеете ли вы вести деловое обсуждение?

Большинство руководителей называют проведение совещаний одной из главных причин дефицита времени, срыва сроков работ и, наконец, просто усталости, наваливающейся к концу рабочего дня. Между тем если умело организовать и провести совещание, то оно может стать большим подспорьем в работе руководителя. К сожалению, почти нигде будущих руководителей не обучают даже азам искусства проведения совещаний. Предлагаем вам тест, который поможет проанализировать линию вашего поведения на совещаниях.

Поставьте сами себе баллы от 1 до 5 и запишите их около каждого вопроса (это надо сделать корректно и объективно). Не опасайтесь ставить и крайние оценки.

Оценки означают: 1 — нет, так не бывает; 2 — нет, как правило, так не бывает; 3 — неопределенная оценка; 4 — да, как правило, так бывает; 5 — да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически и правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие люди приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы предложениям других.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Мой энтузиазм заразителен.
14. Я принимаю во внимание точку зрения других людей и стараюсь отразить ее в проекте решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и на своих гипотезах.
16. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываемые контраргументы.
17. Ясно выражаю свои мысли.
18. Я всегда признаюсь в том, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие идеи так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могли бы ответить на тот или иной вопрос другие, и ищу аргументы.
22. Я помогаю людям советом как организовать свой труд.
23. Увлекаясь своими проектами, своими планами работы на перспективу, я обычно не интересуюсь планами других людей.
24. Я прислушиваюсь и к тем людям, которые имеют точку зрения, отличающуюся от моей.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, я ищу новые пути.
26. Использую все средства, что бы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу возможность организовать поддержку моих проектов.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше стараюсь высказать свои мысли, чем выслушивать чужие.

31. Прежде, чем защищаться, я внимательно выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Даю возможность другим изложить свою точку зрения.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никого не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им нужно правильно поступить.
39. Говорю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

*Подведите итоги.*

Суммируйте баллы, поставленные вами против утверждений

1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37 и 40-го, и обозначьте сумму через **A** (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы **B** прибавляйте баллы к утверждениям 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38 и 39-му. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

**Результаты теста показывают, является ли ваше поведение на совещаниях дипломатичным или авторитарным.**

**Если сумма A не менее чем на десять баллов превышает сумму B, то вы хороший дипломат.**

**Если же сумма B как минимум на десять баллов больше суммы A, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно.**

**Если же обе суммы различаются менее чем десятью баллами, то ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной — в зависимости от обстоятельств.**

Допустим, стиль вашего поведения определен с помощью этого теста однозначно. В таком случае дипломатичный стиль означает, что у вас есть стремление учесть мнение других и убедиться в том, что ваши идеи согласуются с идеями других сотрудников. При этом неизбежны компромиссы, зато участники совещания убеждаются, что есть и их вклад в принятие решения, что их сотрудничество вам как руководителю небезразлично.

Некоторые участники совещания стремятся «протащить» свои проекты, действуют напористо. Партнерам по совещанию редко выпадает возможность высказаться. При таком авторитарном ведении совещания руководитель уверенно держит бразды правления, подает множество предложений, сообщает новую информацию, формулирует свое мнение категорично, не допускает возражений, не добивается всеобщего согласия, не ищет поддержки, необходимой для его реализации.

Выбор способа поведения зависит от поставленных целей, а также от конкретной ситуации, в которой вы будете проводить то или иное совещание или беседу. Дипломатия в общении уместна в следующих случаях:

- ❖ достаточно времени, чтобы обсудить все доводы;
- ❖ решение будет успешно реализовано только тогда, когда его признают все участники обсуждения;
- ❖ участники совещания понимают проблему и знают варианты ее разрешения;
- ❖ возникли большие разногласия, и необходимо переубедить несогласных в правильности принимаемого решения.

Авторитарное поведение допустимо, если по каким-либо причинам нельзя обратиться к помощи партнеров ни при творческом обсуждении, рассмотрении данного вопроса, ни

при последующем его решении. Это бывает в том случае, если необходимо как можно быстрее принять решение.

Психологи, работающие на предприятиях, подтверждают, что оба стиля поведения — дипломатичный и авторитарный — могут приводить к успеху. Однако авторитарное ведение совещания следует отнести к нежелательным исключениям, особенно если с его участниками придется работать и дальше. В противном случае в дальнейшем вам не поможет никакая дипломатия.

### 3.11. Деловая переписка

**3.11.1.** Термин «официальная переписка» охватывает любое письмо или другую форму корреспонденции, направляемые любым официальным лицом в этом его качестве, от его имени и в силу занимаемого им поста.

#### Два вида официальной корреспонденции

Всё разнообразие официальной корреспонденции может быть условно разделено на два основных вида:

- а) официальная переписка между государственными организациями различных стран, иностранными представительствами и их должностными лицами (ноты, меморандумы, памятные записки). Этот вид корреспонденции используется в основном в дипломатической практике;
- б) деловые (коммерческие) письма, имеющие часто полуофициальный характер и широко применяемые при организации деловых контактов между фирмами, организациями и т.д.

#### Переписка – это общение в миниатюре

- ✓ важнейшее средство общения в мире;
- ✓ основа управленческой и коммерческой деятельности;
- ✓ служебное послание;
- ✓ официальный документ;
- ✓ нелегкий труд и искусство;
- ✓ по форме это:
  - деловые письма;
  - служебные записки;
  - торговые соглашения, сделки и другая подобная корреспонденция.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

#### 3.11.10. Виды писем по целям и характеру

- письма – извещения,
- письма – напоминания,
- письма – приглашения,
- письма – просьбы,
- письма – предложения,
- письмо - запрещение
- письма – подтверждения;
- письма – соглашения,
- письма – отказы,
- информационно – разъяснительные письма,
- письма - циркуляры
- письма – разрешения,
- сопроводительные письма,
- гарантийные письма.



Образцы написания отдельных видов писем помещены в приложении в конце настоящего раздела.

XX

### 3.11.2. Типовая схема письма

- 1) Письмо желательно строить по такой схеме:

внимание	Интерес	просьба	действие
----------	---------	---------	----------

#### Пример:

внимание	<i>Уважаемый (ая)..... ! «Я хочу сообщить Вам нечто интересное (важное)...»</i>
интерес	<i>«Мы предлагаем Вам то, что может существенно улучшить Вашу жизнь...»</i>
просьба	<i>«Нам требуется помощь людей, готовых вложить хотя бы... в благородное, патриотическое дело...»</i>
действие	<i>«Мы призываем Вас присоединиться к тысячи добрых людей...»</i>

XX

### 3.11.3. Требования, предъявляемые к деловой корреспонденции

- 1) Излагать содержание делового письма следует точно и лаконично. В тексте предпочтительны простые распространенные предложения.
- 2) Одно из главных требований к письму – оно должно быть **не длинным!**
- 3) Письмо должно **отражать индивидуальность** автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, что это за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах т.д.
- 4) Доказательства, соображения **подкрепляются** лишь самыми важными аргументами, фактами или цифрами (цифры, перечни, списки и т.д. даются в приложении).
- 5) Текст делового письма следует делить на **абзацы**. Каждый абзац должен содержать законченную мысль и начинаться с новой строки. Нормальным считается, если абзац содержит 2-3 предложения.
- 6) **Тон** письма должен быть уважительным и «корректным», даже если назревает конфликтная ситуация.
- 7) **Суть** просьбы, предложение условий для сотрудничества и т.д. нужно излагать в доступной форме и логической последовательности.
- 8) Деловое письмо обычно носит четко поделённый **характер** и посвящается одному вопросу, содержание которого следует целиком подчинить его решению:
  - заключение сделки,
  - изложение делового предложения,
  - передача информации и т.д.
- 9) Важнейшее **требование** к содержанию письма - **честность и правдивость**.
- 10) Задержка с ответом, бессознательно допущенная ошибка, неточность должны **повлечь** за собой извинительные просьбы.

### 3.1.4. Основные правила оформления деловых писем

1) Деловое письмо обычно состоит из:

- заголовка;
- основного текста;
- концовки.

**Заголовок** содержит:

- название фирмы (учреждения), отправляющей письмо;
- почтовый и телеграфный адрес;
- телетайп и телефакс;
- номера телефонов;
- расчётный счёт;
- дату отправления: месяц пишут словом.

Обычно эти реквизиты присутствуют на фирменном бланке.

- В заголовке рядом с датой обычно помещается ссылка на содержание письма или повод, по которому оно написано.

**Пример:**

- «Относительно (касательно)...»
- «По вопросу поставки (заказа)...»
- «На №... от ...»
- «На Ваш №... от ...»

На деловом письме ставиться исходный номер. Ставить исходящий номер на письмах, адресуемых за рубеж, не рекомендуется. Там ограничиваются датой отправки и содержанием письма.

В деловой переписке, помимо адреса и названия фирмы или учреждения, написанного на конверте, названные атрибуты помещаются и в заголовке (в правой верхней части письма).

Если письмо адресовано фирме или учредителю, то сначала указываются наименование фирмы (учреждения) в именительном падеже, а затем почтовый адрес. В документе, направляемом на имя руководителя (организации), наименование организации входит в состав наименования должности руководителя.

**Пример:** «Президенту компании ... господину ...» В письме, адресованном частному лицу, сначала пишутся почтовый адрес, а затем фамилия и инициалы адресата. Перед именем адресата можно поставить слово Attn., например Attn. Mr. Black (Внимание мистера Блэка).

Если известна должность адресата, желательно указать её после имени. **Например:** Attn. Mr. Black, Head of Department (Внимание мистера Блэка, начальника отдела). При обращениях к отдельным лицам употребляется неформальное выражение *Дорогой*. Например, Dear Sir, Dear Madam, Dear Mr. Brawn, Dear John, а при обращении к фирме – формальное Dears Sirs (Европа), Gentleman (США).

Следует иметь в виду, что имена, адреса, обращения, каждое слово официального названия, должности названия объектов переписки пишутся с заглавной буквы (Азбука делового общения // Бизнес для всех. М., 1991. Вып.1.С. 33, 34).

После обращения обычно следует вводная фраза. Она формулируется в зависимости от типа письма и его цели.

- В правой верхней части письма помещаются наименование фирмы – получателя письма в именительном падеже, а затем почтовый адрес.

- В документе, направляемом на имя руководителя, наименование организации входит в состав наименования должности руководителя.

- В письме, адресованному частному лицу, сначала пишут почтовый адрес, а затем фамилию и инициалы адресата.

- После обращения обычно следует вводная фраза, которая формулируется в зависимости от типа письма и его цели.

Поэтому вступление характеризуется большим разнообразием. Вместе с тем есть ряд этикетных оборотов, которые употребляются при написании наиболее часто и являются стереотипными. Знание их или наличие под рукой сокращают время написания послания и во многих случаях повышают культуру письма.

**Примеры** из некоторых устойчивых этикетных формул:

*Мы получили Ваше письмо за № ... от 1 ноября с.г., из которого рады были узнать (с удовольствием узнали), что...*

*Мы получили Ваше письмо от 15 мая с.г. вместе с приложенными к нему документами.*

*Выражаем удовлетворение по поводу быстрого ответа на наш запрос.*

*Благодарим за письмо от ...или за № ...В ответ сообщаем...*

*Подтверждаем получение Вашего письма от ...со всеми приложениями*

*Настоящим подтверждаем, что нами получено Ваше письмо от 14 марта с.г., и сообщаем, что...*

*Мы крайне удивлены Вашим письмом от ...в котором Вы сообщаете...*

*Мы с удивлением узнали из Вашей телеграммы (телекса), что ...*

*В дополнение к нашему письму от 12 февраля с.г. сообщаем, что...*

*Разрешите написать Вам...*

*Мы вынуждены напомнить Вам...*

*Настоящим ещё раз напоминаем (сообщаем)...*

*Мы сожалеем (выражаем сожаление) по поводу Вашего отказа (молчания)...*

*К сожалению, мы до сих пор не получили Вашего ответа на наше письмо от ... и вынуждены еще раз Вам напомнить (попросить)...*

*В связи с Вашим письмом от ... сообщаем, что, к нашему сожалению...*

*В ответ (отвечая, ссылаясь) на Ваше письмо сообщаем, что...*

*В подтверждение нашей телеграммы от ...сообщаем, что...*

*В подтверждение нашего телефонного разговора, состоявшегося 5 июня с.г., сообщаем, что...*

*Принимаем к сведению Ваше письмо от ...и сообщаем ...*

*Мы вынуждены уведомить Вас, что ...*

*Уведомляем Вас, что...*

*Ставим Вас в известность...*

*Доводим до Вашего сведения...*

*По Вашей просьбе направляем Вам...*

*Просим извинить нас за задержку с ответом на Ваше письмо от ...*

*Пожалуйста, примите наши извинения за ...*

*Мы благодарим Вас (признательны Вам, выражаем благодарность) за оказанную услугу (помощь, поддержку).*

Содержание письма зависит от проблем и задач, которые приходится решать посредством переписки. Оно в деловом письме не должно быть пространным. Нередко содержание исчерпывается одним или немногочисленными предложениями, выражающими просьбу, согласие или отказ.

**Примеры** фраз, которые могут составить основу кратких писем:

*Настоящим просим сообщить о сроках отгрузки...*

*Просим ускорить отправку...*

*Просим поставить нас в известность о...*

*Просим сообщить нам о Вашем решении по вопросу...*  
*Обращаемся к Вам с просьбой выслать...*  
*Нам нужны дополнительные сведения о...*  
*Просим сообщить нам о приемлемости для Вас нашего предложения.*  
*Просим подтвердить принятие нашего заказа к исполнению.*  
*Ваша просьба о ...удовлетворена.*  
*В ответ на Ваше письмо от ... сообщаем, что Ваша просьба о поставке ... решена положительно.*  
*Настоящим сообщаем, что Ваш запрос (заказ, предложение) принят нами.*  
*В ответ на Ваши требования ...сообщаем, что нами приняты следующие меры...*  
*В ответ на Вашу просьбу (наказ) с сожалением сообщаем (должны, вынуждены сообщить), что её (его) выполнить не можем (не имеем возможности).*  
*К сожалению, мы вынуждены отклонить ваше предложение.*  
*К сожалению, Ваша просьба не может быть удовлетворена по следующим причинам...*  
*Ваша просьба (предложение) находится на рассмотрении. По получению результатов рассмотрения сообщим незамедлительно.*  
*Ваше предложение с удовольствием (благодарностью) будет принято, если вы согласитесь внести в него следующие изменения...*  
*Ваш заказ будет выполнен при условии (например, если Вы согласитесь на более поздние сроки поставок нужных Вам товаров. Для нас приемлема дата отгрузки ...) ...*

При написании основного текста письма употребляются обороты – скрепы:

*В связи (в соответствии) с вашей просьбой...*  
*В связи с вышеизложенным...*  
*Одновременно с этим...*  
*Во – первых ...во – вторых...и т.д.*  
*В первую очередь...*  
*Кроме того ... более того...помимо того...*  
*Тем не менее...несмотря на...*  
*Далее мы вынуждены...*  
*Само собой разумеется...*  
*Считаем необходимым (важным, нужным, целесообразным)...*  
*В соответствии с Вашей просьбой (прилагаемыми документами)...*  
*Мы совершенно уверены...*  
*Мы выражаем уверенность...*  
*Это касается Вашей просьбы (предложения) ...*  
*Дело в том, что...*  
*В противном случае мы вынуждены...*  
*В сложившейся обстановке...*  
*По нашему мнению...*  
*Мы не согласны с вашей точкой зрения по следующим причинам...*  
*В случае Вашего отказа (неуплаты)...*  
*Далее Вы пишете...*  
*К тому же...*  
*В дополнение к вышеизложенному (вышесказанному, отмеченному выше), сообщаем...*  
*Следует (необходимо, нужно, надо, хочется, считаем необходимым) добавить (отметить, заметить)...*  
*В виду перечисленного (вышеизложенного) следует (мы хотим, мы должны, нам необходимо)...*

*Подводя итоги (заклячая, суммируя, резюмируя)...*  
*Таким образом (в заключение)...*  
*Во избежание задержки...*  
*Необходимо (нужно, следует) признать, что...*  
*Мы испытываем затруднение с...*  
*Фактически...*  
*Что касается Вашей просьбы (замечания), обращаем внимание на тот факт,*  
*что...*  
*Выражаем сожаление (сомнение, недоумение, удовлетворение)...*  
*Мы сожалеем...*  
*В своё оправдание хотим сообщить...*  
*В ответ на ваш упрёк хотим сообщить ...*  
*Мы признаём...*  
*Мы также купили бы у Вас...*  
*Поставки будут производиться (осуществляться)...*  
*Подтверждаем получение...*  
*Обращаем Ваше внимание...*  
*Вам, несомненно (очевидно) известно...*

В конце делового письма содержатся просьбы писать или информировать, а также пожелания, надежды на дальнейшее сотрудничество, получение заказов и т.д. Здесь же могут быть извинения и благодарности.

Заканчивается письмо формулой вежливости с указанием должности, фамилии и инициалов лица, подписывающего письмо, а в некоторых случаях ставится и печать.

Как в других структурных элементах делового письма, так и в концовке используются устойчивые выражения, например:

*Просим сообщить о Вашем согласии. С уважением...*  
*Просим написать о своём решении. С уважением...*  
*Просим Вас подтвердить получение заказа и уделить ему должное внимание. С уважением...*  
*Надеемся на скорый ответ. С уважением...*  
*Убедительно просим не задерживать с ответом. Искренне Ваши...*  
*Просим Вас поставить нас в известность. С уважением...*  
*Просим Вас информировать нас о принятых Вами мерах. С уважением...*  
*Мы ожидаем Вашего ответа в ближайшие дни. С уважением...*  
*Мы будем признательны за быстрый ответ. С уважением...*  
*Надеемся получить ответ в ближайшем будущем, и заранее благодарим. С уважением...*  
*В надежде на благоприятный ответ. С уважением...*  
*Надеемся, что Вы исполните нашу просьбу. С уважением...*  
*Ожидаем Ваших заказов (одобрение, согласие, подтверждение). С уважением...*  
*С уважением и надеждой на дальнейшее сотрудничество...*  
*Благодарим заранее за оказанную услугу. С уважением...*  
*В надежде на положительное решение вопроса. Искренне Ваши...*  
*Просим обращаться к нам, если вам потребуется помощь (содействие). С уважением...*  
*В надежде на плодотворное сотрудничество. С уважением...*  
*При получении письма, просим Вас подтвердить письменно (телеграфировать, сообщить по телефаксу...). С уважением...*  
*Заверяем Вас, что ... С уважением...*  
Если к письму прилагается документация, чертежи и т.д., то в конце указывается наличие приложения, например:

«Приложение: от № ...»

Согласно служебному этикету ответное письмо подписывает равный (или выше) по должности работник. Так, если инициативное письмо подписал директор (президент, председатель), то и ответ на него так же подписывает такой же руководитель, в крайнем случае, его заместитель.

xx

### 3.11. 5. Секреты писем, приносящих «чудодейственные» результаты (Д. Карнеги)

В таких письмах присутствует:

- ✓ «Вы – подход»;
- ✓ комплимент;
- ✓ просьба, которая должна понравиться получателю, поскольку она решает какую – то его проблему;

xx

#### Конверты для деловых писем

- ✓ можно отправлять письма в стандартных конвертах, лучше не сгибая листы пополам или тем более, вчетверо
- ✓ адрес: сначала «кому», а затем «куда»;
- ✓ может быть «private» - лично получателю.

xx

### 3.11.6. Структура делового письма

	1	
2		
4		3
5		
6		
	7	
	8	
9		
10		9
	или	
11		10

1. Наименование организации отправителя.
2. Указание на ссылку. В ней могут быть даны инициалы составителя письма или машинистки, цифровые или буквенные обозначения фирмы, отдела и т.д. При этом сначала предлагается ссылка на данные получателя (Your reference), после чего следует ссылка отправителя (our reference).
3. Дата написания письма.
4. Адрес получателя письма. Если письмо адресовано лицу, чей точный адрес неизвестен, а фирма, в которой работает ваш корреспондент, осведомлена о его местонахождении, то вы можете письмо просто послать на адрес фирмы, употребив выражение «Care of или C/O», т. е. «на попечение».
5. Указание на конкретное лицо. Этот реквизит употребляется в том случае, когда письмо адресовано фирме и при этом отправитель заинтересован в том, чтобы письмо было прочитано определённым лицом в этой фирме. В этом случае употребляется выражение «Attention of Mr. ...», т.е. «Внимание г-на...».
6. Вступительное обращение.
7. Указание на общее содержание письма, т.е. тема письма.
8. Основной текст письма. В настоящее время всё большую популярность приобретает цельноблочный стиль, при котором абзацы не начинаются с отступления на 5 знаков, а вровень с левым полем страницы, так же как и внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и заключительная форма вежливости. Чтобы четко отделить один абзац от другого, каждый новый абзац печатается не через 2, а через 3 – 4 интервала.
9. Заключительная формула вежливости.
10. Подпись.
11. Указание на приложение.
12. Указание на рассылку копий.

xx

### **3.11.7. Рекламное письмо – каким оно должно быть?**

Прямая почтовая реклама – эффективное средство продвижения товаров и услуг, особенно на незнакомом рынке. Это объясняется, прежде всего, индивидуальным подходом к людям, принимающим решения. Психологическое воздействие письма с прямой рекламой может и должно быть большим, если:

#### **А. Солидная «упаковка»**

Адресат получает твоё письмо. Это его первая встреча с тобой, которая может закончиться заключением обоюдовыгодной сделки. Или нулевым результатом.

Встречают, как известно, «по одежке»:

1. Хорошо отпечатанный фирменный конверт с обратным адресом.
2. Изготовленное в типографии информационное письмо на хорошей бумаге с предложением конкретного товара или услуги.
3. Единый фирменный стиль (единство символики, цветов, шрифтов, наличие торговой марки).

Все это придёт твоей информации больший вес, косвенно свидетельствует о тебе, как о солидном партнёре с устойчивым финансовым положением.

#### **Б. Рекламное письмо содержательно.**

Содержание письма с первых же строк должно привлекать внимание, чтобы заставить адресата прочитать его до конца.

1. Лучше всего начать с представления твоей фирмы, продолжить рассказом о качестве её продукции (или услуг) и заканчивать коммерческим предложением. По объёму оно не должно быть более 1 – 1,5 листов формата А 4.

К письму обычно прилагается буклет с подробным описанием рекламного товара или услуги, возвратный купон заказа, иногда (но далеко не всегда!) – цены и тарифы. Цены составляют коммерческую тайну и обычно, особенно в период первичного проникновения на рынок, предоставляются по отдельному запросу с грифом «Конфиденциально».

2. В идеале, конечно, письмо адресуется непосредственно руководителю фирмы с указанием его фамилии, имени, титула и/или должности, однако эти сведения не всегда доступны. Можно ограничиться словом «Руководителю».

Однако следует стремиться к максимальной персонализации адресата, что в условиях крупных рассылок может оказаться непростой задачей. Вот тут без компьютера совсем трудно: с его помощью можно отпечатать 3 – 5 тыс. писем к различным адресатам, и каждое из них будет выглядеть как первое и единственное.

3. Письмо обязательно должно быть подписано первым руководителем (генеральным директором, директором, главным редактором, председателем кооператива и т.д.)

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

### 3.11.8. Общие правила оформления официальной корреспонденции

Стиль официальной переписки может изменяться в зависимости от языка и традиций различных стран, однако он подчиняется некоторым общим правилам, определяемым международной практикой и условностями.

Протокольные требования к официальной переписке, целью которых является оказание адресату знаков уважения, на которые, он имеет право, при соблюдении в то же время соотношения рангов между отправителем и адресатом, строятся на принципах равенства, уважения и взаимной корректности.

Любой документ, будь то вербальная нота или коммерческое письмо, содержит несколько обязательных позиций:

*Обращение* — указывает официальный и почетный титул адресата, например: Сэр, Уважаемый господин Посол, Ваше Превосходительство и т.д.

*Комплимент* — это выражение вежливости, которым заканчивается письмо. Эти выражения меняются в зависимости от характера переписки, например: Примите, господин Посол, уверения в моём весьма высоком уважении..., С глубоким уважением, Весьма искренне Ваш или просто Искренне Ваш и т.д.

*Подпись* — подпись удостоверяет данный документ. Фамилия лица, уполномоченного поставить свою подпись, обычно печатается в конце документа.

*Дата* — должна включать день месяца, год и место написания письма. Эти данные никогда не следует писать в сокращенном виде.

*Адрес* — полная фамилия, титул и адрес помещаются либо вверху, либо внизу первой страницы документа в зависимости от его характера и воспроизводятся на конверте.

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

3.11.9. Кроме того, при оформлении официальной и деловой корреспонденции желательно придерживаться следующих *общепринятых правил*:

1. Служебные письма пишутся на чистом бланке или листе бумаги только на его лицевой стороне.





- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| - не длинным    | - суть       |
| - отражать      | - характер   |
| - подкрепляются | - требование |
| - абзацы        | - повлечь    |

1. **Излагать** содержание делового письма следует точно и лаконично. В тексте предпочтительны простые распространенные предложения.
2. Одно из главных требований к письму – оно должно быть **не длинным!**
3. Письмо должно **отражать** индивидуальность автора, отдела или компании, где он работает. Из письма должно быть ясно, что это за компания, чем она занимается, прочно ли стоит на ногах т.д.
4. Доказательства, соображения **подкрепляются** лишь самыми важными аргументами, фактами или цифрами (цифры, перечни, списки и т.д. даются в приложении).
5. Текст делового письма следует делить на **абзацы**. Каждый абзац должен содержать законченную мысль и начинаться с новой строки. Нормальным считается, если абзац содержит 2-3 предложения.
6. **Тон** письма должен быть уважительным и «корректным», даже если назревает конфликтная ситуация.
7. **Суть** просьбы, предложение условий для сотрудничества и т.д. нужно излагать в доступной форме и логической последовательности.
8. Деловое письмо обычно носит четко поделённый **характер** и посвящается одному вопросу, содержание которого следует целиком подчинить его решению:
  - a. заключение сделки,
  - b. изложение делового предложения,
  - c. передача информации и т.д.
9. Важнейшее **требование** к содержанию письма - честность и правдивость.
10. Задержка с ответом, бессознательно допущенная ошибка, неточность должны **повлечь** за собой извинительные просьбы.

3.11.4. Какую информацию обычно содержит заголовок делового письма, посылаемого в России.

- название фирмы (учреждения), отправляющей письмо;
- почтовый и телеграфный адрес;
- телетайп и телефакс;
- номера телефонов;
- расчётный счёт;
- дату отправления;
- ссылки на содержание письма или повод, по которому оно написано;
- исходный номер письма.

Можно ли что-то исключить из предложенного перечня информации?

**Да** нет

3.11.5. В чём состоят «секреты» в написании писем, которые обычно приносят положительное решение просьб:

- «Вы – подход»,
- комплимент,
- просьба, которая должна понравиться получателю письма,
- **благодарность за внимание,**
- **лирический тон письма,**

- **заверения в любви и пр. к партнёру.**

Оставьте из названных шести 3 минимально необходимых «секрета».

3.11.6. Ниже приводится схема построения делового письма.

Структура делового письма

или

Расставьте на схеме номера согласно их смысловому значению:

1. Наименование организации отправителя.
2. Указание на ссылку. В ней могут быть даны инициалы составителя письма или машинистки, цифровые или буквенные обозначения фирмы, отдела и т.д. При этом сначала предлагается ссылка на данные получателя (Your reference), после чего следует ссылка отправителя (our reference).
3. Дата написания письма.
4. Адрес получателя письма. Если письмо адресовано лицу, чей точный адрес неизвестен, а фирма, в которой работает ваш корреспондент, осведомлена о его местонахождении, то вы можете письмо просто послать на адрес фирмы, употребив выражение «Care of или C/O», т. е. «на попечение».
5. Указание на конкретное лицо. Этот реквизит употребляется в том случае, когда письмо адресовано фирме и при этом отправитель заинтересован в том, чтобы письмо было прочитано определённым лицом в этой фирме. В этом случае употребляется выражение «Attention of Mr. ...», т.е. «Внимание г-на...».
6. Вступительное обращение.

7. Указание на общее содержание письма, т.е. тема письма.
8. Основной текст письма. В настоящее время всё большую популярность приобретает цельноблочный стиль, при котором абзацы не начинаются с отступления на 5 знаков, а вровень с левым полем страницы, так же как и внутренний адрес, заголовок к тексту письма, вступительное обращение и заключительная форма вежливости. Чтобы четко отделить один абзац от другого, каждый новый абзац печатается не через 2, а через 3 – 4 интервала.
9. Заключительная формула вежливости.
10. Подпись.
11. Указание на приложение.
12. Указание на рассылку копий.

3.11.7. В чём особенность рекламного письма?:

- красивый фирменный конверт;
- хорошая бумага письма;
- фирменная символика;
- привлекательные приложения к письму (буклеты, календари и т.д.);
- не обязательно указывать Ф.И.О. получателя;
- наличие коммерческого предложения.

Из названного выше перечня требований можно ли что-то лишнее исключить?

**Да.** нет

3.11.8. Из ниже приведённого перечня оставьте 5 обязательных (протокольных) требований к письму:

- обращение;
- комплимент;
- подпись;
- дата написания;
- месяц,
- указание на рассылку писем;
- фирменный бланк;
- указание на конкретное лицо
- адрес получателя;
- фамилия лица, подготовившего письмо.

3.11.9. Ниже приводятся одиннадцать общепринятых правил оформления официальной «деловой» переписки:

1. Служебные письма пишутся на чистом бланке или листе бумаги только на его лицевой стороне.
2. В международной практике писать длинные письма не принято, но если письмо больше одной страницы, то в конце листа нужно поставить "продолжение следует" ("continued over").
3. Каждая страница, кроме первой, нумеруется арабскими цифрами,
4. Служебные письма печатаются на машинке, ширина поля с левой стороны должна быть не менее 2 см. Сам текст письма печатается через 2 или 1,5 интервала. Абзац с крайней строки — 5 интервалов, а обращение к адресату пишется без абзаца.
5. Исходящая информация официального характера не должна содержать каких-либо пометок, инициалов машинистки, номеров телефонов и т.д. Какие-либо пометки допустимы на 2-м или 3-м экземпляре письма, который остается "в деле".
6. В тексте не допускаются подчистки, исправления.
7. Конверты должны быть соответствующего размера. Траурные 5 конверты (с черной подкладкой внутри) принято использовать только по назначению.

8. Резолюции на всех видах входящей корреспонденции делаются карандашом, либо на отдельных листах и подкалываются.
9. Письмо складывается текстом внутрь. Наиболее важные деловые письма желательно не сгибать, а посылать в больших плотных конвертах. Менее официальные можно складывать.
10. Если вы посылаете поздравительные открытки, следует помнить о том, что ставить одну подпись принято лишь на официальном поздравлении. Личная открытка должна содержать хотя бы несколько строк.
11. На телеграфный запрос необходимо дать ответ до истечения 3-х дней. На письмо — до 10 дней. Если запрос требует подробного рассмотрения, то в течение 3-х дней следует сообщить, что письмо принято к сведению, и дать окончательный ответ в течение 30 дней.
- Можно ли из предложенного перечня что – то исключить?

Да

нет

3.11.10. По целям и по характеру письма бывают:

- письма – извещения,
- письма – напоминания,
- письма – приглашения,
- письма – просьбы,
- письма – предложения,
- письмо - запрещение
- письма – подтверждения;
- письма – соглашения,
- письма – отказы,
- информационно – разъяснительные письма,
- письма - циркуляры
- письма – разрешения,
- сопроводительные письма,
- гарантийные письма

Можно ли к этому перечню добавить ноты, меморандумы, письма – соболезнования, письма по бронированию мест в гостинице и т.д.

Да

нет



4.12.3. *Общие принципы современного этикета:*

**Общие принципы современного этикета**

	Гуманизм
	Целесообразность действий
	Эстетическая привлекательность
	Уважение традиций своей страны и стран, с представителями которых приходится вступать в деловые контакты

4.12.4.

**Моральные требования, воплощающие принцип гуманизма**

	Вежливость	Форма взаимоотношений с окружающими людьми
	Корректность	Умение держать себя в рамках общепринятых приличий в любой ситуации
	Учтивость	Почтительная вежливость
	Тактичность	Чувство меры, которое необходимо соблюдать в служебных и личных разговорах
	Скромность	Составная часть культуры взаимоотношений
	Точность	Одно из важнейших требований культуры взаимоотношений

4.12.5.

*Грубые нарушения делового этикета*

## Грубые нарушения делового этикета

Грубость, высокомерие, пренебрежение к людям

Невыполнение данных обещаний, обман, сознательное утаивание допущенных ошибок, предоставление недостоверной информации

- Присвоение себе чужих успехов
- Перекладывание на других своих ошибок

Передача поручений исполнителю через голову его непосредственного начальника

Критика сотрудника в присутствии его подчинённого

В предыдущих разделах пособия назывались нормы и правила делового этикета в различных формах делового общения. Ниже, кратко, будут рассмотрены отдельные элементы этикета в 4-х формах общения:

- даче устных распоряжений;
- критике сотрудников;
- телефонных разговорах;
- переговорах с иностранными партнерами

### Вопросы для самопроверки знаний

4.12.1. Можно ли утверждать что, этикет это:

- установленный порядок поведения в деловых отношениях;
- своего рода церемониал поведения человека в его общении с другими людьми;
- явление историческое – меняется с изменением условий жизни общества и конкретной социальной среды

ДА **НЕТ**

4.12.2. Исключите два положения, на которые не распространяются нормы делового этикета:

приветствия, представления, обращения, внешний облик, манера поведения на работе, речь, ведение деловых бесед и переговоров, дача устных распоряжений, **ответственность, терпение**

4.12.3 К числу общих принципов современного этикета принято относить: гуманизм, целесообразность действий, эстетическую привлекательность, уважение традиций своей страны и стран, с представителями которых приходится вступать в деловые контакты, **национальные черты, психологию человека.**

Исключите два неправильных положения

4.12.4 Можно ли полагать что: вежливость, корректность, учтивость, упорство, тактичность, скромность, точность являются моральными требованиями, воплощающими принцип гуманизма?

ДА **НЕТ**



4.12.5.

### **Грубые нарушения делового этикета**

—	Грубость, высокомерие, пренебрежение к людям
—	Невыполнение данных обещаний, обман, сознательное утаивание допущенных ошибок, предоставление <b>не</b> достоверной информации
—	- Присвоение себе чужих успехов - Перекладывание на других своих ошибок
—	Передача поручений исполнителю через голову его непосредственного начальника
—	Критика сотрудника в присутствии его подчинённого

В предложенной таблице допущено одно искажение. Исправьте его

## 4.13. Этикет устных распоряжений

4.13.1. Устное распоряжение – это приказ, постановление руководителя.

Другими словами это принуждение одного человека другим, которое психологически не может быть принято спокойно.

### Примеры ценных распоряжений

#### Не правильно!

1. М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела. Мне он нужен для доклада в управлении.

2. Н.Н.! Вы сейчас пойдете в управление. Я хочу- чтобы Вы там переговорили с К. о поставках нам... Понятно?

3. Ю.А.! Я хочу, чтобы Вы, наконец, стали работать по-настоящему. Эти ваши фокусы совершенно мне не нужны.

4. С.В.! Я прошу Вас подумать, как все же перестроить деятельность вашего подразделения с учетом...

#### Правильно!

1. М.В.! Подготовьте к четвергу отчет о работе вашего отдела. Он нужен для нашего отдела в управлении.

2. Н.Н.! Вам сейчас нужно будет поехать в управление. Переговорите там с К. о поставках нам ... Это необходимо, чтобы в конце квартала у нас не возникло ... Вам все понятно?

3. Ю.А.! Вам следует, наконец, работать по настоящему. Это нужно не только Вам, но и для нашего общего дела. А такая ваша работа сегодня никого не устраивает.

4. С.В.! Вам следует подумать, как все-таки перестроить деятельность вашего подразделения с учетом... Это продиктовано не моими пожеланиями, а интересами нашего общего дела!

xx

#### Выводы:

4.13.2 .«Я хочу», «Мне нужно» - формулировки, создающие впечатление, что руководитель говорит о своих, личных потребностях. В вашем подсознании эти формулировки вызывают сомнение, протест – «Ему надо, а не мне».

Употребляя «Я хочу», «Мне нужно», Вы тем самым отождествляете в себе личные интересы и интересы производства. А сотрудник где? Лишний, не нужный!



ДА      **НЕТ**

4.13.3. Какая форма устных распоряжений предпочтительнее?

**Повелительная**, вопросительная, **сочувственная**, **восклицательная**

4.13.4. Все ли названные ниже слова придают вопросительную форму вашему распоряжению? «Ладно?», «Хорошо», «Договорились?», «Годится?»

ДА      **НЕТ**

4.13.5. Из приведенного ниже перечня слов при необходимости исключите слова, которое нежелательно использовать в устных распоряжениях: **понятно**, **уразумел**, **уяснил**, **осмыслил**, **взял в толк**

#### **4.14. Правила критики сотрудника.**

4.14.1. В.Г. Белинский более ста лет тому назад писал: «У нас, на Руси особенно, критика получила в глазах массы превратное понятие: критиковать для многих значить ругать, а критика не одно и то же с ругательной статьею. Понимать таким образом критику, все равно, что правосудие смешивать только с обвинением и карою, забывая об оправдании. Критика происходит от греческого слова «судить», следовательно, в обширном значении «критика», то же самое, что и суждение».

В деловых отношениях критика имеет право на существование. Другое дело – «механизм» ее реализации.

И в этой связи, с учетом международного опыта, сформулируем общие правила критики (этикет критики).

*Правила критики:*

4.14.2. 1. Обеспечьте правильное отношение к критикуемому.

Не критикуйте, когда вы слишком взволнованы или раздражены. По возможности подождите, пока раздражение уляжется. Помните, что ваша главная задача – исправить человека, а не сводить с ним счеты.

4.14.3. 2. Правильно выбирайте место критики.

Всегда, когда это возможно, критикуйте человека без посторонних. Не думайте, что вы последовали этому совету, если скажете бригадиру, мастеру и т.п. в присутствии рабочих (служащих): «Петров, прошу немедленно зайти ко мне!».

Каждый в цехе будет знать, что петрова вызвали «на ковер!».

Если вам нужно пригласить подчиненного в присутствии других сотрудников в свой кабинет для критики, то сделайте это так, чтобы просьба выглядела, как обычно. Конечно, этот совет бесполезен, если вы приглашаете подчиненных в кабинет только для того, чтобы сделать им внушение.

#### 4.14.4. 3. Правильно, выбирайте время.

Когда ваше замечание произведет наибольшее воздействие на подчиненного? Обычно тогда, когда оно последовало немедленно за нарушением, т.е. когда работник помнит все обстоятельства происшедшего и факты свежи в его памяти. Это наиболее эффективный способ предупредить возможность повторения ошибок. Вы, естественно, не должны ждать подведения итогов за год для того, чтобы указать подчиненному на ошибку, совершенную им полгода назад. Однако, хотя этому трудно поверить, подобные случаи очень часты, в особенности, когда в качестве такого управленца выступают руководители низкого своего профессионального уровня, но, увы не так уж редко и «высокого» по своему служебному положению.

#### 4.14.5.4. Изложите содержание поступка, подтвердите его фактами.

Четко и спокойно изложите содержание поступка, повторение которого вы хотите предупредить. Работник должен иметь возможность представить свои объяснения. Постарайтесь выявить причину, побудившую его поступать так, а не иначе.

#### 5. Критикуйте только поступок.

Критике подлежат неправильные действия, а не человек, их совершивший. Подобный прием повышает восприимчивость к критике и эффективен, поскольку вряд ли данного человека следует считать безнадежным. Плох только его поступок. Никто не согласится с тем, чтобы о нем судили в целом по единственному неправильному поступку, особенно если все прочие действия были правильными.

#### 6. Объясните, как важно изменить поведение.

Очень важно объяснить работнику, как важно для него и для предприятия впредь не нарушать установленных правил поведения.

Помните, что некоторые работники более других чувствительны к критике и по отношению к ним следует проявлять большой такт.

Если достигнуто взаимопонимание с подчиненным, то вы будите знать тех, кто особенно болезненно и остро реагирует на критику.

В конце беседы заверьте такого работника в том, что ваше мнение о нем не изменилось в худшую сторону, и вы совершенно уверены, что он не повторит допущенных ошибок.

Прочитав вышеизложенные шесть общих правил критики, у вас могут возникнуть вопросы, типа:

«А для чего нужна такая критика, это же говорильня?».

Действительно, многие из нас не привыкли к такой «мягкой» критике. Уж если критиковать, то обязательно на собрании! И чем резче, тем лучше!

Но вспомните, когда и кто после критики в присутствии других становился лучше?

*Вопросы для самопроверки знаний*

4.14.1. Какое слово является синонимом слова «критика»

суждение, **умозаключение**, недовольство, гнев, обида

4.14.2. 1. *Обеспечьте **правильное** отношение к критикуемому. Не **критикуйте**, когда вы слишком взволнованы или **раздражены**. По возможности подождите, пока раздражение уляжется. Помните, что ваша главная задача – **исправить** человека, а не сводить с ним счеты.*

Вставьте пропущенные слова: **правильное, раздражены, исправить, критикуйте**

4.14.3. Эффективна ли публичная критика?

**ДА**      НЕТ

4.14.4. Когда ваше замечание произведет наибольшее воздействие на подчиненного? Оставьте одну альтернативу.

-В ближайшие после нарушения подчиненным сроки

**-Через определенное время**

4.14.5. В текст вставьте в соответствующих падежах пропущенные слова:

поступок, поведение

4. *Изложите содержание **поступка**, подтвердите его фактами.*

*Четко и спокойно изложите содержание **поступка**, повторение которого вы хотите предупредить. Работник должен иметь возможность представить свои объяснения. Постарайтесь выявить причину, побудившую его поступать так, а не иначе.*

5. *Критикуйте только **поступок**.*

*Критике подлежат неправильные действия, а не человек, их совершивший.*

*Подобный прием повышает восприимчивость к критике и эффективен, поскольку вряд ли данного человека следует считать безнадежным. Плох только его **поступок**. Никто не согласится с тем, чтобы о нем судили в целом по единственному **неправильному поступку**, особенно если все прочие действия были правильными.*

5. *Объясните, как важно изменить **поведение**. Очень важно объяснить работнику, как важно для него и для предприятия впредь не нарушать установленных правил **поведения**.*

## 4.15. Порядок телефонных переговоров.

4.15.1. Известно, что от 5 до 27% рабочего времени руководителей, специалистов и служащих занимают телефонные переговоры.

- Телефон один из основных технических раздражителей по «службе». Умелое пользование этим средством связи в том и состоит, чтобы максимально реализовать представленные им возможности и вместе с тем свести к минимуму ущерб другим трудовым процессам. Культуре телефонного общения, и, прежде всего в деловых разговорах, можно и нужно учиться, поскольку она является неотъемлемым элементом деловых качеств человека.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

4.15.2. Приводим некоторые социально-психологические и этические рекомендации по использованию телефона в профессиональной деятельности.

4.15.3. 1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы: а) не снимайте трубку совсем; б) снимайте ее сразу же и вежливо скажите: «Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом».

2. Если аппарат один, и он стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередно устанавливать его на каждый рабочий стол. Это распределяет «бремя общения» и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.

3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым, отвлекая от работы других. В таких случаях надо попросить абонента говорить громче и спросить, как он слышит вас.

4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзывы типа «Да», «Алло», «Слушаю» более информативными: «Иванов», «Отдел кадров», «Завод Прибор». Это устраняет ошибки и путаницу, а значит, экономит время. Кроме того, совмещение отзыва с представлением задает деловой тон всему разговору.

5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта: «его нет», а дать ответ примерно такого типа: «Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?». И если вас действительно об этом попросят, не полагайтесь на память, сразу же зафиксируйте просьбу и положите записку на стол коллеге.

6. Записывайте нужные телефоны с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или того конкретного дела, по которому связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих правил:

- не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем перенесите ее туда, где ей следует находиться;

- любой номер телефона, которым вы заведомо воспользуетесь больше двух-трех раз, должен быть занесен в записную книжку;

- раз в полгода ревизуйте ее и вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;

- каждый год-два меняйте записную книжку, а старые не выбрасывайте.

7. Для ответственных телефонных переговоров (международных, вышестоящему руководству и т.д.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или спешке не упустить важные моменты.

8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если неизвестно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма. Когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.

9. Этика телефонного общения предписывает всегда назвать себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.

10. Все разговоры следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен, полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, отрицательно сказывается на сущности дела.



11. Если у вас есть секретарь, поручайте ему помнить тот круг лиц и организаций, с которыми вас следует соединить в определённое время. Кроме того, он должен знать характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять абонента к соответствующему сотруднику.

12. Запись телефонограмм ускоряется и становится безошибочной, если к телефону подключен диктофон.

xx

#### 4.15.4

- Снимайте трубку после второго – третьего звонка.
- Избегайте слов «да», «алло», «говорите». Поздоровайтесь, назовите свою фамилию, имя, отчество, организацию.
- Внимательно слушайте собеседника, не перебивайте его без необходимости.
- Говорите коротко, четко формулируя фразы.
- Правила ведения телефонного разговора**
  - Следите за дикцией, ваш тон должен быть доброжелателен.
  - Тщательно готовьтесь к деловому телефонному разговору, напишите заранее ключевые слова и понятия.
  - В конце длительного телефонного разговора кратко подведите его итоги.
  - Приучайте себя записывать краткое содержание делового телефонного разговора.
  - Выбирайте наиболее подходящее время для делового телефонного звонка.
  - Прекращайте разговор, как только вы достигли своей цели.

### Грубые нарушения этикета телефонных переговоров

---

Долго не снимать трубку после звонка.

\_\_\_\_\_ Не перезвонить, когда вашего звонка ждут или при нарушении связи.

\_\_\_\_\_ Начинать долгий разговор, не выяснив предварительно, есть ли у собеседника время на это.

\_\_\_\_\_ Заставлять собеседника долго ждать, когда говорите по другому телефону.

\_\_\_\_\_ Разговаривать по телефону и одновременно вести беседу с сотрудником или посетителем.

*Вопросы для самопроверки знаний*

4.15.1. Существует ли этикет телефонных переговоров?

ДА **НЕТ**

4.15.2. Этикет телефонных разговоров базируется на базе:

**правовых норм**

социально-психологических требований

**традиций**

Оставьте одно утверждение

4.14.3. В ниже приведенный текст вставьте пропущенные слова: трубку, аппарат, абонент, трубки, телефону, телефоны, телефонных, абоненту, разговоры, абонент

1. При выполнении срочной, не терпящей отлагательства работы: а) не снимайте **трубку** совсем; б) снимайте ее сразу же и вежливо скажите: «Будьте любезны, позвоните мне тогда-то. Я занят срочным делом».

2. Если **аппарат** один, и он стоит в общей комнате, где работает несколько сотрудников, то наиболее правильным будет поочередно устанавливать его на каждый рабочий стол. Это распределяет «бремя общения» и снимает нервозность в комнате при каждом звонке.

3. Немало людей повышают голос всякий раз, когда плохо слышат собеседника, тем самым, отвлекая от работы других. В таких случаях надо попросить **абонента** говорить громче и спросить, как он слышит вас.

4. При снятии трубки с зазвонившего телефона заменяйте нейтральные отзывы типа «Да», «Алло», «Слушаю» более информативными: «Иванов», «Отдел кадров», «Завод Прибор». Это устраняет ошибки и путаницу, а значит, экономит время. Кроме того, совмещение отзыва с представлением задает деловой тон всему разговору.

5. При вызове по телефону отсутствующего в данное время сотрудника рекомендуется не ограничиваться простой констатацией факта: «его нет», а дать ответ примерно такого типа: «Его нет. Будет тогда-то. Может быть, ему что-нибудь передать?». И если вас действительно об этом попросят, не полагайтесь на память, сразу же зафиксируйте просьбу и положите записку на стол коллеге.

6. Записывайте нужные телефоны с обязательным указанием фамилии, имени и отчества, учреждения или того конкретного дела, по которому связаны с этим человеком. При этом придерживайтесь следующих правил:

- не задерживайте собеседника и делайте первичную запись на календаре, а затем перенесите ее туда, где ей следует находиться;

- любой номер телефона, которым вы заведомо воспользуетесь больше двух-трех раз, должен быть занесен в записную книжку;

- раз в полгода ревизуйте ее и вычеркивайте номера, которые больше не потребуются;

- каждый год-два меняйте записную книжку, а старые не выбрасывайте.

7. Для ответственных телефонных переговоров (международных, вышестоящему руководству и т.д.) следует предварительно набросать перечень вопросов, чтобы в волнении или спешке не упустить важные моменты.

8. Старайтесь звонить своему абоненту во второй половине дня (если неизвестно другое более удобное время), не сбивайте его с рабочего ритма. Когда он с наибольшим успехом решает свои главные задачи.

9. Этика телефонного общения предписывает всегда назвать себя, прежде чем начать разговор, даже если вы рассчитываете, что вас узнают по голосу.

10. Все **разговоры** следует вести доброжелательным тоном. Если даже ответ точен, полон, но дан в грубой, нетактичной форме, это наносит ущерб авторитету и работника, и организации, которую он представляет, отрицательно сказывается на сущности дела.

11. Если у вас есть секретарь, поручайте ему помнить тот круг лиц и организаций, с которыми вас следует соединить в определённое время. Кроме того, он должен знать характер вопросов, входящих в компетенцию руководителя и других работников организации, и направлять **абонента** к соответствующему сотруднику.

#### 4.14.4.

- **Не** снимайте трубку после второго – третьего звонка.
- Избегайте слов «да», «алло», «говорите». Поздоровайтесь, назовите свою фамилию, имя, отчество, организацию.
- Внимательно слушайте собеседника, не перебивайте его без необходимости.
- Говорите **не** коротко, четко формулируя фразы.
- Следите за дикцией, ваш тон должен быть доброжелателен.
- Тщательно готовьтесь к деловому телефонному разговору, напишите заранее ключевые слова и понятия.
- В конце длительного телефонного разговора кратко подведите его итоги.
- Приучайте себя записывать краткое содержание делового телефонного разговора.
- Выбирайте наиболее подходящее время для делового телефонного звонка.
- **Не** прекращайте разговор, как только вы достигли своей цели.

**Правила  
ведения  
телефонного  
разговора**

В изложенных выше правилах допущены три ошибки. Исправьте их.

#### 4.15.5.

### **Грубые нарушения этикета телефонных переговоров**

\_\_\_\_\_ Долго не снимать трубку после звонка.

\_\_\_\_\_ Не перезвонить, когда вашего звонка ждут или при нарушении связи.

\_\_\_\_\_ Начинать долгий разговор, не выяснив предварительно, есть ли у собеседника время на это.

\_\_\_\_\_ Заставлять собеседника долго ждать, когда говорите по другому телефону.

\_\_\_\_\_ Разговаривать по телефону и одновременно вести беседу с сотрудником или посетителем.

Имеются ли другие нарушения этикета телефонных переговоров

ДА **НЕТ**

## **4.16. Особенности этикета в международных переговорах**

4.16.1. Национальные особенности делового общения весьма ощутимо проявляются в технологиях подготовки и проведения переговоров.

Об общих этических и психологических нормах деловых переговоров говорилось в девятом параграфе.

Ниже рассмотрим особенности этикета в переговорах с партнёрами из других стран.

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### **4.16.6. Особенности американского стиля ведения переговоров**

- характеризуются достаточным профессионализмом;
- в основном хорошо подготовлены к оптимальному ведению переговоров, оказывают значительное влияние на различия их стиля во всём мире;
- редко в составе делегации можно встретить человека, некомпетентного в вопросах, по которым ведутся переговоры;

- характерен хороший настрой на переговоры, энергичность, внешнее проявление дружелюбия и открытости;
- любят не слишком официальную атмосферу при ведении переговоров;
- ценят шутки и хорошо реагируют на них;
- часто проявляют эгоцентрические настроения (партнёр якобы должен руководствоваться теми же правилами, которым следуют они);
- члены американской делегации по сравнению с другими странами относительно самостоятельны при принятии решений;
- довольно настойчиво стараются реализовать свои цели на переговорах;
- любят торговаться, часто применяют «пакетную» тактику решения вопросов;
- широко освещают переговоры в печати.

xx

#### **4.16.3. Французский стиль ведения переговоров**

- обычно избегают официального обсуждения вопросов один на один;
- очень стараются сохранить на переговорах свою независимость;
- меняют поведение в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы;
- большое внимание члены делегации уделяют предварительным договорённостям и предпочитают заранее обсудить те или иные вопросы;
- по сравнению с американцами, французы менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений;
- при обсуждении конкретных вопросов французы ориентируются на логические доказательства и исходят из общих принципов;
- достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют запасной позиции;
- часто на переговорах выбирают конфронтационный тип взаимодействия;
- предпочитают использовать французский язык в качестве официального языка переговоров.

xx

#### **4.16.9. Китайский стиль ведения переговоров**

- четко разграничивают отдельные этапы:
  - первоначальное уточнение позиций;
  - обсуждение позиций;
  - заключительный этап.
- на начальном этапе переговоров пытаются определить статус каждого из участников:

- большое внимание уделяется внешнему виду партнёров;
- определяется манера их поведения.
- в значительной степени китайцы ориентируются на людей с более высоким статусом (как официальным, так и неофициальным) и на партнёров, которые выражают симпатии китайской стороне;
- широко используют таких партнёров для оказания ими влияния на позицию противоположной стороны;
- «дух дружбы» имеет для китайцев большое значение;
- обычно окончательное решение китайской стороной принимается не за столом переговоров, а в домашних условиях;
- практически обязательно одобрение центром достигнутых договорённостей;
- в составе китайской делегации всегда бывает много экспертов, что увеличивает её численность;
- как правило, на переговорах с китайской стороной партнёр вынужден первым «открыть карты» и первым высказать свою точку зрения под конец переговоров;
- китайцы выступают лишь после того, как оценят возможности противоположной стороны;
- очень успешно используют ошибки, допущенные партнёром;
- придают большое значение выполнению достигнутых договорённостей.

xx

#### **4.16.7. Японский стиль ведения переговоров**

- когда японцы на переговорах встречаются с ярко выраженной уступкой, они отвечают тем же;
- при переговорах практически не используют угроз;
- стремятся избегать обсуждений и столкновений позиций во время официальных переговоров;
- уделяют много внимания развитию личных отношений с партнёром;
- 
- во время официальных встреч стремятся по возможности подробнее ;
- механизм принятия решений у японцев предполагает довольно сложный и длительный процесс согласования и утверждения тех или иных положений;
- характерной чертой японцев является чувствительность к общепринятому мнению.

xx

#### **4.16.4. Английский стиль переговоров**

- англичане, в отличие от немцев, в меньшей степени уделяют внимание вопросам подготовки к переговорам;
- подходят к переговорам с большей долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиций партнёра самих переговорах и может быть найдено оптимальное решение;
- достаточно гибки и охотно отвечают на инициативу партнёра;
- принимают решения медленнее, чем, например, французы;
- традиционно для них было умение избегать острых углов во время переговоров.

xx

#### **4.16.5 . Итальянцы в переговорах**

- отличаются определённой сдержанностью, т.е. достаточно чопорны, порывисты, общительны;
- часто прибегают к услугам посредников;
- стремятся к тому, чтобы переговоры осуществлялись по должностному уровню в равных «весовых категориях»;
- стараются не затягивать решение организационных и формальных вопросов, охотно соглашаются на альтернативные варианты решений.

xx

#### **4.16.2. Немецкий стиль переговоров**

- немцы, более вероятно, вступят в те переговоры, в которых они с достаточной очевидностью видят возможность найти решение;
- тщеславно прорабатывают свою позицию, на самих переговорах любят обсуждать вопросы последовательно, один за другим;
- очень сдержаны и очень соблюдают, пунктуальны, поэтому они многим кажутся недружелюбными;
- все встречи назначаются заблаговременно;
- предпочитают говорить по-немецки.

xx

#### **4.16.8. Арабские страны в переговорах**

- для арабов один из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнёрами;
- арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным;
- избегайте суетливости и поспешности;





Главное отличие \_\_\_\_\_ манеры вести дела - степень официальности. \_\_\_\_\_ очень сдержаны и очень соблюдают форму, поэтому они многим кажутся недружелюбными. Переговоры обычно ведутся с участием одного или нескольких партнеров. О делах лучше говорить по- \_\_\_\_\_ или через переводчика. Все встречи назначаются заблаговременно.

### Германия

4.16.3. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи  
Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики.

Чем южнее местность, тем менее пунктуальны \_\_\_\_\_; чем выше ранг приглашенного, тем позже он приходит на прием. \_\_\_\_\_ стараются избегать официальных обсуждений вопросов "один на один".

На самих переговорах они очень внимательны к тому, чтобы сохранить свою независимость. В то же время их поведение может изменяться кардинальным образом в зависимости от того, с кем они обсуждают проблемы. \_\_\_\_\_ бизнесмены большое внимание уделяют предварительным договоренностям и предпочитают по возможности заранее обсудить те или иные вопросы. По сравнению с американцами менее свободны и самостоятельны при принятии окончательных решений.

При обсуждении вопросов, аргументации \_\_\_\_\_ традиционно ориентируются на логические доказательства и исходят из "общих принципов". Они достаточно жестко ведут переговоры и, как правило, не имеют "запасной» позиции. Часто представители \_\_\_\_\_ делегации выбирают конфронтационный тип взаимодействия.

### Франция

4.16.4. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи  
Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики.

Имея дело с \_\_\_\_\_, всегда держите в уме господствующее в этой стране правило: «Соблюдай формальности».

Не следует начинать переговоры с \_\_\_\_\_ фирмами без тщательной подготовки и согласования.

В связи с этим не обязательно сообщать своим \_\_\_\_\_ партнерам о своем прибытии и адресе, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в \_\_\_\_\_ - жесткое правило. \_\_\_\_\_ принимают решения медленнее, чем, например, французы. На честное слово \_\_\_\_\_ можно положиться. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Традиционным для \_\_\_\_\_ было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

### Англия

4.16.5. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи. Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики.

Деловые \_\_\_\_\_ отличаются определенной сдержанностью, т.е. достаточно чопорны, несмотря на свои национальные черты – экспансивность, порывистость, общительность.

Деловые люди более энергичны и активны на первых этапах переговоров, стараются не затягивать решения организационных и формальных вопросов, весьма охотно соглашаются на альтернативные варианты решений.

Часто для установления деловых связей прибегают к услугам посредников. И еще следует учитывать, что \_\_\_\_\_ предприниматели придают большое значение тому, чтобы переговоры происходили между людьми, нанимающими примерно равное положение на своих предприятиях, в деловом мире или обществе.

### Италия

4.16.6. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи. Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики.

Для \_\_\_\_\_ характерны хороший настрой, открытость, энергичность, дружелюбие, более импонирует не слишком официальная атмосфера ведения переговоров. Переговоры, как правило, идут один на один. Однако представители этой страны нередко проявляют эгоцентризм, исходя из того, что при ведении дел их партнер

должен руководствоваться теми же правилами, что и они. Поэтому партнеры по переговорам считают \_\_\_\_\_ слишком напористыми, агрессивными, что может вызвать некоторые затруднения.

Как правило, \_\_\_\_\_ обладают достаточно сильной позицией. Они довольно настойчиво пытаются реализовать свои цели на переговорах, любят торговаться. Большое внимание при решении проблем уделяют увязке различных вопросов - "пакетным" решениям

\_\_\_\_\_ стиль ведения переговоров характеризуется достаточным профессионализмом. Редко в \_\_\_\_\_ делегации можно встретить человека, некомпетентного в тех вопросах, по которым ведутся переговоры. При этом члены делегации относительно самостоятельны при принятии решений.

\_\_\_\_\_ партнеры, как правило, не терпят больших затяжек в ведении переговоров и в случае медлительности противоположной стороны могут вообще прекратить переговоры.

## **США**

4.16.7. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи. Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики.

При общении с \_\_\_\_\_ коллегами можно отметить следующие особенности их национального характера: трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе.

Следите за пунктуальностью, это важно. \_\_\_\_\_ большое значение придают протоколу, они крайне церемонны. Так, например, шутить или прикасаться к людям в рабочее время полностью исключается.

По ходу переговоров с \_\_\_\_\_ представителями нередко возникают паузы и молчание.

Не болтайте, а если слово за \_\_\_\_\_, но он молчит, не раздражайтесь, - это будет расценено как грубость. Не приветствуется и раскованная свободная манера поведения, ведь переговоры, по представлениям \_\_\_\_\_, - это церемония. Старайтесь быть похожими на \_\_\_\_\_, общаясь с ними, и, в первую очередь, будьте сдержанными и терпеливыми.

## Япония

4.16.8.Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики

Здесь большой отпечаток на деловое общение накладывают исламские традиции. Перед деловыми переговорами часто подают напитки и еду. Отказываться нельзя, даже если вы не голодны, - съешьте, сколько сможете. Во время еды пользуйтесь только правой рукой. Левая служит только для гигиенических их целей.

Одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. \_\_\_\_\_ предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. \_\_\_\_\_ понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, \_\_\_\_\_ во время беседы избегают суетливости и поспешности. \_\_\_\_\_ предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

Очень своеобразно проходит торговая сделка. По сути - это своего рода искусство, разворачивающийся перед вами маленький спектакль.

## Арабские страны

4.16.9.Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики

\_\_\_\_\_ в основном очень радушные люди и проявляют свое врожденное гостеприимство и вежливость и к азиатам, и к "варварам". Нормой для них являются обеды, когда все сидят за столом как минимум пару часов, а обед заканчивается, когда хозяин встает из-за стола.

Что касается планирования встреч, то часто необходимо договариваться о них заранее - с официальными чиновниками недели за две, а с предпринимателями и знакомыми достаточно одного дня или чуть больше. На встречу необходимо приходить вовремя. Некоторые \_\_\_\_\_ могут прийти на 15 минут раньше и сказать, что с делом можно покончить еще до начала запланированной встречи, с тем чтобы не тратить напрасно время.

\_\_\_\_\_ ведут переговоры медленно и монотонно. Переговоры с \_\_\_\_\_ кажутся слишком затянутыми западным бизнесменам, считающих, что это обычная коммерческая уловка.

Во время деловых встреч \_\_\_\_\_ участники переговоров очень внимательны к двум вещам: сбору информации относительно предмета обсуждения, а также партнеров по переговорам; формированию "духа дружбы".

На переговорах с \_\_\_\_\_ стороной не следует ожидать, что партнер первым "откроет свои карты", т.е. первым выскажет свою точку зрения, первым сделает предложения и т.д. Если переговоры проводятся на \_\_\_\_\_ территории, \_\_\_\_\_ могут сослаться на то, что согласно их традициям "гость говорит первым". Попытки же получить вначале информацию от \_\_\_\_\_ стороны часто оказываются безрезультатными: информация сводится в основном к общим положениям.

### **Китай**

4.16.10. Ниже приводятся особенности стилей переговоров Германии, Франции, Англии, Италии, США, Японии, Арабских стран, Китая, Кореи. Назовите страну, представители которой соблюдают особые нормы этики

К установлению деловых отношений \_\_\_\_\_ подходят иначе, чем в странах Запада. Трудно или невозможно наладить контакт путём прямого обращения к южнокорейской фирме в письменном виде. Желательна личная встреча, договориться о которой лучше через посредника.

\_\_\_\_\_ бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров.

Традиционное воспитание и мораль не всегда позволяют перейти к проблеме, подлежащей решению. Обычно переговоры, особенно первоначальные имеют довольно длительную часть. Однако в отличие от представителей японских компаний, \_\_\_\_\_ не склонны долго обсуждать второстепенные моменты в стремлении обеспечить плавный переход к главному вопросу. Для \_\_\_\_\_ бизнесменов характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения.

\_\_\_\_\_ не привыкли открыто выражать несогласие с партнером, доказывать его неправоту (и того же ждут от собеседников). В общении с \_\_\_\_\_ бизнесменами не следует употреблять выражения "надо подумать", "предложение нуждается в длительном изучении", и т.п., поскольку это воспринимается ими не как готовность к длительным усилиям по выяснению возможностей реализации идеи, а как констатация ее не приемлемости на данном этапе. Они не любят заглядывать далеко в будущее, их больше интересует, как правило, непосредственный результат их усилий.

### **Корея**



## Заключение

Тот, кто проработал все разделы этого пособия, возможно, вздохнет: „...И нужно обо всем этом думать, помнить?“ Конечно, все продумать невозможно. На практике многое можно упростить, каждый должен приобрести свой индивидуальный опыт и не полагаться на опыт других.

У многих индивидов, не имеющих практического опыта в общении, возникает вопрос: «Что мне нужно сделать сегодня или завтра и моих повседневных делах?»

Упражнения, упражнения и еще раз упражнения! И после каждого упражнения необходим продуманный отчет самому себе. Вот это и есть основное правило, которое обязательно приведет вас к успеху» к прогрессу в обучении.

Польский пианист И.Я. Падеревский однажды выразился так:

"Если я не упражняюсь один день, то это замечаю я, если не упражняюсь в течение двух дней, то это замечают мои критики, если я пропускаю три дня, то это замечает публика".  
Может быть, это и преувеличение, но слова пианиста справедливы и для делового человека любой сферы деятельности: постоянное упражнение - секрет успеха.

Именно поэтому нам остается только пожелать вам успехов на этом пути!



# Приложение 1

## 66 - ПУНКТНЫЙ ПРОФИЛЬ КЛИЕНТА

Дата заполнения \_\_\_\_\_

Дата внесения последних дополнений \_\_\_\_\_

Кто заполнил анкету \_\_\_\_\_

### Клиент

1. Фамилия и имя \_\_\_\_\_ Прозвище \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_

2. Название фирмы и адрес \_\_\_\_\_

3. Домашний адрес \_\_\_\_\_

4. Телефон: \_\_\_\_\_

служебный \_\_\_\_\_

домашний \_\_\_\_\_

5. Дата и место рождения \_\_\_\_\_

6. Рост \_\_\_\_\_ Вес \_\_\_\_\_

Особенности физического состояния \_\_\_\_\_

(примеры: лысеет, в прекрасной физической форме, артрит, острые боли в спине и т. п.).

*Полученное образование*

7. Средняя школа и год окончания \_\_\_\_\_

Высшее учебное заведение \_\_\_\_\_

Когда окончания \_\_\_\_\_

Какой степени получен диплом \_\_\_\_\_

8. Какие награды получил в колледже \_\_\_\_\_

Ученые степени \_\_\_\_\_

9. В каком студенческом объединении состоял \_\_\_\_\_

Какими видами спорта занимался \_\_\_\_\_

10. Какой внеузовской общественной деятельностью \_\_\_\_\_

11. Если клиент не получил высшего образования, то является ли для него (для нее) это обстоятельство болезненным?

\_\_\_\_\_

Чем компенсировалось отсутствие высшего образования? \_\_\_\_\_

12. Прохождение военной службы \_\_\_\_\_

Звание при увольнении в запас \_\_\_\_\_

Отношение к службе в армии \_\_\_\_\_

*Семья*

13. Семейное положение \_\_\_\_\_

Фамилия и имя /жены (мужа) \_\_\_\_\_

14. Образование (мужа) \_\_\_\_\_

15. Круг интересов жены (мужа), общественная деятельность, членство в каких – либо организациях \_\_\_\_\_

16. Дата свадьбы \_\_\_\_\_

17. Дети (если есть), имена и возраст \_\_\_\_\_

Является ли клиент чьим-либо опекуном? \_\_\_\_\_

18. Образовательный уровень детей \_\_\_\_\_

19. Чем интересуются дети (их увлечения, проблемы и т. п.) \_\_\_\_\_

*Предшествующая деятельность*

20. Прежние места работы (сначала указывается последнее) \_\_\_\_\_

Фирма \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Даты (с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Даты (с \_\_\_\_\_ по \_\_\_\_\_) \_\_\_\_\_

Занимаемая должность \_\_\_\_\_

Предшествующая должность (в фирме, где работает в настоящее время) \_\_\_\_\_

Даты \_\_\_\_\_

22. Имеются ли в кабинете клиента какие-либо „символы" социального положения? \_\_\_\_\_

23. Членство в профессиональных или отраслевых обществах \_\_\_\_\_

**Какие занимает в них должности, какие получил награды**

24. Имеются ли люди к мнению которых клиент особенно прислушивается? \_\_\_\_\_

25. Какие деловые отношения он (она) имеет с сотрудниками компании \_\_\_\_\_

26. Являются ли эти отношения хорошими? Почему \_\_\_\_\_

26. Кто еще из сотрудников нашей компании знаком с клиентом? \_\_\_\_\_

28. Тип контакта \_\_\_\_\_ Характер отношений \_\_\_\_\_

29. Как клиент относится к своей фирме? \_\_\_\_\_

30. В чем заключается его (её) долгосрочная цель деятельности? \_\_\_\_\_

В чем заключается его (ее) ближайшая цель коммерческой деятельности? \_\_\_\_\_

32. Чем в настоящее время больше всего озабочен клиент: благополучием фирмы или своим личным благополучием? \_\_\_\_\_

33. Думает ли клиент о настоящем или о будущем? \_\_\_\_\_

*Особые интересы*

34. Клубы или профессиональные клубы (масоны, кивании и т.п.) \_\_\_\_\_

35. Является ли политически активным? \_\_\_\_\_

Партия \_\_\_\_\_

Значение для клиента \_\_\_\_\_

36. Ведет ли общественную деятельность по месту жительства? \_\_\_\_\_

Какую? \_\_\_\_\_

37. Религия \_\_\_\_\_ Является ли ревностным прихожанином? \_\_\_\_\_

38. Строго конфиденциальные сведения, не подлежащие обсуждению с клиентом (например: развод, членство в организации «Анонимные алкоголики» и т.п.) \_\_\_\_\_

39. Что ещё (помимо) бизнеса принимает близко к сердцу? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### **Стиль жизни**

40. Медицинское заключение (состояние здоровья в данное время) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

41. Употребляет ли клиент спиртные напитки? \_\_\_\_\_

Если да, то какие и в каком количестве? \_\_\_\_\_

42. Если он не употребляет спиртных напитков, то реагирует ли он отрицательно, когда в его присутствии пьют другие? \_\_\_\_\_

43. Курит ли клиент? \_\_\_\_\_

Если не курит, то, возражает ли он, когда курят другие в его присутствии? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44. Куда предпочитает ходить на ленч, на обед? \_\_\_\_\_

45. Любимые кушанья \_\_\_\_\_

46. Возражает ли ваш клиент против того, чтобы кто – нибудь платил за его ленч или обед? \_\_\_\_\_

47. Какие у клиента увлечения и что он предпочитает делать в свободное время? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48. Как и где клиент обычно проводит отпуск? \_\_\_\_\_

49. Болельщиком каких видов спорта он является и за какие команды «болеет»? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

50. Какой марки у него автомобиль (автомобили)? \_\_\_\_\_

51. О чём любит поговорить? \_\_\_\_\_

52. На кого именно клиент старается произвести впечатление? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

53. Какое впечатление клиент хочет произвести на этих людей? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

54. Какими эпитетами вы бы воспользовались, что бы описать клиента? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

55. Какими своими жизненными достижениями он (она) больше всего гордиться? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

56. Какова, по вашему мнению, долгосрочная личная цель клиента? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

57. Какова, по вашему мнению, ближайшая личная цель клиента? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Клиент и вы

58. Какие возникают моральные или этические соображения, когда вы работаете с клиентом? \_\_\_\_\_
59. Считает ли клиент, что у него есть какие – то обязательства в отношении вас, вашей фирмы или вашего конкурента? \_\_\_\_\_  
Если да, то какие? \_\_\_\_\_
60. Вызовет ли предложение, которое вы собираетесь сделать клиенту, необходимость изменить какую – либо привычку или предпринять действие, нарушающее установившийся порядок? \_\_\_\_\_
61. Беспокоится ли он (она) прежде всего о мнении других? \_\_\_\_\_
62. Или же клиент является эгоцентричным? \_\_\_\_\_
63. В чём заключается, как считается клиент, главнейшие проблемы? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
64. Какие проблемы административного управления являются самыми срочными для фирмы клиента? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
65. Есть ли у вас возможность оказать помощь в разрешении этих проблем? Каким образом? \_\_\_\_\_
66. Располагает ли ваш конкурент лучшими ответами на вышеприведённые вопросы, чем вы? \_\_\_\_\_

## Приложение 2

### 12 - ПУНКТНЫЙ ПРОФИЛЬ КОНКУРЕНТА

Дата \_\_\_\_\_

Заполнено \_\_\_\_\_

Кто заполнил \_\_\_\_\_

#### 1. Родословная:

Название фирмы.

Местонахождение главного корпуса правления.

Есть ли филиал, то чей?

Находится в государственном или частном владении?

#### 2. Физические характеристики:

Количество предприятий.

Местонахождение предприятий.

Количество сотрудников.

Какие географические районы данная фирма может обслуживать лучше всего?

Какие географические районы данная фирма может обслуживать удовлетворительно?

### **3. Финансовые результаты деятельности:**

Какого числа заканчивается финансовый год?

Доходы за прошлый год.

Прибыли за прошлый год.

Тенденции в финансовой деятельности за последние два – три года.

Что – либо необычное в финансовых делах (слишком большие товарно-материальные запасы и т.д.).

Рейтинг, выставленный данной фирме экспертами корпорации «Дан энд Вредстрит».

Общее финансовое положение (подчеркнуть нужное):

прочное

удовлетворительное

неустойчивое.

### **4. Ценообразование:**

Политика цен фирмы (подчеркнуть нужное):

цены высокие и устанавливаются произвольно

цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами.

Как фирма реагирует на ценовую конкуренцию?

### **5. Кадры:**

Состоят ли сотрудники в профсоюзе (если да, то в каком)?

Укажите 2-3 сотрудников, которые являются наиболее важными фигурами в фирме, и должности, которые они занимают.

Какой репутацией пользуется работодатель?

### **6. Положение на рынке:**

На какой рынок рассчитана продукция фирмы?

Какую уникальную продукцию (с какими характерными особенностями) предлагает фирма?

В чём заключается краткосрочная стратегия фирмы?

В чём заключается долгосрочная стратегия фирмы?

### **7. Планы:**

Стремится ли фирма сохранить свои позиции или активно развивается?

Не собирается ли данная фирма приобрести какое – либо предприятие или же, по слухам, она сама может быть кем-либо приобретена или поглощена?

Ходят ли слухи относительно подготовки какой – либо новой продукции или нового вида обслуживания?

#### **8. Фирма как поставщик**

Среднее время доставки.

Качество обслуживания.

Сильные места при обслуживании.

Слабые места при обслуживании.

Легко или трудно решаются проблемы клиентов?

С кем из клиентов у фирмы самые лучшие отношения?

Потеря каких именно клиентов оказалось бы для фирмы наиболее болезненной?

Как проводит фирма организацию развлечений, раздачу подарков и т.п.?

Кто самые важные поставщики фирмы?

Как отзываются о методах, применяемых фирмой в деловых отношениях (подчеркнуть нужное):

- исключительно честные

- далеко не безупречные.

#### **9. Престиж фирмы в деловом мире:**

Охарактеризовать в общем репутацию фирмы.

Возникли ли у фирмы (или у её руководителей) какие – либо проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации?

Выделяет ли фирма (или её материнская компания) значительные средства каким – либо благотворительным, общественным или муниципальным организациям?

Что можно сказать о высшем руководстве фирмы?

Какого мнения о фирме придерживаются в нашей отрасли?

В наших торговых организациях?

#### **10. Окольные пути получения сведений**

Имеются ли у нас недавно принятые сотрудники из этой фирмы, которых следует конфиденциально расспросить?

Кто из наших клиентов пользовался ранее услугами этого конкурента либо пользуется сейчас одновременно с обслуживанием с нашей стороны и кто может явиться надёжным источником информации о данной фирме?

Кого ещё вы знаете из тех, кто может предоставить информацию о данной фирме?

Располагаем ли мы сведениями о том, какого о нас мнения данная фирма (считает ли она нас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т.п.)?

Были ли в последнее время статьи о данной фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если «да», то обязательно поместите в досье копии этих статей)?

### **11. Предстоящий поединок на ринге ... Они и Мы**

Кого бы из этих клиентов мы бы хотели перехватить?

Кто является их торговым агентом (агентами) при заключении сделок с этими клиентами?

В какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т.п.) они проводят свои операции? Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю?

Был ли случай, когда мы (или кто -нибудь другой) одержали над ними верх в деловом отношении? Если «да», то каким образом удалось этого достичь?

### **12. Прогноз матча**

Мы побьём этого конкурента, если хорошо справимся со следующими пятью задачами:

- A.
- B.
- C.
- D.
- E.



## Глоссарий

**Авторитетность** – способность человека иметь определённый вес среди людей, пользоваться их признанием и уважением.

**Авторитет** – это духовная власть над сознанием людей, которой обладают лица и организации в силу присущих или приписываемых им моральных достоинств.

**Активность** – деятельное отношение человека к жизни общества, в котором он выступает как инициативный носитель и проводник норм, принципов или общества в целом, или определённой социальной группы.

**Агрессивность** (враждебность) – поведение человека в отношении других людей, которое отличается стремлением причинить им неприятности, вред.

**Альтруизм** – черта характера, побуждающая человека бескорыстно приходить на помощь другим людям.

**Апатия** – состояние эмоционального равнодушия, безразличия и без деятельности.

**Ассоциация** – соединение, связь психических явлений друг с другом.

**Аттракция** – привлекательность, влечение одного человека к другому, сопровождающееся положительными эмоциями.

**Аутотренинг** – комплекс специальных упражнений, основанных на самовнушении и используемых человеком для управления собственными психическим состоянием и поведением.

**Афазии** – нарушения речи.

**Барьер психологический** – внутреннее препятствие психологической природы (нежелание, боязнь, неуверенность и т.д.), мешающие человеку успешно выполнять некоторые действия. Часто возникает в деловых и личных взаимоотношениях людей и препятствует установлению открытых и доверительных отношений между ними.

**Бессознательное** – характеристика психологических свойств, процессов и состояния человека, находящихся вне сферы его сознания, но оказывающих такое же влияние на его поведение, как и сознание.

**Вежливость** – моральное качество, характеризующее поведение человека, для которого уважение к людям стало повседневной нормой поведения и привычным.

**Вербальный** – относящийся к звуковой человеческой речи.

**Влечение** – желание или потребность что – либо сделать, побуждающее человека к соответствующим действиям.

**Внимание** – состояние психологической концентрации, сосредоточенности на каком – либо объекте.

**Внушение** – неосознанное влияние одного человека на другого, вызывающее определенные изменения в его психологии и поведении.

**Воля** – свойство (процесс, состояние) человека, проявляющееся в его способности сознательно управлять своей психикой и поступками.

**Воображение** – способность представлять отсутствующий или реально не существующий предмет, удерживать его в сознании и мысленно манипулировать им.

**Восприятие** – процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств, который завершается формированием образа.

**Выразительные движения** (экспрессия) – система данных от природы или выученных движений (жесты, мимика, пантомима), при помощи которых человек невербальным путем передает информацию о своих внутренних состояниях или внешнем мире другим людям.

**Гениальность** – высший уровень развития у человека каких-либо способностей, делающий его выдающейся личностью в соответствующей области или сфере деятельности.

**Группа** - совокупность людей, выделенная на основе какого-либо одного или нескольких, общих для них признаков.

**Действие** – акт, приведший к определённом общественно – значимому результату.

**Депрессия** - состояние душевного расстройства, подавленности, характеризующееся упадком сил и снижением активности.

**Деловая беседа** – встреча, предполагающая обмен мнениями, информацией, предположениями. В отличие от переговоров беседа обычно не предполагает достижения договорённости.

**Деятельность** — специфический вид человеческой активности, направленный на творческое преобразование, совершенствование окружающего мира и самого себя.

**Дистресс** - отрицательное влияние стрессовой ситуации на деятельность человека, вплоть до ее разрушения.

**Добро** – одно из наиболее общих понятий морального сознания и одно из важнейших эпохи. Вместе со своей противоположностью злом, добро является обобщенной формой разграничения и противопоставления

**Жест** - движение рук человека, выражающее его внутреннее состояние и указывающее на какой-либо объект во внешнем мире.

**Задатки** - предпосылки к развитию способностей. Могут быть врожденными и приобретенными.

**Замещение** (сублимация) — один из защитных механизмов, которые представляют собой подсознательную замену одной, запретной или практически недостижимой, цели на другую, разрешенную и более доступную, которая хотя бы частично удовлетворяет актуальную потребность.

**Запоминание** - один из процессов памяти, обозначающих введение в память вновь поступающей информации.

**Заражение** - психологический термин, обозначающий бессознательную передачу от человека к человеку каких-либо эмоций, состояний и побуждений.

**Защитные механизмы** – совокупность бессознательных приёмов, с помощью которых человек оберегает себя от психологических травм.

**Значение** – содержание, которое вкладывают в данное слово или понятие все употребляющие его люди.

**Идентификация** — отождествление. Установление сходства одного человека с другим, направленное на его вспоминание и собственное развитие идентифицируемого с ним лица.

**Иллюзии** — феномены восприятия, воображения и памяти, существующие только в голове человека и не соответствующие какому-либо реальному явлению или объекту.

**Импульсивность** — характерологическая черта человека, проявляющаяся в его склонности к быстротечным, непродуманным действиям и поступкам.

**Индивид** — отдельно взятый человек в совокупности всех присущих ему качеств: биологических, физических, социальных и психологических.

**Индивидуальность** — своеобразное сочетание их индивидуальных (см. индивид) свойств человека, отличающее его от других людей.

**Индивидуальный стиль деятельности** — устойчивое сочетание особенное тем выполнения разных видов деятельности одним и тем же человеком.

**Инициатива** — проявление человеком активности, не стимулированной извне и не определяемой независимыми от него обстоятельствами.

**Инсайт** (озарение, догадка) — неожиданное для самого человека внезапное нахождение решения какой-либо проблемы, над которой он долго и настойчиво думал.

**Инстинкт** — врожденная, малоизменяемая форма поведения, обеспечивающая приспособление организма к типичным условиям его жизни.

**Интеллект** — совокупность умственных способностей человека.

**Интеракция** — взаимодействие.

**Интерес** — эмоционально окрашенное, повышенное внимание человека к какому-либо объекту или явлению.

**Интерференция** — нарушение нормального хода одного процесса вмешательством другого.

**Интроверсия** — обращенность сознания человека к самому себе; поглощенность собственными проблемами и переживаниями, сопровождаемая ослаблением внимания к тому, что происходит вокруг.

**Интуиция** — способность быстро находить верное решение задачи и ориентироваться в сложных жизненных ситуациях, а также предвидеть ход событий.

**Инфантилизм** – проявление детских черт в поведении человека.

**Климат социально-психологический** — общая социально-психологическая характеристика состояния малой группы, в особенности человеческих взаимоотношений, сложившихся в ней.

**Компенсация** — способность человека избавляться от переживаний по поводу собственных недостатков за счет усиленной работы над собой и развития других позитивных качеств.

**Комплекс неполноценности** — сложное состояние человека, связанное с недостатком каких-либо качеств (способностей, знаний, умений и навыков), сопровождаемое глубокими негативными эмоциональными переживаниями по этому поводу.

**Конфликт внутриличностный** — состояние неудовлетворенности человека какими-либо обстоятельствами его жизни, связанной с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений и потребностей.

**Конфликт межличностный** — трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей и потребностей.

**Конформность** — некритическое принятие человеком чужого неправильного мнения, сопровождаемое неискренним отказом от собственного мнения, в правильности которого человек внутренне не сомневается.

**Кризис** — состояние душевного расстройств, вызванное длительной неудовлетворенностью человека собой и своими взаимоотношениями с окружающим миром.

**Критика** (оценка, разбор) – один из способов выражения общественного мнения, помогающий преодолению противоречий и трудностей.

**Лидер** — член группы, чей авторитет, власть или полномочия безоговорочно признаются остальными членами этой группы, готовыми следовать за ним.

**Малая группа** — небольшая по численности совокупность людей, включающая от 2—3 до 20—30 человек, занятых общим делом и имеющих прямые личные контакты друг с другом.

**Мимика** — совокупность движений частей лица человека, выражающих его состояние или отношение к тому, что он воспринимает (представляет, обдумывает, припоминает и т.п.).

**Мораль** — предмет изучения этики, форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека.

**Мотив** — внутренняя устойчивая психологическая причина поведения или поступка человека.

**Намерение** — сознательное желание, готовность что-либо сделать.

**Напряженность** — состояние повышенного физического или психологического возбуждения, сопровождаемое неприятными внутренними чувствами и требующее разрядки.

**Настроение** — эмоциональное состояние человека, связанное со слабо выраженными положительными или отрицательными эмоциями и существующее в течение длительного времени.

**Нормы социальные** — принятые в данном обществе или группе правила поведения, регулирующие взаимоотношения людей.

**Общение** — это форма деятельности, осуществляемая между людьми, их равными партнёрами, приводящая к возникновению психического климата, проявляющегося в обмене информацией, взаимодействии, взаимопереживании и взаимопонимании.

**Память** — процессы запоминания, сохранения, воспроизводства и переработки человеком разнообразной информации.

**Пантомимика** — система выразительных движений, совершаемых при помощи тела.

**Переговоры** — встреча, цель которой, прежде всего в том, чтобы, обсудив партнёром проблему представляющую интерес, найти взаимовыгодное решение (достичь договорённости). Это решение оформляется в виде договора или соглашения, где предусмотрены взаимные обязательства сторон.

**Переживание** — ощущение, сопровождаемое эмоциями.

**Поведение** — совокупность поступков человека, имеющих значение, совершаемых им в относительно долгий период в постоянно изменяющихся условиях.

**Подражание** — сознательное или бессознательное поведение, направленное на воспроизведение поступков и действий других людей.

**Понимание** — психологическое состояние, выражающее собой правильность принятого решения и сопровождаемое чувством уверенности в точности восприятия или интерпретации какого – либо события, явления, факта.

**Поступок** — сознательно совершенное человеком и управляемое волей действие, исходящее из определенных убеждений.

**Потребность** — состояние нужды индивида, личности в чем-то необходимом для его нормального существования.

**Психика** — общее понятие, обозначающее совокупность всех психических явлений, изучаемых в психологии.

**Психические процессы** — процессы, происходящие в голове человека и отражающиеся в динамически изменяющихся психических явлениях: ощущениях, восприятии, воображении, памяти, мышлении, речи и др.

**Психологическая совместимость людей** — способность людей находить взаимопонимание, налаживать деловые и личные контакты, сотрудничать друг с другом.

**Релаксация** — расслабление.

**Рефлекс** — автоматическая ответная реакция организма на действие кого-либо внутреннего или внешнего раздражителя.

**Рефлексия** — способность сознания человека сосредоточиться на самом себе.

**Речь** — система используемых человеком звуковых сигналов, письменных знаков и символов для представления, переработки, хранения и передачи информации.

**Решительность** — готовность перейти к практическим действиям сформировавшееся намерение совершить определенный поступок.

**Ригидность** — заторможенность мышления, проявляющаяся в трудности отказа человека от однажды принятого способа мышления и действий.

**Роль** — понятие, обозначающее поведение человека в определённой жизненной ситуации, которая соответствует занимаемому положению (например, роль руководителя, подчинённого и т.д.).

**Самообладание** — способность человека сохранять внутреннее спокойствие, действовать разумно и взвешенно в сложных жизненных ситуациях.

**Самооценка** — оценка человеком собственных качеств, достоинств и недостатков.

**Саморегуляция** — процесс управления человеком собственными психологическими и физиологическими состояниями, а также поступками.

**Самосознание** — осознание человеком самого себя, своих собственных качеств.

**Симпатия** — чувство эмоциональной предрасположенности к человеку, повышенный интерес и влечение к нему.

**Совместимость** — способность людей работать вместе, успешно решать задачи, требующие от них согласованности действий и хорошего взаимопонимания.

**Сознание** — высший уровень психического отражения человеком действительности, ее представленность в виде обобщенных образов и понятий.

**Сопереживание** — испытание человеком тех же самых чувств и эмоций, которые характерны для находящихся рядом с ним людей.

**Соперничество** — стремление человека к соревнованию с другими людьми, желание одержать верх над ними, победить, превзойти.

**Сотрудничество** — стремление человека к согласованной, слаженной работе с людьми. Готовность поддержать и оказать им помощь. (Противоположно соперничеству.)

**Социально-психологический тренинг** — теория и практика специального психотерапевтического воздействия на людей, рассчитанная на улучшение их общения и приспособление к условиям жизни.

**Способности** — индивидуальные особенности людей, от которых зависят приобретение ими знаний, умений и навыков, а также успешность выполнения различных видов деятельности.

**Статус** — положение человека в системе внутригрупповых отношений, определяющее степень его авторитета в глазах остальных участников группы.

**Стремление** — желание и готовность действовать определенным образом. **Стресс** — состояние душевного (эмоционального) и поведенческого расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

**Суггестия** — внушение.

**Схема мышления** — система понятий или логика рассуждений, привычно применяемых человеком при встрече с незнакомым объектом или новой задачей.

**Темперамент** — динамическая характеристика психических процессов и поведения человека, проявляющаяся в их скорости, изменчивости, интенсивности и других характеристиках.

**Тест** — стандартизированная психологическая методика, предназначенная для сравнительной количественной оценки у человека изучаемого психического качества.

**Тестирование** — процедура применения тестов на практике.

**Тревожность** — свойство человека приходить в состояние повышенного беспокойства, испытывать страх и тревогу в специфических социальных ситуациях.

**Убежденность** — уверенность человека в своей правоте, подтверждаемая соответствующими аргументами и фактами.

**Умение** — способность выполнять определенные действия с хорошим качеством и успешно справляться с деятельностью, включающей эти действия.

**Уровень притязаний** — максимальный успех, которого рассчитывает добиться человек в том или ином виде деятельности.

**Установка** — готовность, предрасположенность к определенным действиям или реакциям на конкретные стимулы.

**Утомление** — состояние усталости, сопровождаемое пониженной работоспособностью.

**Фанатизм** — чрезмерная увлеченность человека чем-либо, сопровождаемая снижением контроля за своим поведением, не критичностью в суждениях об объекте своей увлеченности.

**Фрустрация** — эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

**Характер** — совокупность свойств личности, определяющих типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства.

**Ценностные ориентации** — то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, позитивный жизненный смысл.

**Черта личности** — устойчивое свойство личности, определяющее характерное для нее поведение и мышление.

**Честолюбие** — стремление человека к успехам, рассчитанное на повышение его авторитета и признание со стороны окружающих.

**Чувствительность** — способность организма запоминать и реагировать на воздействие среды, не имеющая непосредственного биологического значения, но вызывающая психологическую реакцию в форме ощущений.

**Чувство** — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с некоторым социальным объектом.

**Эгоцентризм** — сосредоточенность сознания и внимания человека исключительно на самом себе, сопровождающаяся игнорированием того, что происходит вокруг.

**Эйфория** — состояние чрезмерной веселости, обычно не вызванное какими-либо объективными обстоятельствами.

**Экстраверсия** — обращенность сознания и внимания человека в основном на то, что происходит вокруг него. (Противоположна интроверсии.)

**Эмоции** — элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.



**Эмоциональность** – характеристика личности, проявляющаяся в частоте возникновения разнообразных эмоций и чувств.

**Эмпатия** – способность человека к сопереживанию и сочувствию другим людям, к пониманию их внутренних состояний.

**Этикет** – совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям.

## Список литературы

- Абалакина М.А.* Анатомия взаимопонимания. — М., 1990.
- Абрамова Г.С.* Введение в практическую психологию. — Брест, 1993.
- Авдеев В.В.* Формирование команды. — 2 изд., перераб. и доп. — М., 1999.
- Аверченко Л.К.* Психологические аспекты формирования имиджа // Реформируемая Россия: Социологический аспект. Материалы II научной конференции. — Новосибирск, 1994.
- Аверченко Л.К.* Законы психологии в помощь менеджеру. — Новосибирск, 1992.
- Айзенк Г.* Проверьте свои способности. — М., 1992.
- Айзенк Г.* Узнай свой собственный коэффициент интеллекта. — М., 1995.
- Алиев Х.* Ключ к себе. — М., 1993.
- \**Альбов А.* Письмо зарубежному партнёру. — Ленинград, «Судостроение», 1991.
- Андреев В.И.* Деловая риторика. — Казань, 1993.
- Андреев В.И.* Конфликтология. Искусство ведения спора, переговоров. — Казань, 1992.
- Аристотель.* О софистических опровержениях // Сочинения в 4-х томах. — М., 1976. Т. 2.
- Арредондо Лэни.* Искусство деловой презентации: Пер. с англ. — Челябинск, 1998.
- Атватер И.* Я вас слушаю. — М., 1984.
- Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение. — Мн., 2000.
- \**Баева О.А.* Ораторское искусство и деловое общение: Учеб. Пос. 3 – е изд. М.: Новое знание, 2002.
- Баранов А.Н.* Что нас убеждает. — М., 1990.
- Берков В.Ф.* Взаимодействие лектора и слушателей. — М., 1986.
- \**Берн Э.* Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1988.
- Биркенбиль В.Ф.* Как добиться успеха в жизни. — М., 1992. — Гл. 1—3.
- Бодалев А.А.* Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1982.
- Бодалев А.А.* Личность и общение. — М., 1983.
- Борисов А.* Роскошь человеческого общения. — М., 1998.
- \**Браим М.* Этика делового общения. — Минск, 1996.
- Браун Д.* Имидж — путь к успеху. — СПб., 1996.
- Брудный А.А.* Понимание и общение. — М., 1989.
- Ваганова Д.Х.* Риторика в интеллектуальных играх и тренингах. — М., 1999.

- Вайнцвайг В.* Десять заповедей творческой личности. — М., 1990.
- Вайсбах Х., Дакс Урсула.* Эмоциональный интеллект: Пер. с нем. — М., 1998.
- Ваш психологический портрет. — Киров, 1990.
- Введенская Л.А., Павлова Л.Г.* Культура и искусство речи: Современная риторика. — Ростов н/Д., 1998.
- \**Венедиктова В. И.* Деловая репутация: Личность, культура, этика, имидж делового человека. — М., 1996
- Венедиктова В.И.* О деловой этике и эстетике. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
- Вечер Л.С.* Секреты делового общения. — Ми., 1996.
- Вилсон Глен, Маккафлин Крис.* Язык жестов. — СПб., 1999.
- Владимирская А.О.* Бизнес-леди, или Как преуспеть среди мужчин. — К., 1993.
- Власов Л. В., Сементовская В. К.* Деловое общение. — Л., 1980.
- \**Власова Н.* И проснешься боссом... Справочник по психологии управления. - М.: ИНФРА-М, 1994. - Т. 1-3.
- Выготский Л. С.* Собр. соч. В 6 -ти томах. — М., 1982.
- Гисберт Бройниг.* Руководство по ведению переговоров. - М.: ИНФРЛ-М., 1996.
- Гойхман О.Я., Надеина Т.М.* Основы речевой коммуникации. — М.; ИНФРА-М, 1997.
- Головаха Е.И., Панина Н.В.* Психология человеческого взаимопонимания. — Киров, 1989.
- Головин В.Н.* Основы культуры речи. — М., 1980.
- \**Грайс Г.П.* Логика и речевое общение // Новое в зарубежной лингвистике. — М., 1975. Вып. 16. Лингвистическая практика.
- Грановская Р.М.* Элементы практической психологии. — Л., 1984.
- \**Громова Н.М., Деева Т.М., Кичатова Е.В., Лавров В.А., Чхиквишвили Н.А.* Ваш зарубежный партнёр: переписка, документация, контакты. — М., 1992.
- Данилова И. И.* Эмоциональные состояния: механизмы и диагностика. — М., 1985.
- \**Данкел Ж.* Деловой этикет. — Ростов – на – Дону, Феникс, 1997.
- Дашков Л.П.* Как преуспеть в бизнесе. — М., 1993.
- Дебольский М.* Психология делового общения. — М., 1992.
- Демиденко Л.П.* Речевые ошибки. — Мн., 1986.
- Деревицкий А.А.* Шпаргалка агента: Агентская работа в рекламе, страховании, коммерции. — Киев, 1995.
- Джампольски Дж.* Как обрести внутреннее равновесие. — М., 1990.
- Джейм М., Джонсгард Д.* Рожденные выигрывать: транзакционный анализ с гештальтупражнениями. — М., 1993.

- Дип С., Сесмен Л.* Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. — М., 1995.
- Добрович А.А.* Общение: Наука и искусство. — М., 1989.
- Добротворск ий И.* Технология успеха: Все, что нужно знать о достижении успеха. — М., 1996.
- Ершов А.* Взгляд психолога на активность человека. — М., 1991.
- Жолобов Ю.В.* Путь к диалогу. Психология делового общения. — Саратов, 1989.
- Жуков Ю.М.* Диагностика и развитие компетентности в общении. — М., 1990.
- \**Зигерт В., Ланг Л.* Руководитель без конфликтов. — М., 1990.
- Иванченко В.А.* Сверхздоровье и успех в бизнесе для каждого. — СПб., 1994.
- Ивин А.А.* Искусство правильно мыслить. — М., 1990.
- Имидж лидера: Психологическое пособие для политиков. — М., 1994.
- Искусство делать себя. — М., 1992.
- Искусство управления конкретными ситуациями / Сост. Г.Х. Попов. — М., 1987.
- Ищите подход к людям. — Гомель, 1993.
- \**Казаруева О.М.* Культура делового общения // Управление персоналом, №3, 1998.
- Кан-Калик В.А.* Грамматика общения. — Грозный, 1989.
- Каппони В., Новак Т.* Сам себе психолог. — СПб., 1994.
- Карандашев В.И.* Основы психологии общения. — Челябинск, 1990.
- \**Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. — Мн., 1990.
- Кемеров В.Е.* Взаимопонимание. — М., 1994.
- Кнебель Х.* Правильно ли я веду себя при устройстве на работу. — М., 1996.
- Кови С.* Семь навыков лидера: Пер. с англ. — Мн., 1996.
- Козелецкий Ю.* Человек многомерный. — Киев, 1991.
- Козлов Н.И.* Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. — М., 1993.
- Коломинский Я.Л.* Беседы о тайнах психики. — Мн., 1990.
- \**Конфуций.* Лунь-юй // Древнегреческая философия: собрание текстов в 2 - х томах. Т.1 — М., Мысль, 1972.
- Кохтев Я.Л.* Основы ораторской речи. — М., 1992.
- Крегер О., Тьюсон Дж.* Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе: Пер. с англ. — М., 1995.
- \**Криволицкая Т.* Секреты эффективного общения // PR в России, №4, 2002.

- Крижанская Ю.С., Третьяков В.П.* Грамматика общения. — Л., 1990.
- Криксунова И.* Создай свой имидж. — СПб., 1997.
- Кричевский Р.Л.* Если вы руководитель. — М., 1993.
- \**Ксеннук Е.В., Киянова М.К.* Технология успеха. — М., 1993.
- Кудреватых Ч.П.* Риторика. — Мн., 1997.
- \**Кузин Ф.А.* Делайте бизнес красиво. — М.: ИНФРА-М, 1995.
- Кузин Ф.А.* Имидж бизнесмена: Практическое пособие. — М.: ОСЬ-89, 1996.
- \**Кузин Ф.А.* Культура делового общения. — М., 1997.
- Культура устной и письменной речи делового человека. Практикум. — М., 1997.
- \**Курбатов В.И.* Искусство управлять общением. - Ростов – на - Дону, 1997.
- Курбатов В.И.* Стратегия делового успеха: Учеб. пособие для студентов вузов. — Ростов – на - Дону, 1995.
- Лабунская В.А.* Невербальное поведение. — Ростов н/Д., 1986.
- \**Лебедева М.М.* Вам предстоит переговоры... — М., 1993.
- \**Лебедева М.М.* Уметь вести переговоры. — М., 1991.
- Леммерман Х.* Учебник риторики. Тренировка речи с упражнениями: Пер. с нем. — М., 1998.
- Логика и риторика. Хрестоматия / Сост. В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. — Мн., 1997.
- Лунева О.В. Хорошилова Е.А.* Психология делового общения. — М., 1987.
- Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. — М., 1989.
- \**Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. — М., 1991.
- Марк Х. Мак Кормак.* Секреты бизнеса для всех. Чему до сих пор не учат в бизнес - школах. — М., 1997.
- \**Маркичева Т.Б., Ножин Н.А.* Деловое общение. Практические рекомендации. – М., 1997.
- Мастенбрук У.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. - М.: ИНФРА-М, 1996.
- Мастер красноречия: Сборник. — М., 1991.
- \**Мескон М. и др.* Основы менеджмента. — М., 1992.
- Методы практической психологии общения. — Л., 1990.
- Михайличенко Н.А.* Риторика. — М., 1994.
- \**Мищич П.* Как проводить деловые беседы. — М., 1983.
- \**Мишаткина Г. В., Бороздина Г.В.* Культура делового общения: Учеб. пособие. — Мн., 1997.
- Мурина Л.А.* Риторика: Учебник. — Мн., 1994.

- Не повторить ошибок: Практические советы руководителю / Сост. И.В. Липсиц. – М., 1995.
- Немов Р.С.* Психология. – Т. 1-3. М., 1995.
- Никольская С.Т.* Техника речи. – М., 1978.
- Ниренберг Г, Калеро Дж.* Читать человека — как книгу. — М., 1994.
- \**Ножин Е.А.* Мастерство устного выступления. — М., 1989.
- Ночевник М.Н.* Психология общения и бизнес. — М., 1995.
- О красноречии в шутку и всерьез: Сборник. — М., 1983.
- Омаров А.М.* Предприимчивость руководителя. — М., 1990.
- \**Опелев А.В.* Умение общаться с людьми. – М., 1996.
- Основы ораторского мастерства. — М., 1980.
- Павлова К.Г.* Искусство спора: логико-психологические аспекты. — М., 1988.
- Павлова Л.Г.* Спор, дискуссия, полемика. – М., 1991.
- \**Панасюк А.Ю.* Управленческое общение. – М., 1990.
- Панкратов В.И.* Уловки в спорах и их нейтрализация. — М., 1996.
- \**Паркинсон Дж.* Люди сделают то, что нужно вам. Психология для 90-х. — М., 1996.
- \**Паркинсон С.* Искусство управлять. — СПб., 1992.
- Пастухова Л. С.* Заговори, чтоб я тебя увидел. О культуре нашей речи. — Симферополь, 1990.
- Пейсахов Н.М. Шевцов М.Н.* Практическая психология. — Казань, 1991.
- Петровский А.В.* Психология о каждом из нас. — М., 1992.
- \**Пиз А.* Язык телодвижений: как читать мысли людей по их жестам. — Новгород, 1992.
- Познай себя и других: Сборник методик / Сост. С.Ф. Спичак, А.Г. Сеницын. — М., 1994.
- Позняк В.П.* Психология бизнеса, или как добиться личного успеха. — Мн., 1994.
- Поляков В.А., Яновская Ю.М.* Как получить хорошую работу в новой России. — М., 1995.
- Постулаты делового общения. — Гомель, 1993.
- Практическая психология для менеджеров. — М., 1996.
- \*Практические методы оптимизации межличностного общения. – М., 1987.
- \*Психологические тесты для деловых людей. — М., 1994.
- \*Психология и этика делового общения: Учебник для вузов. – М., 1997.
- Радченко В.Н.* Изучение ораторского искусства в США. — М., 1991.
- \**Рева В.Е.* Этика и психология делового общения: Учеб. пособие. - Пенза, ПГУ, 1993.
- Резина В.Н.* Учитесь самообладанию. — М., 1987.
- Робер М.А. Тильман Ф.* Психология индивида и группы. — М., 1988.
- Родос В.Б., Сыпченко С.А.* Лектор вступает в полемику. — Томск, 1989.

- \*Романов А.А. Грамматика деловых бесед. – Тверь, 1995.
- Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера: Учеб. пособие. - М., 1997.
- Секреты умелого руководителя. — М., 1991.
- Семке В.Я. Умейте властвовать собой. — Новосибирск, 1991.
- Симоненко Ю.А. Искусство разбираться в себе и других. — Л., 1990.
- Скворцов Л.И. Культура русской речи: Словарь-справочник. — М., 1995.
- Скотт Дж. Конфликты, пути их преодоления. - Киев, 1991.
- Слемнев М.А., Васильков В.Н. Диалектика спора. — Мн., 1990.
- Словарь делового человека. — М., 1992.
- Смелкова З.С. Деловой человек: культура речевого общения: Пособие и словарь-справочник. - М., 1997.
- Снелл Ф. Искусство делового общения. — М., 1990.
- Сопер П. Основы искусства речи: Пер. с англ. — М., 1992.
- \*Социальная психология и этика делового общения: Учеб. Пособие / Под ред. В.Н. Лавриенко. — М., 1995.
- \*Спивак В. Этика делового общения. – СПб., 1996.
- Стернин И.А. Практическая риторика. — Воронеж, 1996.
- Шешов А. В. Как победить в споре: О культуре полемики. - Л., 1991.
- Сухарев В.А. Как достичь успеха деловому человеку. — Мн., 1997.
- Тарасов В.К. Персонал-технология: Отбор и подготовка менеджеров. — Л., 1989.
- Тигер П. Делай то, для чего ты рожден: Путь к успешной карьере через самопознание. — М., 1996.
- Толстых А. В. Наедине со всеми: О психологии общения. — Мн., 1990.
- \*Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла: пер. с англ. – М.: Автор, 1993.
- Тухольский Т. Советы плохому оратору. О красноречии в шутку и всерьез. - М.: Знание, 1989.
- \*Уланцев С. Национальные традиции ведения переговоров // PR в России, №4, 2001
- Умеете ли Вы общаться? — М., 1991.
- Федосеев П.Н. Об искусстве политики. — М., 1980.
- Филиппов А.В. Психология и этика деловых отношений. – М., 1996.
- Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам. — М., 1996.
- \*Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — Мн., 1995.
- Фрюлинг Р., Лаком Ж. Взаимодействие ради результата: Практикум делового общения. — Ростов н/Д., 1997.
- Ханин М.И. Риторика для детей и взрослых. — СПб., 1997.

- \*Холопова Т.И., Лебедева Л.М. Протокол и этикет для деловых людей. — М., Инфра — М., 1994.
- Хошейзер Роберт М. Действуй — и найдешь работу! — М., 1996.
- Цветков Э. Тайные пружины человеческой психики. — М., 1993.
- Цицерон Марк Туллий. Три трактата об ораторском искусстве. — М., 1972.
- Чисхольм П. Уверенность в себе: Путь к деловому успеху. — М., 1994.
- \*Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. — М., 1993.
- Шейное В.П. Как управлять другими, как управлять собой. — Мн., 1996.
- \*Шейное В.П. Психология и этика делового контакта. — Мн., 1996.
- Шепель В.М. Имиджология: секреты личного обаяния. — М., 1994.
- Шепель В.М. Настольная книга бизнесмена и менеджера: Управленческая гуманитарология. — М., 1992.
- Шепель В.М. Управленческая психология. — М., 1984.
- \*Шепель В.М. Управленческая этика. — М., 1989.
- Шмидт Р. Искусство общения. — М., 1992.
- Шостром Э. Анти - Карнеги или Человек-манипулятор. — Мн., 1992.
- Штигель Дж. Флирт — путь к успеху. — СПб., 1996.
- Энтони Р. Секреты уверенности в себе. - М., 1994.
- Энциклопедия практического самопознания. — М., 1994.
- Эриксон М. Мой голос остается с вами: обучающие истории — СПб., 1995.
- \*Эрнст О. Слово предоставляется Вам. Практические советы по ведению деловых бесед и переговоров. — М., 1988.
- Юсупов И.М. Психология взаимопонимания. — Казань, 1991.
- Язык делового общения. — Гомель, 1994.