

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

## Тема 1. Вербальные средства коммуникации

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

### Вопросы для самоконтроля

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

### Задание 1

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

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

### Задание 2

Изучите приведенные ниже сравнения и объясните, почему они правомочны.

- *Творчество подобно приготовлению торта.*
- *Творчество подобно падению в грязь.*
- *Творчество подобно любви.*

- *Творчество подобно починке протекающего крана.*
- *Творчество подобно заточке топора.*

### Задание 3

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

Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

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

### Задание 4

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

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

### Задание 5

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

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

### Задание 6

Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями

одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

### **Эпизод первый: заключение трудового соглашения.**

*«Нужен мне работник:  
Повар, конюх, плотник.  
А где мне найти такого  
Служителя не слишком дорогого?»  
Балда говорит: «Буду служить тебе славно,  
Усердно и очень исправно,  
В год за три щелка тебе по лбу,  
Есть же мне давай вареную полбу».  
Призадумался поп,  
Стал себе почесывать лоб.  
Щелк щелку ведь рознь.  
Да понадеялся он на русский авось.  
Поп говорит Балде: «Ладно.  
Не будет нам обоим накладно...»*

### **Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.**

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

### **Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.**

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

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

### **Задание 7**

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

### **Задание 8**

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

### **Задание 9**

Продолжите фразы:

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

*(возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться)*

### **Задание 10**

Подберите синонимы к слову *сказал*.

### **Задание 11**

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

### **Задание 12**

«Переведите» наукообразные фразы:

· *Для создания положительного настроения можно рекомендовать такое известное средство, как улыбка.*

· *Приступать к созданию ребенка можно только в хорошем настроении, осознавая всю полноту ответственности за это дело (из книги о самовоспитании).*

## **Тема 2. Слушание в деловой коммуникации**

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

### **Вопросы для самоконтроля**

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

### **Задание 1**

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

### **Задание 2**

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

### **Задание 3**

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

### **Задание 4**

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

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

### **Задание 5**

Потренируйтесь в различных типах слушания в разных ситуациях общения.

### **Задание 6**

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

### Тема 3. Невербальная коммуникация

#### Занятие 1. Невербальные средства коммуникации

Слушай, что говорят люди, но понимай, что они чувствуют.  
Восточная мудрость

В коммуникации человек использует пять разных знаковых систем:

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

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

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

Почему?

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

На основании намеренности-ненамеренности различают три типа невербальных средств:

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

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

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

Глаза являются самыми мощными знаками НВК:

- они занимают центральное положение;

· через зрительный анализатор проходит 87% всей информации (9% проходит через слуховой анализатор, 4% - информация, поступающая в мозг через остальные органы чувств).

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

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

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

Существуют три вида взгляда: деловой, социальный и интимный.

Вопросы для самоконтроля

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

### **Задание 1**

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

### **Задание 2**

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

### **Задание 3**

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

### **Задание 4**

Попробуйте определить настроение близкого вам человека, приняв его позу.

### **Задание 5**

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

Результаты и ощущения обсудите в группе.

## **Занятие 2. Организация пространственной среды**

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

В речевой коммуникации существует три зоны приближения:

- 1 м 30 см – личностная зона;
- 1 м – социальная зона;
- 45 см – интимная зона.

Если человек не ощущает коммуникативного пространства, он почти наверняка психически болен.

Очень часто люди входят в состояние нервного стресса оттого, что нарушаются их территориальные притязания.

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

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

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

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

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

компромисс затруднителен, а вот конфликт вполне возможен.

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

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

Форма стола тоже имеет значение:

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

### **Вопросы для самоконтроля**

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

### **Тест «Что говорят вам мимика и жесты?»**

1. Вы считаете, что мимика и жесты – это:
  - а) спонтанное выражение состояния человека в данный конкретный момент;
  - б) дополнение к речи;
  - в) «предательское» проявление нашего подсознания.
  
2. Считаете ли вы, что у женщин язык мимики и жестов более выразителен, чем у мужчин?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) не знаю;
  
3. Как вы здороваетесь с хорошими друзьями?
  - а) вы радостно кричите «Привет!»;
  - б) сердечным рукопожатием;
  - в) слегка обнимаете друг друга;

- г) приветствуете их сдержанным движением руки;
- д) целуете друг друга в щеку.

4. Какая мимика и какие жесты, по вашему мнению, означают во всем мире одно и то же? Дайте три ответа:

- а) когда качают головой;
- б) когда кивают головой;
- в) когда морщат нос;
- г) когда морщат лоб;
- д) когда подмигивают;
- е) когда улыбаются.

5. Какая часть тела выразительнее всего?

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

6. Какая часть вашего лица наиболее выразительна, по вашему мнению? Дайте два ответа:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

в) собранности.

11. Можно ли по внешнему виду узнать типичного преступника?

- а) да;
- б) нет;
- в) не знаю.

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

- а) первый шаг всегда делают именно мужчины;
- б) женщина неосознанно дает понять, что хотела бы, чтобы с ней заговорили;
- в) он достаточно мужественен для того, чтобы рискнуть получить от ворот поворот.

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

- а) словам;
- б) «сигналам»;
- в) он вообще вызовет у вас подозрение.

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

- а) просто фиглярство;
- б) они «заводят» публику;
- в) это выражение их собственного настроения.

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

- а) я смотрю совершенно спокойно;
- б) я реагирую на происходящее каждой клеточкой своего существа;
- в) закрываю глаза при особо страшных сценах.

16. Можно ли контролировать свою мимику?

- а) да;
- б) нет;
- в) только отдельные ее элементы.

17. При интенсивном флирте вы «изъясняетесь» преимущественно:

- а) глазами;
- б) руками;
- в) словами.

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

- а) «подсмотрены» у кого-то и заучены;
- б) передаются из поколения в поколение;
- в) заложены в нас от природы.

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

- а) мужественности;
- б) того, что человек хочет скрыть черты своего лица;
- в) того, что этот тип слишком ленив, чтобы бриться.

20. Многие люди утверждают, что правая и левая стороны лица у них отличаются друг от

друга. Вы согласны с этим?

- а) да;
- б) нет;
- в) только у пожилых людей.

### **Ответы**

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

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

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

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

## **Тема 4. Сознательное/бессознательное и ложь в речевой коммуникации**

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

В деловом взаимодействии довольно-таки частое явление – ложь и обман, поэтому каждому деловому человеку необходимо научиться распознавать сигналы лжи.

Это распознавание возможно на разных уровнях: психофизиологическом, вербальном и невербальном.

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

### **Физиологические симптомы лжи собеседника**

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

### **Мимика и жестикация при неискренности**

Человек, который лжет, обычно:

- не может спокойно усидеть на месте;
- тербит края своей одежды, стряхивает с нее пыль, снимает соринки (реальные, а порой и мнимые);
- потирает руки, интенсивно курит;
- трогает голову, поправляет волосы, касается различных частей лица;
- играет с какими-либо предметами;
- не может сдержать появляющуюся дрожь в коленях;
- стремится как бы спрятать свое тело, вывести его из вашего поля зрения (облакачивается на шкаф; разваливается на стуле, съезжая с него под стол и т.п.);
- покусывает губы или ногти, почесывает разные части тела;
- оттягивает воротник рубашки и интенсивно трет шею под ним;
- отводя взгляд вниз, сильно трет один глаз;
- избегает взгляда собеседника или, наоборот, постоянно смотрит ему прямо в глаза, явно при этом переигрывая;
- покачивает ногой или направляет ноги к выходу;
- рассогласование между словами и жестами (например, кивает головой при отрицательных ответах);
- тело повернуто в сторону от собеседника, голова опущена;
- брови хмурятся или поднимаются;
- руки прячутся, беспокойно движутся, ладони неосознанно скрываются;

- человек держится за какой-нибудь предмет или облокачивается на него;
- периодически почесывает или потирает нос, особенно в процессе разговора;
- улыбается чаще, чем требует ситуация;
- прикрывает рот рукой в процессе разговора, руки держит близко ко рту или горлу.

### **Вербальные сигналы, выдающие ложь**

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

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

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

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

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

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

*А. Шопенгауэр*

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы физиологические симптомы лжи собеседника?
2. Чем отличается мимика и жестикуляция при неискренности?
3. Какие вербальные сигналы выдают ложь?
4. Что нужно предпринять деловому человеку, чтобы выявить симптомы лжи и неискренности?

5. Можно ли научиться лгать, глядя невозмутимо в глаза партнеру?
6. Какие невербальные средства коммуникации используются нечестными партнерами для того, чтобы «вводить в заблуждение» доверчивых партнеров?

### Тема 5. Манипуляции в общении

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

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

Способы манипуляции	Способы защиты
<p><b>1. Навязывание роли.</b> Угадав желания человека, манипулятор начинает навязывать роль Незаменимого Работника, Бескорыстной Сотрудницы, Всеми Обожаемого, Неотразимой и т.п. Например, «Верочка, мы все прекрасно знаем, что если вы этого не сделаете, это никто не сделает...»</p>	<p><b>Отказ от роли</b></p> <p>К примеру: «К сожалению, люди любят преувеличивать...»</p>
<p><b>2. Вас делают другом.</b> Манипулятор доверительно рассказывает о себе, а затем обращается с какой-нибудь обременительной просьбой: «Я вижу, вы мне так сочувствуете... вот спасибо... я думаю, вы не откажетесь...»</p>	<p>Не проявлять дружеского участия в разговоре с малознакомым человеком, не замечать намеков</p>
<p><b>3. Доброжелатель.</b> Чрезвычайно любезно и доброжелательно расспрашивает о личных делах, трудностях, затем обращается с просьбой, в которой после такого разговора трудно отказать</p>	<p>Не быть откровенным с человеком, которого вы не считаете другом, и не считать себя обязанным делать то, о чем просит участливый человек</p>
<p><b>4. «Друзим против общего врага».</b> Манипулятор доверительно сообщает о том, как плохо высказался о вас руководитель или коллега. Он возбуждает неприязнь к «недоброжелателю», подталкивая в определенных действиям</p>	<p>Задайте себе вопрос: «С чего это вдруг он стал открывать мне глаза?»</p>

<p>5. <b>Вас делают соратником по общему делу.</b> Например, посетитель доверительно, с расчетом на понимание и сочувствие, посвящает вас в свой замечательный проект реорганизации работы фирмы. И тут же просит именно его бумаги показать директору в первую очередь</p>	<p>Подумайте: «А мое ли это дело?» Не поддавайтесь пафосу собеседника, отдавайте себе отчет в том, насколько вы сами считаете этот проект первоочередным</p>
<p>6. <b>Туманные намеки.</b> Манипулятор не высказывает прямо свою бестактную просьбу, а ходит вокруг да около</p>	<p>Прервать его высказывания вопросом: «Вы это о чем?»</p>
<p>7. <b>Берет измором.</b> Манипулятор с обворожительной улыбкой снова и снова повторяет одну и ту же просьбу, выполнить которую вы не можете или не хотите</p>	<p><b>«Заезженная пластинка»</b>  Каждый раз в ответ на просьбу следует повторять: «Рад бы вам пойти навстречу, но ничего не могу сделать»</p>

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

	<b>Родитель</b>	<b>Ребенок</b>	<b>Взрослый</b>
<b>Общее поведение</b>	<p>1. Автоматически оценивающее, ироничное, порицающее, наказывающее, обвиняющее, ищущее виновного, приказное, авторитарное. 2. Доброе, ободряющее, признательное, озабоченное, сочувствующее, помогающее, сверхзаботливое</p>	<p>1. Не заботясь о реакции окружающих, игривое, любознательное, творческое, хитрое, злорадное, излучающее избыток энергии, мечтательное. 2. Ощущение стыда, чувство вины, осторожное, боязливое, требующее одобрения, впадающее в отчаяние, скромное, неуверенное, жалующееся, придерживающееся правил. 3. Протест против более сильных и авторитетных, капризное, своевольное, непослушное, агрессивное</p>	<p>Раскрепощено, поделовому, объективно, внимательно, прислушиваясь к собеседнику, без эмоций, задавая открытые вопросы, задумываясь</p>

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

#### Вопросы для самоконтроля

1. Что такое «манипуляции в общении»?
2. Какие стратегии поведения типичны для манипуляторов?
3. Как противостоять манипуляциям в общении?
4. Назовите и охарактеризуйте манипулятивные роли по Эрику Берну.
5. Каким образом можно распознать эго-состояния родителя, взрослого, ребенка?

#### Задание 1

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

## Задание 2

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

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

## Задание 3

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

1. Я слышал о вас как о человеке, который никогда никому не отказывает. Не могли бы вы одолжить 50 долларов? Мне скоро должны вернуть долг, и я сразу же вам отдам.
2. Неужели вы откажетесь принять участие в этом вечере? Мы ведь не всех приглашали. Но нам известно, что вы-то знаете толк в настоящем искусстве!

Найденные приемы манипулирования и защиты от них обсудите в группе.

## Задание 4

Разыграйте ситуацию «Опоздание»:

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

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

## Задание 5

Отработка позиции Взрослого. Примеры игровых ситуаций:

1. Вы пришли по объявлению в газете устраиваться на работу рекламным агентом.
  2. Вы пришли к декану с просьбой разрешить сдать досрочно сессию.
  3. Вы пришли к руководителю курсов английского языка с просьбой о зачислении. Занятия в группе начались две недели назад.
  4. Вы пришли к директору с просьбой дать вам внеочередной отпуск.
  5. Вы пришли к директору фирмы устраиваться на работу его заместителем.
- Ситуации обсуждаются в группе и комментируются.

## Задание 6

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

– добиться, чтобы кровлю немедленно починили.

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

### **Задания участникам игры.**

1. В роли Жильца-Родителя нудно требовать, возмущаться. Увидев, что начальник «не кается», грозить ему жалобами в вышестоящие инстанции. Уйти со скандалом.
2. В роли Жильца-Ребенка нужно долго рассказывать о тяжелом положении с детьми, жаловаться, просить. Уйти, так и не назвав свой адрес.
3. В роли Жильца-Взрослого прийти с заявлением. Кратко изложить суть дела. Спокойно спросить о причине, по которой крыша до сих пор не отремонтирована. Обсудить ситуацию. Уйти, зарегистрировав заявление.
4. В роли Начальника занять агрессивную позицию в ответ на позицию Жильца-Родителя. Быстро отделаться от Жильца-Ребенка. Если ближе роль Родителя заботливого, пообещать все сделать, даже не спросив, где живет жилец. В роли Родителя-критика отчитать просителя: «У других еще не то происходит!» В ответ на вопрос Жильца-Взрослого объяснить ситуацию (один кровельщик болеет, второй давно уволился), перейти с ним на деловой тон. Возможно, принять его совет или предложение.

## **Тема 6. Гендерный аспект коммуникативного поведения.**

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

### **Способы добиться расположения женщин**

1. Придя на работу, начните не с рабочих вопросов, а поздоровайтесь с женщиной персонально, назвав ее по имени.
2. Проявите интерес к семейным и личным делам женщины.
3. Выберите момент, когда женщина будет выглядеть особенно хорошо, и сделайте ей комплимент несексуального характера.
4. Замечайте перемены в ее кабинете и рабочей обстановке, комментируйте их.
5. Говоря с женщиной, называйте ее по имени. Помните имена ее мужа и детей.
6. Помните, что женщины гораздо более чувствительны к рабочей обстановке, и старайтесь сделать ее максимально для нее комфортной. Предлагайте женщине помощь всякий раз, когда она поднимает что-то тяжелое.

7. Если женщина выглядит издерганной или перегруженной работой, замечайте это и выражайте сочувствие. Например: «У вас столько работы» или «Что за день сегодня!».
8. Обращайте внимание, когда женщина меняет прическу, и делайте ей комплименты.
9. Чаще хвалите женщину за выполненную работу.
10. Задавайте женщине конкретные вопросы о прошедшем рабочем дне, свидетельствующие о том, что вы знаете, чем она занимается.
11. Посылайте женщине материалы из Интернета и газетные вырезки, касающиеся ее работы или интересующих ее вещей.
12. Замечайте, когда женщина выглядит утомленной. Женщины любят, когда их усталость не остается незамеченной.
13. Задавайте вопросы, допускающие развернутый ответ. Вместо «Вы закончили проект?» спросите «Как идут дела с проектом?»
14. Следите за своей словоохотливостью и учитесь больше слушать и задавать вопросы перед тем, как комментировать сказанное женщиной.
15. Если женщина умаляет свои достоинства или достижения, хвалите ее и отдавайте должное тому, что она делает.
16. Подавляйте в себе искушение решать за женщину ее проблемы. Вместо этого постарайтесь проявить больше участия и спросите, как она сама собирается их решать. Не предполагайте изначально, что ей нужны ваши советы.
17. Время от времени устраивайте неофициальные встречи, где можно было бы свободно пообщаться. Независимо от того, руководитель вы, коллега или подчиненный, обязательно поинтересуйтесь, какого рода помощь вы можете оказать женщине, после чего выслушайте ее не перебивая. Дайте ей возможность выговориться.
18. Когда женщина говорит, ни в коем случае не смотрите на часы. Если вам требуется закончить разговор, скажите об этом прямо, без намеков. Например: «Прошу меня простить, я опаздываю на встречу. Давайте договорим в другой раз».
19. Удивите женщину неожиданным дружественным жестом. Женщины очень ценят такие вещи.
20. Приносите на работу фотографии, связанные с событиями вашей жизни, например, снятые во время отпуска, на дне рождения ребенка и т.д.
21. Приглашайте ее участвовать в коллективных обсуждениях. Предлагайте ей высказать свое мнение, интересуйтесь ее предложениями по обсуждаемому вопросу.
22. Опаздывая на встречу с женщиной, позвоните ей и предупредите.
23. Если женщина приехала из другого города, порекомендуйте ей местные достопримечательности, хорошие рестораны. Не думайте, что если она просит о помощи, то не оценит ее.
24. Не бойтесь перехвалить ее достижения. Вместо «вы хорошо поработали» скажите: «Это действительно великолепная работа!»
25. Предупредите женщину, если собираетесь отсутствовать на работе. Когда мужчина заботится о том, чтобы предупредить женщину о готовящихся переменах, она воспринимает это как особую заботу.
26. Если ваши рабочие планы меняются, привлеките женщину к обсуждению новой тактики, чтобы она не почувствовала себя отторгнутой.
27. Если женщина обращается к вам с просьбой, выполнить которую – дело одной минуты, выполните ее тут же.
28. Пусть даже рабочие обязанности строго расписаны, время от времени делайте за женщину какие-то мелочи. Если женщина выглядит уставшей или заваленной работой, самое время дать ей понять, что она не одинока.
29. Приглашайте ее обедать с вами или всей вашей рабочей группой.
30. В обычных обстоятельствах делайте комплименты внешнему виду женщины, но избегайте делать это в официальной обстановке, когда мужчин представляют, упоминая

все их титулы и заслуги. Представляйте ее не менее официально, упомянув о ее достижениях в работе.

31. Относитесь к своим ошибкам легко и самокритично. Следите за тем, чтобы ваши шутки не имели сексуального подтекста и никого не унижали.

32. Ободряйте женщину, если ей случится совершить оплошность. В ответ на ее «Так я никогда не закончу эту работу» скажите, например: «У вас обязательно получится».

33. Если женщина расстроена, относитесь к ее чувствам серьезно. В ответ на ее «Это было так тяжело для меня» скажите: «Сегодня был трудный день». Ни в коем случае не говорите: «Что поделаешь, работа есть работа».

34. Если во время деловой встречи вы заметите, что женщина устала, занята или подавлена, предложите перенести разговор. Например, так: «Наверно, сейчас не самое удачное время. Я перезвоню вам, и мы встретимся в другой раз».

35. Если женщина обратилась к вам за помощью, вспомните о том, что ей такие вещи даются нелегко. Весьма вероятно, что она хотела обратиться к вам уже давно. Поэтому по возможности ответьте: «Да, конечно».

36. Если женщина на что-то жалуется, не перебивайте ее. Прежде чем ответить или что-нибудь объяснить, утвердительно-тонно перефразируйте ее сказанное: «Итак, вы говорите, что...» Это придаст женщине уверенность в том, что вы не оспариваете ее слов и действительно услышали все, что она сказала.

37. Когда женщина говорит, повернитесь к ней лицом и не пытайтесь заниматься в это время чем-то еще. Слушая женщину, не смотрите по сторонам. Слушая женщину, поддерживайте с ней зрительный контакт.

38. Спрашивайте женщину о том, что ей осталось сделать. Нередко женщины испытывают облегчение уже оттого, что получили возможность рассказать кому-нибудь о своей работе. Это помогает им собраться с мыслями и успокоиться. Не следует, однако, указывать женщине, как ей поступать.

39. Покидая офис, чтобы что-то отнести или принести, спросите женщину, не нужно ли что-нибудь ей.

40. Будьте в курсе ее здоровья. Если женщина вернулась после болезни, спросите о ее самочувствии.

41. Женщины обращают гораздо большее внимание на то, как человек одевается.

42. Отдавайте должное достижениям женщины в присутствии других.

43. Проявляйте участие и постоянство. Пусть забота об окружающих станет вашим личным фирменным знаком.

44. Проявляйте гибкость, если женщине нужно о чем-то поговорить дольше обычного. Смотрите на вещи широко: если женщина почувствует, что ее слушают, ощутит с вашей стороны личную поддержку, она будет стараться поддержать вас.

45. Проявляйте гибкость при составлении рабочего распорядка, чтобы в случае домашних неприятностей женщина имела возможность уйти. Всячески старайтесь поддерживать равновесие между работой и семейной жизнью сотрудников.

46. Прося о чем-то, будьте вежливы; говорите: «Не сделаете ли Вы то-то и то-то» и никогда не забывайте благодарить.

47. Помните дату ее рождения. Отправьте ей открытку, пригласите на обед или сделайте скромный подарок.

48. Ведя машину, будьте особенно внимательны к тому, чтобы женщине было удобно. Мужчине не составит труда попросить другого мужчину ехать медленней, а вот женщине, возможно, не захочется выглядеть излишне чувствительной.

49. Обращайте внимание на настроение женщины и реагируйте на него, например: «Вы сегодня выглядите такой счастливой» или «Кажется, вы несколько устали». После этого поинтересуйтесь причиной того или иного настроения.

50. Пообещав что-то сделать, обязательно сдержите слово.

51. Оставляя женщине записку, пишите ясно и разборчиво, чтобы ей не приходилось долго разбираться, что вы хотели сказать. Женщины высоко ценят аккуратность.
52. Приветствуя женщину, встаньте.
53. Всегда представляйте собеседницу, когда к вашему разговору подключается кто-то еще.
54. Представляя женщину, указывайте ее имя и должность. В ярких красках опишите ее роль в деятельности фирмы или в обсуждаемом проекте.
55. Если женщина заслуживает похвалы, хвалите ее. Если она приписывает свои заслуги другим, сообщите коллегам о ее личном вкладе.
56. Если на столе женщины стоят фотографии ее родных и близких, расспросите о них.
57. Если дискуссия приобретает излишний накал, мягко остановите ее. Скажите что-нибудь вроде: «Давайте я немножко над этим подумаю, и тогда мы вернемся к нашему разговору».
58. Перед тем как сменить тему разговора, убедитесь, что она исчерпана. Скажите, например: «Если вы закончили, я хотел бы поговорить о...»
59. Если женщина позвонила вам, а у вас нет времени с ней разговаривать, пообещайте перезвонить ей, а не заставляйте перезванивать ее. Перезванивайте как можно более оперативно.
60. Если вы раздосадованы или рассержены, избегайте задавать острые вопросы.
61. Распределяя обязанности при коллективной работе, дайте женщине возможность высказать свои пожелания. Можно сказать: «Давайте решим это вместе. Я хотел бы заниматься вот этим, а что думаете вы?» или «Думаю, это неплохой план, а как по-вашему?»
62. Если женщина какое-то время отсутствовала, дайте ей почувствовать себя ценным работником. Скажите: «Нам так не хватало вас. Никто не знал, что делать с...»
63. Отмечайте завершение больших и малых проектов. Как мужчины, так и женщины высоко ценят специальные мероприятия, где получают признание их заслуги. Вручайте премии, дипломы, небольшие подарки.
64. Оказывайте женщине знаки внимания постоянно – не думайте, что одного раза достаточно.
65. Совершив оплошность, просите прощения или высказывайте сожаление.

### **Способы добиться расположения мужчин**

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

том, что, по вашему мнению, нужно сделать.

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

10. Проявляйте интерес, когда мужчины беседуют о спорте.

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

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

13. Одевайтесь так, чтобы быть довольной собой и показать, что вы заботитесь о своем внешнем виде. 14. Не злоупотребляйте макияжем.

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

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

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

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

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

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

21. Обсуждая рабочие проблемы, выдерживайте спокойный и доверительный тон.

Чрезмерная эмоциональность отталкивает мужчин.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

31. Позаботьтесь о том, чтобы до мужчины дошли ваши похвалы в его адрес или в адрес других мужчин. 32. Не ссылайтесь на специалистов, указывая мужчине, что он должен делать, – разве что он сам об этом попросит.

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

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

35. Придя на работу, здоровайтесь с женщиной лично и называя его по имени. Затем

дружелюбно задайте вопрос по работе.

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

37. Воспользуйтесь случаем отметить успехи мужчины в присутствии других.

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

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

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

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

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

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

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

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

46. Всегда пользуйтесь случаем признать правоту мужчины.

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

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

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

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

51. Беседуя в перерыве с женщиной на отвлеченные темы, убедитесь, что она выслушивает вас не из вежливости, а действительно заинтересована.

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

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

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

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

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

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

58. Вы заработаете больше очков, если мужчине не придется просить вас о чем-то больше одного раза. 59. Помните о том, что большинство мужчин не любят, когда им указывают, что делать. Не принимайте эту нелюбовь на свой счет. Если инструктировать мужчину входит в ваши обязанности, подготовьте его заранее: «Не возражаете, если я сейчас расскажу вам о кое-каких нововведениях?» или «Давайте выберем время для встречи –

мне нужно сообщить вам о запланированных нововведениях».

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

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

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

63. Предлагайте мужчине сфотографировать его на фоне выполненной работы.

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

65. Не признавайтесь сразу в том, что не знаете ответа на вопрос или решения задачи.

Старайтесь выглядеть уверенной. Избегайте фразы: «Я не знаю». Вместо этого скажите что-нибудь вроде: «Я как раз думаю над этим».

### **Вопросы для самоконтроля**

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

## **Тема 7. Критика и комплименты в деловой коммуникации**

### **Занятие 1. Комплименты в деловой коммуникации.**

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

**Комплимент** – это приятные слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

#### **Зачем?**

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

#### **Как?**

- Без двусмысленности.

- Без гипербол.
- Учитывая высокое мнение.
- Без дидактики.
- Без «приправ».

### **Правила:**

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

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что представляет собой комплимент?
2. Нужно ли говорить комплименты при деловом взаимодействии?
3. Зачем нужно делать комплименты?
4. Почему замеченные «не слишком заметные детали» вызывают больше положительных эмоций?
5. Как персонифицировать комплимент?
6. Как целесообразно вести себя в ответ на комплимент?
7. Какова роль комплимента в снятии эмоционального напряжения?
8. Когда уместно говорить комплименты?
9. В чем преимущества комплимента, сделанного на фоне антикомплимента?
10. Перечислите положительные чувства, которые испытывает человек, слушающий комплименты в свой адрес?
11. В чем суть приема «золотые слова»?

### **Задание 1**

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

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

### **Задание 2**

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

### **Задание 3**

По кругу в произвольном порядке передается какой-нибудь предмет. Участник,

передающий предмет, должен назвать качество, которое объединяет его с тем человеком, которому он передает предмет.

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

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

#### **Задание 4**

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

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

Так как большинство участников, реагируя на слова, говорят чаще всего, что им приятно или неприятно, то необходимо усложнить задачу до осознания чувств, например, говоря о положительных эмоциональных состояниях, необходимо их конкретизировать: мне радостно, я получил удовольствие, испытал восторг, почувствовал себя счастливым, появилась надежда, уверенность в себе. Меня охватила гордость, я торжествовал и т.п.

#### **Задания для самостоятельной работы**

1. Найдите сходство (общность) с человеком, которого вы узнали всего несколько дней или даже часов назад. Постарайтесь найти не одно и даже не три, а, скажем, 20 качеств, являющихся общими для вас с этим человеком.
2. Найдите общее с человеком, который вам очень не нравится. Постарайтесь найти не одно и даже не три, а, скажем, 20 качеств, являющихся общими для вас с этим человеком.
3. Попробуйте в течение дня не менее 2-5 раз подчеркнуть значимость тех людей, с которыми вы работаете, общаетесь – корректно оценивайте существенность их вклада в общее дело. Отмечайте удачные идеи, предложения, выражайте им уважение, симпатию и т.д. Искреннее признание достоинств другого человека не только поможет снять напряжение в отношениях, но и разовьет способность к безусловному принятию других людей.

### **Занятие 2. Критика в деловой коммуникации**

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

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

**Позитивная критика** всегда *ситуативно уместна*, осуществляется в *присутствии объекта* критики. *Предметом критики являются дела и поступки*, а не личность человека, его особенности, характер, умственный потенциал. Объективная критика *опирается только на конкретные факты и аргументы*. *Конечной целью* критики является *решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков и снятию возникших проблем. *Цель критикующего* – выявить действительные причины допущенных ошибок. Критика должна быть *щадящей!*

### **Приемы снижения негативного воздействия замечаний:**

- ссылки на чужой опыт и высказывания;
- «сжатие» нескольких замечаний;
- одобрение плюс уничтожение;
- перефразирование;
- «эластичная оборона»;
- принятие замечания;
- сравнение;
- метод опроса;
- упреждение;
- отсрочка.

### **Позитивные установки на восприятие критики**

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

### **Вопросы для самоконтроля**

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

### **Задание 1**

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

### **Ситуация 1**

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

### **Ситуация 2**

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

### **Ситуация 3**

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

### **Ситуация 4**

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

### **Ситуация 5**

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

### **Ситуация 6**

Вы приняли на работу молодого способного специалиста, только окончившего

престижный институт. Он отлично справляется с работой. Уже закончил несколько проектов, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

### **Ситуация 7**

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

### **Ситуация 8**

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

## **Тема 8. Вопросы и ответы в деловой коммуникации**

**Кто спрашивает, тот и ведет.  
Поговорка**

**Значение вопросов** при деловом взаимодействии:

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

**Виды вопросов:**

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

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

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

### ***Как отвечать на вопросы?***

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

### ***Как быть с некорректными вопросами?***

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

Уловки для ухода от ответа на некорректный вопрос:

- ответом вопрос на вопрос;
- переадресовка, отправление к более компетентному лицу;
- игнорирование;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело»;
- демонстрация полного непонимания ситуации;

- негативная оценка самого вопроса;
- юмор, ирония, сарказм.

### **Прием бумеранга**

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

### **Вопросы для самоконтроля**

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

### **Задание 1**

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

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

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

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

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

### **Задание 2**

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

После каждого пересказа у рассказчика спрашивают, правильно ли передана мысль, это ли

содержание рассказчик хотел донести до группы. Если рассказчик не вполне удовлетворен, другой член группы выполняет задание, и так до тех пор, пока не будет найден адекватный вариант.

### Задание 3

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

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

10. Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	
--	--

## Тема 9. БАРЬЕРЫ В ОБЩЕНИИ

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

*Ли Якокка*

**Барьеры взаимодействия:** мотивационный барьер, этический барьер, барьер стилей общения.

**Барьеры восприятия и понимания:** эстетический барьер, разное социальное положение, барьер отрицательных эмоций, состояние здоровья, психологическая защита, барьер установки, барьер двойника.

**Коммуникативные барьеры:** некомпетентность, неумение выражать свои мысли, плохая техника речи, неумение слушать, барьер модальностей, барьер характера.

**Как преодолеть барьеры в общении?** Наши типичные ошибки: неправильные ожидания в отношении партнера; нам кажется, что партнер должен догадываться о том, что мы чувствуем; не улавливаем подтекст разговора; если поведение человека нам неприятно, нам кажется, что он плохо к нам относится или даже делает это нам назло; мы стараемся оправдать ожидания собеседника. Чтобы преодолеть барьеры в общении, нужно поставить «диагноз» себе или партнеру и так построить свое поведение, чтобы уменьшить или устранить барьер.

### Вопросы для самоконтроля

1. Как связаны особенности восприятия с возникновением барьеров восприятия?
2. Что такое коммуникативные барьеры?
3. Назовите основные характеристики логического барьера и пути их преодоления.
4. Назовите основные характеристики барьера восприятия и понимания и пути его преодоления.
5. Назовите основные характеристики семантического барьера и пути его преодоления.
6. Назовите основные характеристики фонетического барьера и пути его преодоления.
7. Назовите основные характеристики барьера взаимодействия и пути его преодоления.

## **Задание 1**

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

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

## **Задание 2**

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

## **Задание 3**

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

## **Задание 4**

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

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

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

## **Задание 5**

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

## **Задание 6**

Работа над правильностью речи.

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

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

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

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

### **Задание 7**

Проработайте возможные орфоэпические ошибки в словах:

- 1) *каталог, квартал, красивее, аристократия;*
- 2) *товарищеская ответственность, задолго, партнер;*
- 3) *осведомиться, эксперт, феномен, созыв сессии;*
- 4) *упрочение, обеспечение, хозяйева, украинец;*
- 5) *оптовые цены, валовой доход, перспектива;*
- 6) *безудержный, начать, бряцать, газопровод, нефтепровод;*
- 7) *хозяйева, мельком, тяжба, тесно;*
- 8) *звонит, загнутый, намерение, ходатай;*
- 9) *ходатайствовать, осведомиться, кладовая;*
- 10) *языковая колбаса, языковая ошибка, воры, в спину, вы правы;*
- 11) *одновременный, углубить, опошлить, нормировать;*
- 12) *ножницы, прочитанный, светло, некоторые;*
- 13) *намереваться, принять, в голову;*

14) *формировать, хаос, прибывший, давнишний;*

15) *истекий, бытие, дебаты, фарватер;*

16) *тест, темп, диспансер, демагогия;*

17) *тенденция, претензия, претендент, декольте;*

18) *компетентный (или [пент]), констатировать (или [стант]), эскорт (или эскорт), юрисконсульт (или юристконсульт), беспрецедентный (или [ценд]).*

### **Задание 8**

1. Проспрягайте глаголы *понять, начать, принять* в прошедшем времени, а глагол *хотеть* – в настоящем времени.

2. Как правильно: *так много* или *столько много*, *очки надеть* или *одеть*, *осмеять* или *обсмеять*?

3. Исправьте выражения: *говорить про жизнь, ходить по дорогам, мы с Толом.*

4. Просклоняйте существительные: *выборы, средства.*

5. Просклоняйте словосочетания: *127 человек, 8 марта, сколько рублей.*

6. Исправить выражения: *более красивее, более легче, более лучше, более дешевле.*

### **Задание 9**

Отредактируйте фразы, объясните ошибку в построении предложения.

1. Встреча прошла с большим интересом.

2. Я заметил характерную ему ошибку.

3. Хотелось бы, чтобы вы поскорее оказали внимание нашей организации.

4. Он попытался предостеречь неверный шаг директора.

5. На встрече присутствовал и представитель с завода.

6. Обработав эти данные, выяснилась полная картина состояния дел.

7. Мое мнение к нему как к человеку неплохое.

8. Прочитав рекомендованную преподавателем литературу, студентам стали ясны многие сложные вопросы.

9. На повестке дня стоял вопрос о ресурсах.

10.Поднимаясь по лестнице, в глаза мне бросилось странное объявление.

11.Мне надоело тратить нервы на этот вопрос.

12.Я понял, какой намек мне дали.

13.У нас самая дешевая стоимость товаров.

14.Я не хочу нагнетать обстановку.

15.Николай ждал меня на коридоре.

16.Я не раз отмечал о том, что необходимо соблюдать инструкцию.

17.Все это сказывается на работу.

18.Разрешите поднять этот тост за наши успехи.

### **Задание 10**

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

### **Задание 11. «Брачные объявления»**

Каждый участник получает карточку с названием какого-то предмета, обладающего характерными свойствами: ему для полноты существования нужен другой предмет, дополняющий его. Каждый участник игры произносит текст «брачного объявления» от имени своего предмета. В первой части объявления нужно представить свой предмет: описать его внешность, самые характерные черты, интересы и увлечения; вторая часть объявления – «заказ» на будущего спутника жизни: его внешность, черты характера, интересы.

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

## **Тема 10. Имидж делового человека**

### **Занятие 1. Формирование вербального имиджа**

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

**Вербальный имидж** – мнение, сложившееся о вас на основании информации:

- прямой или косвенной;
- осознанной или неосознанной;
- вербальной или невербальной.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

А еще... Если кто-то плохо запоминает имена людей вообще – дело не в склерозе, а в... психологической отчужденности этого человека от людей вообще; люди – как часть

окружающего мира занимают в его жизни далеко не первое место.

### Вопросы для самоконтроля

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

### Задание 1

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

### Задание 2

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

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

### Задание 3

Произнесите фразу с разными интонациями

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

## Занятие 2. Самопрезентация

Я есть то, чем признают меня окружающие.

Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, а сколько времени понадобится, чтобы изменить его?!

### **Положительный имидж**

Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и при этом быть простым и искренним.

**Составляющие имиджа делового человека** – это впечатление, которое он производит (внешний вид, речь, манеры, окружающие его люди и вещи), и его деловые качества.

### **Анализ своих целей**

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

Вспомните фактор преимущества, фактор привлекательности, фактор отношения к нам.

### **Приемы установления контакта:**

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени-отчеству, с этой целью – представление, знакомство, обмен визитными карточками;
- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, фирмы, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- открытое признание достоинств вашего партнера.

### **Уверенность в себе**

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, ибо неуверенный в себе человек, все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает. Для развития уверенности в себе сделайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя.
2. Перестаньте жаловаться.
3. Займитесь своей физической формой.
4. Обретите независимость.
5. Смотрите на мир позитивно.

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

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

Человек «открыт», если:

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

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Как связаны понятие имиджа и смысл поговорки «По одежке встречают, по уму провожают»?
2. Кто из ваших знакомых имеет имидж, соответствующий его профессии и должности? Кто не имеет? А вы сами?

### **Задание 1**

Попросите друг друга ответить на вопросы об особенностях вашего внешнего вида: манеры одеваться, походки, излюбленных поз, жестов, звучания голоса, выражения лица, взгляда, улыбки. Интересно было бы узнать, вызывает ли какие-нибудь ассоциации ваш образ с цветом, запахом, формой, движением, растением, животным, предметом. Какого литературного или киногероя вы ему напоминаете?

### **Задание 2**

Группа помогает каждому найти ответы на следующие вопросы:

1. В чем особенности вашего имиджа? Насколько он приемлем в деловом мире?
2. Подумайте, что нужно сделать, чтобы ваш имидж способствовал успеху в деловом мире:

а) как улучшить внешнее впечатление;

б) какие деловые качества нужно приобрести, какие усовершенствовать, от каких недостатков характера необходимо избавиться.

### **Задание 3**

#### **Одежда для первого впечатления**

**Цель:** анализ своих возможностей, создание имиджа.

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

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

#### **Рекомендации:**

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

### **Задание 4**

Резюме в настоящее время является распространенным документом при приеме на работу на негосударственное предприятия. Особенностью резюме является изложение сведений об образовании и трудовой деятельности в обратном хронологическом порядке. В графе

«Дополнительные сведения» может быть указана любая информация: знание иностранных языков, наличие печатных трудов, профессиональные навыки по другой специальности и т.д.

Пользуясь образцом, составьте резюме для задания 5.

## РЕЗЮМЕ

**Должность:** Секретарь-референт фирмы «Поиск»

**05.02.2005**

**Ф.И.О.:** Калинин Александр Сергеевич

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

**Телефон:** (8634) 272645

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

**Гражданство:** Российская Федерация

**Семейное положение:** женат, детей нет

**Образование:**

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

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

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

Опыт работы:

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

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

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

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

**Дополнительные сведения:** Обязателен. Пунктуален. Предан делу. В работе самостоятелен и инициативен. Владею английским и немецким языками. Имею опыт

работы с электронными таблицами, текстовыми редакторами. Уверенный пользователь ПК и другой оргтехники (принтер, сканер, факс и т.д.). Владею навыками статистической и аналитической работы.

По требованию могу предоставить необходимые рекомендации.

А.С.Калинин *Подпись*

### **Задание 5. Ролевая игра «Прием на работу»**

**Цель.** Провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

**Подготовка к игре.** Выбирается один человек для исполнения роли директора фирмы или менеджера по персоналу. Его задачи:

- продумать название фирмы, придумать вакансии;
- составить личностную спецификацию для вакантной должности: физические особенности (обязательные требования и противопоказания); имидж претендента; образование, наличие квалификации; компетентность; личностные и деловые характеристики; интересы; данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т.п.);
- провести собеседование.

Задачи претендентов на должность:

- ознакомиться с содержанием труда специалиста, на чью должность составлена вакансия;
- выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;
- составить резюме;
- продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;
- подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;
- обработать версии самопрезентации.

На каждую объявленную должность может быть принят только один претендент.

### **Какие вопросы вам могут задать на собеседовании?**

1. Расскажите немного о себе.
2. Как вы смотрите на жизнь: какие видите в ней сложности и как с ними справляетесь?
3. Чем вас привлекает работа у нас в данной должности?
4. Почему вы считаете себя достойным занять эту должность? В чем ваши преимущества перед другими кандидатами?
5. Каковы ваши сильные стороны?
6. Каковы ваши слабые стороны?
7. Почему вы ушли с предыдущей работы?
8. Получали ли вы другие предложения о работе?
9. Не мешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с дополнительными нагрузками?

10. Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
11. Какие изменения вы бы произвели на новой работе?
12. На какую зарплату вы рассчитываете?
13. Что вы можете рассказать о своих профессиональных связях, которые вы могли бы использовать на новой работе?
14. Как вы повышаете свою профессиональную квалификацию?
15. Чем вы любите заниматься в свободное время?
16. В какие сроки вы могли бы приступить к работе?
17. За что вас критиковали последние четыре года?
18. Вы чаще соглашаетесь или спорите и почему?
19. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием?
20. Назовите те ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?
21. Как вы относитесь к методу принуждения и угроз по отношению к подчиненным? В каком случае следует прибегать к угрозам?
22. Часто ли вы используете похвалу в адрес подчиненных и других людей?
23. Человеку свойственно приукрашивать себя, устраиваясь на работу. В чем вы приукрасили себя?

## **Тема 11. Публичная речь**

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

Искренний человек, исповедующий ложное учение, делает его истинным, неискренний человек, исповедующий истинное учение, делает его ложным.

Китайский философ

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

### ***Эффектное начало выступления:***

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

### ***Задачи заключения:***

- обобщить самое существенное в выступлении;

- усилить впечатление, закрепить сказанное;
- поставить конкретные задачи.

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

### **Тест «Умеете ли вы выступать?»**

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

1. Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?
2. Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение работоспособности?
  1. Всегда ли одинаково начинаете выступление?
  2. Волнуетесь ли перед выступлением настолько, что должны преодолевать себя?
  3. Приходите ли задолго до начала выступления?
  4. Нужны ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?
  5. Стремитесь ли вы говорить строго по намеченному плану?
  6. Любите ли вы во время выступления двигаться?
  7. Отвечаете ли на замечания по ходу их выступления, не группируя их?
  8. Успеваете ли во время выступления пошутить?

### **Ответы**

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

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

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

### **Вопросы для самоконтроля**

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

### **Задание 1**

Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

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

## **Задание 2**

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

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

## **Задание 3**

Составьте предложения со следующими омонимами:

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

## **Задание 4**

Определите характер ошибок в следующих предложениях:

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

## **Задание 5**

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

## **Задание 6. «Опоздавший»**

Разделитесь на пары. В паре один – «руководитель», другой – «подчиненный». Задача «подчиненного» объяснить, что у него не было другого выхода, что он не специально опоздал, или разжалобить «начальника», придумав соответствующую историю. Задача

«начальника» – логично доказать «подчиненному», что его увертки не имеют под собой реальной почвы. «Начальник» умышленно усиливает конфликтную ситуацию, дающую ему право на отказ. «Подчиненный» не должен поддаваться на провокацию.

### **Задание 7. «Импровизация»**

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

### **Задание 8. «Волшебный сон»**

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

### **Задание 9**

Используя психологические доводы и приемы, постарайтесь убедить:

1. Совершать пробежки
  - а) даму средних лет;
  - б) пожилого мужчину.
2. Бросить курить:
  - а) восьмиклассника;
  - б) тридцатилетнюю женщину.
3. Сдавать одежду в химчистку:
  - а) малообеспеченного гражданина;
  - б) преуспевающего.
4. Застраховать имущество:
  - а) многодетную семью;
  - б) одинокого мужчину;
  - в) директора фирмы.
5. Изучить курс эффективного общения:
  - а) нового сотрудника фирмы;

б) директора фирмы.

6. Сделать пожертвование в общество защиты бездомных собак:

а) молодую женщину;

б) преуспевающего директора фирмы.

### **Задание 10**

*Тренировка умения приветствовать аудиторию и начинать выступление.*

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

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

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

### **Задание 11**

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

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

а) уставшими студентами в конце занятий;

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

### **Задание 12**

Составьте словосочетание с каждым из приведенных ниже слов:

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

### **Задание 13**

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

вы сможете из этих слов написать стихотворение. Целесообразно использовать дополнительные слова, в которых имеется выбранная вами буква.

#### **Задание 14. «Критики»**

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

#### **Задание 15. «Дополни пословицу»**

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

#### **Задание 16**

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

#### **Задание 17**

Кто из слушателей убедительнее докажет:

1. а) дачный участок – это прекрасно;  
б) дача – это чемодан без ручки.
2. а) счастье в браке возможно только тогда, когда молодые люди страстно любят друг друга;  
б) счастье в браке невозможно, если молодые люди страстно любят друг друга.

#### **Задание 18**

Представьте, что вы продавец на базаре. Зазывая покупателей, нужно продать:

- а) ласты;
- б) самовар;
- в) учебник по культуре делового общения;
- г) большой оранжевый зонт.

#### **Задание 19**

*Тренировка умения начинать и заканчивать выступление.*

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

Тема	Аудитория
Сотвори себя сам	Врачи-хирурги
Дружба помогает жить	Университетские преподаватели
Берегите любовь	Военные
Как жить, не старея	Журналисты
Тема	Аудитория
Резервы психики человека	Дипломаты
Как научиться владеть собой	Первоклассники
Космическое будущее человечества	Студенты старших курсов университета
Лучше гор могут быть только горы	Учащиеся профтехучилища
Море – мир красоты и чудес	Сотрудники рекламного агентства
Когда приходит успех	Успешные молодые бизнесмены

### Упражнения на развитие дикции

#### Упражнение 1. Дыхательное упражнение

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

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

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

сонливость и усиливать бодрость.

### **Упражнение 2. Для губ**

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

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

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

### **Упражнение 3. Для губ**

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

### **Упражнение 4. Для языка**

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

### **Упражнение 5. Для языка**

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

### **Упражнение 6**

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

ПУ ПО ПА ПЭ ПИ ПЫ

БУ БО БА БЭ БИ БЫ

КУ КО КА КЭ КИ КЫ

ГУ ГО ГА ГЭ ГИ ГЫ

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

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

## Упражнение 7

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

ПУ–БУ ПО–БО ПА–БА

ПЭ–БЭ ПИ–БИ ПЫ–БЫ

КУ–ГУ КО–ГО КА–ГА

КЭ–ГЭ КИ–ГИ КЫ–ГЫ

СУ–СО–СА–СЭ–СЫ–СИ

## Упражнение 8

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

РЛУ РЛО РЛА РЛЭ РЛИ РЛЫ

ЛРУ ЛРО ЛРА ЛРЭ ЛРИ ЛРЫ

РЛУ-ЛРУ РЛО-ЛРО РЛА-ЛРА РЛЭ-ЛРЭ

РЛИ-ЛРИ РЛЭ-ЛРЫ

КПТУ КПТО КПТА КПТЭ КПТИ КПТЫ  
ПКТУ-ТПКУ ПКТО-ТПКО ПКТА-ТПКА  
ПКТЭ-ТПКЭ ПКТИ-ТПКИ ПКТЫ-ТПКЫ

ДБГУ-БГДУ ДБГО-БГДО ДБГА-БГДА  
ДБГЭ-БГДЭ ДБГИ-БГДИ ДБГЫ-БГДЫ

## Упражнение 9

Тщательно артикулируя каждую букву, надо медленно по складам прочитать:

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

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

По этой же методике поупражняйтесь с другими скороговорками, например:

· *Курьера курьер обгоняет в карьер.*

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

## **Тема 12. Психолого-коммуникативный потенциал деловых партнеров**

### **Занятие 1**

Чем умнее человек, тем больше своеобразности он находит во всяком, с кем общается. Для человека заурядного все люди на одно лицо.  
Б.Паскаль

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Для чего необходимо знание психотипов партнеров?
2. Каковы основные психологические характеристики поведения «квадрата», «треугольника», «круга», «зигзага», «прямоугольника»?
3. Дайте «невербальный портрет» «квадрата», «треугольника», «круга», «зигзага», «прямоугольника».
4. Каковы основные коммуникативные трудности общения с «квадратом», «треугольником», «кругом», «зигзагом», «прямоугольником»?
5. Как продать свой товар покупателю-«квадрату», «треугольнику», «кругу», «зигзагу», «прямоугольнику»?

#### **Тест «Определите свой ведущий орган чувств»**

1. Люблю наблюдать за облаками и звездами.
2. Часто напеваю свою любимую мелодию.
3. Не признаю моду, которая доставляет неудобства.
4. Обожаю ходить в сауну.
5. В автомашине для меня важен цвет.
6. Узнаю по шагам, кто вошел в комнату.
7. Меня развлекает подражание диалектам.

8. Много времени посвящаю своему внешнему виду.
9. Люблю, когда мне делают массаж.
10. Когда есть свободное время, люблю рассматривать людей.
11. Плохо себя чувствую, когда не наслаждаюсь движением.
12. Видя костюм в витрине, знаю, что мне будет в нем хорошо.
13. Когда слышу старую мелодию, ко мне возвращается прошлое.
14. Часто читаю во время еды.
15. Очень часто разговариваю по телефону.
16. Склонен к полноте.
17. Предпочитаю слушать рассказ, который кто-то читает, чем читать самому.
18. После неудачного дня мой организм в напряжении.
19. Охотно и много фотографирую.
20. Долго помню, что мне сказали приятели или знакомые.
21. Легко отдаю деньги за цветы, потому что они украшают жизнь.
22. Вечером люблю принять горячую ванну.
23. Стараюсь вести записи своих личных дел и мыслей.
24. Часто разговариваю сам с собой.
25. После длительной езды на машине долго прихожу в себя.
26. Тембр голоса многое говорит мне о человеке.
27. Очень часто оцениваю людей по манере одеваться.
28. Люблю потягиваться, расправлять конечности, разминаться.
29. Слишком твердая или слишком мягкая постель – это для меня мука.
30. Мне нелегко найти удобную обувь.
31. Очень люблю ходить в кино.
32. Узнаю когда-либо виденные лица даже через годы.
33. Люблю ходить под дождем, когда капли стучат по зонту.
34. Умею слушать собеседника.
35. В свободное время люблю танцевать, заниматься спортом или гимнастикой.
36. Когда близко тикает будильник, не могу уснуть.
37. У меня неплохая стереоаппаратура.
38. Когда слышу музыку, отбиваю такт ногой.
39. На отдыхе люблю рассматривать памятники архитектуры.
40. Не выношу беспорядка.
41. Не люблю синтетических тканей.
42. Считаю, что атмосфера в комнате зависит от освещения.
43. Люблю слушать концерты.
44. Пожатие руки много говорит мне о данной личности.
45. Охотно посещаю галереи и выставки.
46. Серьезная дискуссия – это захватывающее дело.
47. Через прикосновение можно сказать значительно больше, чем словами.
48. В шуме не могу сосредоточиться.

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

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

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

### **Задание 1**

*Определите, к каким типам относятся ваши клиенты. Приведите по одному реальному*

*примеру на каждый тип личности.*

## **Психометрические характеристики личности:**

### **квадрат**

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

### **треугольник**

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

### **круг**

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

### **зигзаг**

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

### **прямоугольник**

Не всегда знает, что ему нужно. Может быть одет как любой из четырех форм личности (по настроению). Возможна небрежность в одежде. Плохо «вписывается» в ситуацию, поэтому больше ориентируйтесь на особенности его речи, мимики и жестов. Поначалу ведет себя робко, застенчиво, неуверенно. Определенного желания не высказывает. Может сделать несколько «заходов», прежде чем начнет разговор о намерении купить тот

или иной товар. При следующей встрече может задавать те же самые вопросы, которые задавал и в прошлый раз. Невнимательно слушает ответы на свои вопросы. Может прервать ваш ответ вопросом по совершенно иному поводу. Если выбор товаров и услуг велик, перескакивает от одного к другому. Создает ложное впечатление о намерениях.

### ***Как продать свою услугу:***

#### ***квадрату***

Будьте серьезны; не говорите слишком много; не суетитесь; дайте полную характеристику вашему товару; не стремитесь продать «во что бы то ни стало»; если заказ сразу не состоялся, снабдите «квадрата» печатными материалами о ваших услугах; внимательно отнеситесь к жалобам «квадрата».

#### ***треугольнику***

Полностью сосредоточьтесь на «треугольнике»; говорите быстро и по существу; отвечайте на вопросы честно; характеризуя услугу, подчеркивайте основные достоинства, но обязательно упомяните хотя бы об одном отрицательном свойстве, недостатке; обязательно покажите, что ваши дела идут превосходно; не тяните с предложением: «треугольники» импульсивны, им нравятся смелость и риск в принятии решений; будьте готовы к тому, что он станет торговаться.

#### ***кругу***

Сделайте так, чтобы понравиться «кругу»; уделите ему все внимание; свободно задавайте зондирующие вопросы (и прежде всего личного характера); не давите на него; если возможно, покажите, что сами пользуетесь этими услугами; подчеркните, что ваша услуга популярна у потребителей; если «круг» обращается к вам с жалобой на товар или обслуживание, обязательно постарайтесь исправить дело.

#### ***зигзагу***

Говорите быстро, кратко и по существу; можете отпустить пару уместных шуток; продемонстрируйте сложность услуги; подчеркните уникальность вашей услуги; обратите внимание «зигзага» на то, как мало клиентов в действительности могут оценить качество ваших услуг; охарактеризуйте свою услугу как новинку; расскажите (кратко) о тех людях, которые создавали это; не задерживайтесь с предложением воспользоваться вашей услугой; стремитесь продать все, что можно включить в комплект: «зигзагу» стремится приобрести полный набор услуг.

#### ***прямоугольнику***

Проявите участие, но не будьте навязчивым; будьте простым, выражайтесь кратко и ясно; зондируйте почву; деликатно выясните его возможности как покупателя; будьте терпеливы; будьте готовы ответить на множество вопросов; обязательно покажите (расскажите), как ваш товар упрощает дело или жизнь в целом; помните о доверчивости «прямоугольника»; в паузах не забывайте спрашивать о том, собирается ли клиент купить ваш товар (услугу); возьмите на контроль сроки доставки (установки) товара – в делах «прямоугольника» - великие путаники.

## **Задание 2**

Вы рекламный агент. Предложите новую услугу своего рекламного агентства различным типам

клиентов. Разыграйте ситуации в парах.

## **Задание 3**

Вы рекламный агент и приходите к новому клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны. Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;
- убедить его сделать заказ сразу;
- убедить обратиться к вам через некоторое время.

*Типы клиентов:*

- весельчак;
- жадный, но с деньгами;
- педант;
- бизнес-леди;
- самовлюбленный;
- молодой руководитель;
- интеллигент;
- невежда;
- иностранец;
- не принимающий сам решения;
- новатор;
- рационалист;
- своевластный;
- неуверенный в себе;
- нервный;
- консерватор;
- «воображала»;
- «грубиян»;
- «франт»;
- случайный.

## **Задание 4**

Вам необходимо напомнить о себе клиенту после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу? Как беседа (лично или по телефону) будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

## **Задание 5**

Вы сдаете заказ клиенту. Разыграйте в парах следующие ситуации:

- заказ сделан вовремя, и все довольны;
- заказ выполнен отлично и вовремя, но денег вы пока не получили;

- у заказчика есть замечания, которые можно устранить;
- у заказчика есть замечания, но они безосновательны;
- вы не успеваете сдать заказ вовремя.

### **Задание 6**

Изменяя эмоциональную окраску слов, вы сможете контролировать свои эмоции в деловом взаимодействии. Кроме того, вы поможете и вашему партнеру быть более стрессоустойчивым и эмоционально сдержанным. Научитесь заменять «разрушительные» слова на более «спокойные» выражения:

<i>Должен</i>	
<i>Необходимо</i>	
<i>Страшно</i>	
<i>Неудача</i>	
<i>Растерянный</i>	
<i>Провал</i>	
<i>Нужно</i>	
<i>Ужасно</i>	

### **Занятие 2**

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

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое ведущая репрезентативная система?
2. Какие приемы психологического присоединения вы знаете?
3. Какие вербальные сигналы позволяют диагностировать ведущий сенсорный канал?
4. Как использовать знания психотипов в работе с клиентами?
5. Как в работе рекламного агентства можно использовать информацию о психотипах людей?
6. Как использовать знание психотипов в управлении персоналом?
7. Как работает «речевой сценарий» при дифференцированном общении с деловыми партнерами?
8. Можно ли программировать деловой контакт и прогнозировать его эффективность?

## Приемы, стимулирующие общение

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

*Пример диалога.*

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

7. Избегание категоричности в высказываниях.

*Замените категоричные утверждения на более мягкие высказывания.*

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

8. Использование «позитивных» вопросов. *В зависимости от постановки вопроса «негативной» («У вас нет такой услуги?») или «позитивной» («Вы ведь позвоните мне*

завтра вечером?») можно отчасти предвидеть и управлять ответом собеседника.

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

9. Использование в общении «Вы-подхода».

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

10. Использование стратегии «Вы-высказывание».

<b>«Вы-высказывание»</b>	<b>«Мы-высказывание»</b>
1. Вы действительно заинтересованы в обсуждении этого вопроса	1. Мы с вами, безусловно, заинтересованы в обсуждении этого вопроса

2. Вы наш единомышленник	2.
3. Вы приложили немало усилий, чтобы решить эту проблему	3.

### Задание 1

Вы менеджер рекламного агентства. Обещали клиенту срочное выполнение заказа. Вам надо убедить уложиться в эти сроки дизайнера или бригадира, которые на данный момент очень перегружены.

### Задание 2

Вам необходимо убедить клиента разместить заказ именно в вашем рекламном агентстве. Вы знаете потребности клиента, но есть определенные сложности:

- ваши услуги дороже, чем у конкурентов;
- сроки выполнения заказа больше, чем у конкурентов;
- все равнозначно, но имя фирмы-конкурента более известно.

### Задание 3

Вспомните ситуацию неудачного общения с клиентом или общения с неприятным клиентом. Обсудите ее возможные решения в группе.

### Задание 4

Упражнение развивает умение управлять эмоциями. Попробуйте позитивно интерпретировать самые мрачные чувства. Назовите пять других негативных эмоций, свойственных вам или вашим партнерам, и дайте им позитивные интерпретации.

<i>Страх</i>	Вы предвидите то, к чему нужно подготовиться
<i>Неадекватность</i>	
<i>Дискомфорт</i>	
<i>Перегрузка</i>	
<i>Обида</i>	
<i>Разочарование</i>	
<i>Ущерб</i>	
<i>Вина</i>	

**Задание 5**

Освойте следующие приемы установления отношений взаимопонимания.

Проанализируйте все представленные позиции, «примерьте» их на себя и решите, в какой из предложенных областей вы преуспели, а какие требуют доработки.

<i>Соответствующая внешность</i>	Проверьте, как вы выглядите для конкретной ситуации делового взаимодействия: достаточно официально, чтобы вызвать соответствующие эмоции? Или слишком свободно? Придерживайтесь «золотой середины»
<i>Визуальный контакт</i>	Для формирования взаимоотношений нужно использовать продолжительный визуальный контакт, но не увлекайтесь
<i>Улыбка и другие средства невербального общения</i>	Улыбайтесь искренне и избегайте применять жесты, устанавливающие барьеры (не сидите в позе нога за ногу, не скрещивайте руки, не отворачивайтесь от собеседника)
<i>Рукопожатие</i>	Физический контакт – важный момент установления отношений. Ваше рукопожатие должно донести до другого человека ваше действительное желание «приблизиться» и «дотронуться» до него
<i>Вербальное приветствие</i>	Ваше приветствие должно соответствовать ситуации, в которой вы встречаетесь для осуществления намерений. Можете обращаться к партнеру по имени, если это соответствует ситуации. В нашей стране принято называть партнера по имени и отчеству
<i>Первые слова приветствия</i>	Ваши первые слова должны соответствовать правилам делового этикета, но желательно в форме открытых вопросов (например: «что?», «когда?», «как?»)
<i>Ваше отношение</i>	Будьте искренне заинтересованы во взаимодействии. Ваше отношение обеспечит хорошее общение, если вы проявите искренний интерес и уважение к партнеру
<i>Ваше поведение</i>	Задавайте открытые вопросы. Внимательно слушайте. Частично используйте ответы партнера для постановки следующих вопросов. Дайте партнеру важную или нужную информацию о себе. Попросите партнера высказать свое мнение по поводу обсуждаемой проблемы. Используйте ситуативно уместный юмор

<i>Четкое общение</i>	Используйте короткие, но ясные высказывания по существу предмета общения; заканчивайте свои фразы вопросами, используйте завязки для положительных ответов
<i>Адекватность и темп</i>	При хороших сбалансированных отношениях партнеров существует регулярное чередование ответственности за установку темпа. Попробуйте соответствовать своему партнеру по скорости речи, интонациям, ритму дыхания, жестам, позам
<i>Установление доверия</i>	Самым эффективным способом формирования доверительных отношений является ваша честность; будьте честны в отношении ваших страхов, слабых мест, мотивов. Если есть такого рода информация, то лучше поделиться ею с партнером, чем он узнает о ней из других источников

### Тема 13. Русский речевой этикет

Вежливость – мудрость, стало быть, невежливость – глупость.  
 Пренебрегать вежливостью, создавая себе врагов, - озорство, все равно, что поджог дома.  
 А. Шопенгауэр

Речевой этикет – это совокупность всех этикетных речевых средств и правила их использования в тех или иных ситуациях. Менеджеру необходимо знать как служебный, так и светский этикет, потому что деловое общение не ограничивается условиями официального, офисного общения. Общим принципом использования этикетных средств в любой сфере человеческой жизни остается принцип вежливости.

Приветствие – один из самых важных знаков речевого этикета. С его помощью устанавливается контакт общающихся, выражаются отношения между людьми.

Этикет – явление национальное. То, что считается вежливым у одного народа, может быть истолковано как жест невежливого отношения к собеседнику у другого. Различны у представителей разных народов и формы приветствия.

Принципы использования этикетных формул, помимо универсального принципа вежливости, - это принцип соответствия речевой ситуации. Обстановка общения (официальная, неофициальная) и фактор адресата (социальный статус, личные заслуги, возраст, пол, степень знакомства) являются определяющими при выборе этикетных формул.

#### Обстановка общения и этикетные формулы. Ты- и Вы- общение

В официальной обстановке делового общения принято выбирать универсальные этикетные формулы:

Приветствие	<i>Добрый день (утро, вечер)! Здравствуйте!</i>
-------------	---

Прощание	<i>До свидания! Всего доброго! Всего хорошего! До встречи! (если назначена встреча) Позвольте попрощаться! Счастливого пути (отъезжающему)</i>
Благодарность	<i>Спасибо! Очень признателен вам! Благодарю! Большое спасибо! Сердечно благодарю (благодарен)! Разрешите поблагодарить вас!</i>
Просьба	<i>Будьте добры... Будьте любезны... Прошу вас...</i>
Извинение	<i>Приношу свои извинения... Извините, пожалуйста... Прошу меня простить... Простите, пожалуйста...</i>
Предложение	<i>Позвольте предложить... Мне хочется предложить вам... Я хотел бы предложить вам...</i>
Приглашение	<i>Разрешите пригласить вас на... Я приглашаю вас на... От имени... приглашаю вас на...</i>

Средствами этикета подчеркивается дистанция официального общения. Это связано с выбором Вы-обращения. Независимо от социального статуса, пола и возраста собеседника выбирается Вы-обращение, которое предполагает не только обращение к собеседнику по имени-отчеству, но и определяет выбор темы обсуждения, дистанцию общения, тональность, лексический отбор. Официальная обстановка требует двустороннего Вы-общения в любой социальной и возрастной группе.

В русском обществе принята трехименная система называния людей: фамилия, имя, отчество. Это касается не только обращения, но и упоминания в официальных условиях. Полное обращение может сочетаться только с обращением на Вы.

Одна из важнейших функций этикета – снятие агрессии. Она реализуется в правильном выборе тона общения, прежде всего в отсутствии категоричных оценок. Нужно помнить, что, чем вежливее говорящий, тем менее категоричны его высказывания.

### **Система обращений**

Любое обращение, с помощью которого мы обозначаем адресата речи, - это обращение-индекс: водитель, доктор, кондуктор, профессор и т.д. Такие обращения широко используются в деловой речи. При необходимости обратиться к человеку по званию, должности, роду занятий мы используем обращения-индексы и в повседневной речи:

*- Доктор, выпишите, пожалуйста, рецепт!*

*- Водитель, остановите машину у перекрестка, пожалуйста!*

*- Уважаемые покупатели! Для вашего удобства в нашем магазине работает камера хранения.*

Клиенты, рекламодатели, партнеры, соучредители и т.п. – все эти слова используются в качестве обращений-индексов в различных жанрах деловой речи: *Уважаемые клиенты*

*нашего банка! Сообщаем о ежегодной выплате дивидендов держателям акций и выплате процентов по вкладам с 13 января 2005 года.*

Сложнее обстоят дела с общеупотребительным обращением. Сегодня официальное обращение *господа, дамы и господа* переживает второе рождение. Оно все активнее входит в деловое общение. Употребляя его нужно помнить следующее. Во-первых, в форме единственного числа обращение «господин» не употребляется самостоятельно, а только с фамилией, званием или должностью: *Господин Онучин, господин губернатор, господин председатель, господин профессор*. Во-вторых, обращение «господин» или «дамы и господа» – это обращение равного к равным. Иногда оно сочетается с индексовыми обращениями при условии однородности аудитории: *господа банкиры, господа предприниматели*. В-третьих, поскольку обращение еще сохраняет как старое лексическое значение, так социально-политический дореволюционный оттенок («хозяин своего положения»), оно не должно употребляться по отношению к малоимущим, безработным и другим социально незащищенным слоям населения.

Сегодня появляются попытки выработать новые официальные обращения, объединяющие представителей всех партий и сословий: *сограждане, соотечественники, россияне*. Они используются только в форме множественного числа при обращении к публике. А вот при необходимости обратиться к человеку в очереди, в автобусе, в мастерской часто возникают затруднения. Совершенно недопустимыми являются обращения «мужчина – женщина». Использование таких обращений – черта малокультурных людей. При затруднении в выборе обращения можно использовать описательные, не прямые обращения: *простите, не затруднит ли вас..., извините..., будьте любезны...*

### **Знакомство. Рекомендации**

Ситуация знакомства – это ситуация настолько штатная в деловом общении, что речевое общение, как правило, доводится до автоматизма. Знакомство может осуществляться без посредника и при помощи посредника, когда людей знакомит кто-то третий. Если знакомство осуществляется без посредника, инициатором знакомства в первой реплике называется та организация, которую он представляет, и цели, которые преследуются установлением данного контакта. Лучше, если в этом случае представляющийся начинает свою реплику с извинения.

*А. – Простите, я хотел бы с вами познакомиться! Фирма «Акцент». Мы хотели бы пригласить вас на нашу выставку, для того чтобы завязать контакты на будущее. Вот моя визитка. Меня зовут Дмитрий Шипов. Я директор фирмы.*

*Б. – Очень приятно.*

Деловые люди сегодня при знакомстве часто обмениваются визитными карточками. Это удобно и экономит время, поэтому в случае, если вы вручаете визитную карточку, необязательно называть имя и отчество, можно только фамилию. Другое дело, если вы представляетесь, не имея при себе визитной карточки. Тогда вы называете полностью имя, отчество, фамилию и контактный телефон после названия или представления своей фирмы:

*- Фирма «Строймастер», оптовая продажа стройматериалов, мне хотелось бы с вами познакомиться. Мы заинтересованы в создании широкой дилерской сети в вашем регионе. Я менеджер по продажам Петров Максим Викторович. У меня, к сожалению,*

*нет с собой визитки, поэтому я напишу свой телефон и фамилию от руки.*

Если вы выступаете в качестве посредника, представляя кого-либо из своих знакомых, нужно помнить, что существует ряд правил представления. Первым представляют «низшего» «высшему». С точки зрения русского этикета, низшим будет младший по возрасту, социальному статусу собеседник. Низшим будет и мужчина по отношению к женщине при равенстве позиций.

Первенство старших по отношению к младшим и женщин по отношению к мужчинам принято у очень многих народов. Однако порядок учета и расположения по степени важности этих признаков различен в разных странах. В Англии – социальный статус (материальное состояние, титул), пол, возраст. Во Франции – социальный статус (социальное положение, материальное состояние) и пол обладают одинаково важными признаками при выборе этикетного знака. В России – социальный статус (социальное положение, личные заслуги), возраст, пол. Это означает, что пожилому мужчине или мужчине, занимающему высокое социальное положение, представляют тех, кто младше и ниже по положению, пожилой женщине – молодую. Пол в русском речевом служебном этикете не обладает индексным значением при выборе этикетных формул и даже форм:

*Директор компании «Вектор» Викторова Елена Сергеевна*

*Менеджер Уланова Оксана Михайловна*

*Эксперт-аналитик Клименко Анна Дмитриевна*

Знакомство с помощью посредника имеет свои преимущества: посредник может не только представить, но и охарактеризовать сотрудника, дать ему рекомендации с учетом целей установления контакта. Кроме фамилии (имени-отчества) в этой ситуации называют должность, организацию, которую представляет человек, ученую степень (если есть), звание (если есть). Например:

*А. – Позвольте представить вам нашего перспективного сотрудника, специалиста по маркетинговым исследованиям Глушко Юлию Витальевну.*

*Б. – Рад познакомиться.*

При знакомстве в деловой обстановке бывает необходимо дать рекомендацию тому или иному сотруднику для участия его в том или ином проекте, деле.

*- Дмитрий Александрович Денисов, начальник отдела снабжения нашего завода, пунктуален, ответственен, начатое дело всегда доводит до конца. На него можете положиться. Он будет контролировать ход выполнения договора.*

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Дайте определение понятию «этикет».
2. Каков общий принцип использования этикетных средств?
3. Чем отличается Вы-общение от Ты-общения?
4. В чем специфика сложившейся в русском речевом этикете системы обращений?
5. Являются ли обращения «господин», «господа» универсальными?
6. Чем отличается знакомство в деловой сфере общения от знакомства в личной сфере

общения?

### **Задание 1**

Приведите примеры из личного опыта правильного и неправильного использования Ты- и Вы-общения в деловой коммуникации.

### **Задание 2**

Ваш партнер по деловому общению неоправданно выбирает Ты-общение. Как вы будете себя вести? Какими этикетными формулами вы можете подчеркнуть дистанцию официального общения?

### **Задание 3**

Какие формулы речевого этикета вы используете, чтобы обратиться:

- 1) к пожилому человеку, чтобы узнать, который час;
- 2) к секретарю директора, чтобы узнать решение по вашему заявлению;
- 3) к милиционеру, чтобы узнать, как проехать на выставку.

### **Задание 4**

Какое обращение вы выберете в начале презентационной речи, если знаете, что гостями церемонии являются бизнесмены, политики, журналисты? Какое обращение уместно, когда вы обращаетесь к своим подчиненным? Как обратиться к секретарю в приемной директора? Как вы обратитесь к швейцару или официанту?

### **Задание 5**

Составьте для себя визитную карточку. Познакомьтесь с деловым партнером, используя визитную карточку.

### **Задание 6**

Познакомьте своего руководителя:

- 1) с прибывшим иностранным партнером;
- 2) с клиентом вашей фирмы.

### **Задание 7**

Какие этикетные фразы вы используете для вежливой формы отказа:

- 3) принять предложение;
- 4) выслать новые каталоги;
- 5) принять посетителя.

### **Задание 8**

Составьте текст поздравительной речи в честь годовщины деятельности организации.

### **Задание 9**

Составьте текст поздравительного письма, адресованного директору фирмы, и сравните с поздравительными текстами, которые вы обычно адресуете своим близким (структура, выбор обращения, самоименование, поздравительные формулы).

## Тема 14. Формы деловой коммуникации

### Занятие 1. Деловая беседа по телефону

*Хочешь быть умным, научись разумно спрашивать, внимательно слушать, спокойно отвечать и переставать говорить, когда нечего больше сказать.*

*Лафатер*

#### Тест «Культура телефонного общения»

*В тесте даются формулировки наиболее распространенных правил телефонного общения. Если вы **всегда** соблюдаете данное правило, то запишите себе 2 балла, **иногда** – 1 балл, **никогда** – 0.*

1. Я набираю номер телефона только тогда, когда твердо уверен в его правильности.
2. Я тщательно готовлюсь к деловому телефонному разговору, добиваясь максимальной краткости.
3. Перед особо ответственными телефонными переговорами делаю нужные записи на листке бумаги.
4. Если предстоит долгий разговор, спрашиваю собеседника, располагает ли он достаточным временем и, если нет, переношу разговор на другой, согласованный, день и час.
5. Добившись соединения по телефону с нужным учреждением, называю себя и свое предприятие.
6. Если я «не туда попал», прошу извинить меня, а не вешаю молча трубку.
7. На ошибочный звонок вежливо отвечаю: «Вы ошиблись номером» и кладу трубку.
8. Работая над важным документом, выключаю телефон.
9. В деловых телефонных переговорах «держу себя в руках», даже если до этого был чем-то раздосадован.
10. В качестве отзыва на телефонный звонок называю свою фамилию или организацию.
11. Во время продолжительного монолога собеседника по телефону время от времени подтверждаю свое внимание краткими репликами.
12. Завершая деловой разговор по телефону, благодарю собеседника и желаю ему успеха.
13. Если коллега, которого спрашивают по телефону, отсутствует, спрашиваю, что ему передать, и оставляю записку на его столе.
14. Если во время разговора с посетителем звонит телефон, я, как правило, прошу перезвонить позже.
15. В присутствии сотрудников стараюсь говорить по телефону вполголоса.
16. Если собеседника плохо слышно, прошу говорить громче или перезвонить.

#### **Ответы**

**25 баллов и более** – вы вполне владеете культурой телефонной беседы.

**20-24 баллов** – в целом, вы владеете искусством телефонного разговора, но есть еще резервы для совершенствования.

**менее 20 баллов** – целесообразно еще раз изучить правила.

**Перед каждым звонком ответьте самому себе на три вопроса:**

- Имеется ли острая потребность в разговоре?
- Обязательно ли знать ответ партнера?
- Нельзя ли встретиться с партнером лично?

### Какой вопрос лучше всего решать по телефону?

- вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- вам надо уточнить, остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

### Когда звонить?

С 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается.

### Выражения, которых следует избегать

<b>Я не знаю</b>	Такой ответ подрывает доверие к вам и вашей фирме. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для вас»
<b>Мы не сможем этого сделать</b>	С помощью такой фразы вы можете потерять клиента или партнера. Попробуйте найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя
<b>Подождите секундочку, я скоро вернусь</b>	Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона
<b>Нет</b>	«Нет» в начале предложения не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить вам компенсацию, но готовы предложить дополнительную услугу. Это вас устроит, ведь так?»

При обычном внутригородском общении **регламент** делового телефонного разговора ограничивает продолжительность

Информативной беседы	1 мин. – 1 мин. 15 с
Беседы, целью которой является решение проблемы	3 мин.

При этом соответственно выделяются следующие композиционные части:

<b>Информативная беседа</b>	<b>Деловые переговоры с целью принятия решения</b>
1. Взаимное представление 20+-5 с	1. Взаимное представление 20+-5 с
2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с	2. Введение собеседника в курс дела 40+-5 с
3. Заключительные слова и слова прощания 20+-5 с	3. Обсуждение ситуации 100+-5 с
	4. Заключительные слова и слова прощания 20+-5 с

В целях экономии времени представление во время телефонного диалога происходит не так, как при личной встрече. Сначала называется фирма, затем должность и фамилия звонящего:

*А. – Фирма «Информцентр», здравствуйте.*

*Б. – Добрый день.*

*А. – Отдел связей с общественностью. Мы вам делали предложение в отношении рекламной поддержки презентации нашей организации.*

При жестком лимите времени выработались устойчивые речевые формулы, закреплённые за той или иной ситуацией и облегчающие выбор словесной формы передачи информации. Так, например, при переходе ко второй части (введение собеседника в курс дела) часто используют следующие фразы:

<i>Мне нужно (необходимо)</i>	<i>Проинформировать вас...</i> <i>Поставить в известность...</i> <i>Обсудить с вами вот что...</i>
<i>Я должен (должна)</i>	<i>Сообщить вам...</i> <i>Объяснить вам...</i>
<i>Вы не могли бы меня</i>	<i>Проконсультировать...?</i>
<i>Я звоню вам вот по какому делу...</i>	
<i>У меня вот какой вопрос...</i>	
<i>Я вам звоню...</i>	<i>По просьбе...</i> <i>По рекомендации...</i>

*Меня просили*

*С вами связаться по вопросу...*

В отсутствие визуального контакта реактивные реплики должны быть более энергичными. Трубка не должна «молчать»: для говорящего это означает, что его не слушают или слушают невнимательно. Реактивные реплики типа «Да-да», «Хорошо», «Понятно», «Так-так» сопровождают сообщение.

При переходе ко второй, а затем к третьей части (обсуждение ситуации) говорящими часто используются приемы перефразирования и авторизации информации (авторизация – ссылка в речи на источник информации).

<b>Перефразирование</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Как я вас понял...</i></li><li>– <i>Как я понимаю, вы утверждаете...</i></li><li>– <i>Другими словами, вы считаете...</i></li><li>– <i>Если я вас правильно понял, вы говорите...</i></li></ul>
<b>Авторизация</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– <i>По моим предположениям...</i></li><li>– <i>По нашим сведениям...</i></li><li>– <i>По данным ...</i></li><li>– <i>По имеющимся у нас данным...</i></li><li>– <i>Как нам стало известно...</i></li></ul>

Иногда из-за плохой слышимости, большого объема информации, которую трудно воспринять на слух, абоненты используют реплики корректирующего характера:

- *Вы не могли бы повторить...*
- *Простите, я не расслышал...*
- *Вы меня слышите?*
- *Вы поняли мое сообщение?*
- *Вы меня не так поняли...*
- *не совсем верно поняли...*
- *неправильно поняли...*

Очень существенным с точки зрения реализации речевого замысла является **результатирующий этап**.

#### **Заключительные фразы, предшествующие выходу из контакта**

Вызывающий	Принимающий
------------	-------------

- Кажется, все обсудили (обговорили)	- Все?
-Вот, пожалуй, и все	-У вас все ко мне?
-Вот и все	- Вы закончили?
- Договорились?	- По этому вопросу, кажется, все?
- Обо всем договорились?	- Еще что-нибудь?
- Вы удовлетворены?	-Да, пожалуй
Вызывающий	Принимающий
- Что-нибудь еще?	-Да-да, конечно!
- Больше никаких уточнений и дополнений не будет?	- Кажется, ничего
- Вы что-то еще хотите сказать?	- Нет
	- Нет, что вы!

**Благодарят** за информацию, предложение, приглашение, поздравление, помощь:

- Спасибо за предложение, мы обсудим возможность участия в выставке.
- Благодарю вас за приглашение и с удовольствием его принимаю.
- Очень признателен вам за помощь.
- Должен (должна) поблагодарить вас за консультацию.

**Извиняются** за беспокойство, за несанкционированный звонок, за долгий разговор (большое количество вопросов), за беспокойство в нерабочее время, за поздний звонок, за прерывание разговора по каким-то причинам, за неверное соединение:

- Прошу прощения за то, что беспокою вас в выходной день...
- Примите мои извинения за слишком долгий разговор (за большое количество вопросов)...
- Извините за то, что отрываю вас от дел...
- Извините за затянувшийся разговор...

**Выражают надежду** на скорую встречу, на благоприятное решение вопроса, исход дела.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Каковы основные функции деловой беседы?
2. Что значит «отработать ход» беседы?
3. На какие вопросы нужно подготовить ответы перед деловой беседой?
4. Что влияет на успех деловой беседы?
5. Каковы особенности делового телефонного разговора?
6. Как правильно подготовиться к деловому разговору по телефону?

### **Задание 1**

Предложите новую услугу своего рекламного агентства по телефону различным типам клиентам. Разыграйте ситуации в парах.

### **Задание 2**

Вы звоните новому (старому) клиенту, потребности и вкусы которого вам неизвестны (известны). Вам необходимо:

- расположить к себе клиента;
- убедить его сделать заказ.

### **Задание 3**

Вам необходимо напомнить о себе после продолжительного перерыва. Как вы построите беседу по телефону? Как беседа по телефону будет зависеть от типа партнера? Приведите две-три различные ситуации. Разыграйте их в парах.

***J Кстати, когда во время разговора вы улыбаетесь, голос делается более приятным J***

## **Занятие 2. Дискуссия**

Кто слишком усердно убеждает, тот никого не убедит.  
Никола Шамфор,  
французский писатель-моралист

**Спор** – это наука убеждать. Убеждение – это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению.

Убеждение более действенно:

- в рамках одной потребности;
- при малой интенсивности эмоций;
- с интеллектуально развитым партнером.

### **Регламент**

1. Главное выступление на заданную тему (тезис и аргументация) – 5 минут.
2. Выступления участников – 2-3 минуты.
3. Комментарии к выступлениям – 1 минута.
4. Заключительное выступление – 2-3 минуты.

## **Правила ведения спора**

1. Обсуждать можно только тот вопрос, в котором хорошо разбираются обе стороны. Не спорить о слишком близком (затрагивает интересы сторон) и слишком далеком (об этом трудно судить).
2. Необходимо согласовать с оппонентом предмет спора.
3. Точно придерживаться обсуждаемого вопроса, не уходить от предмета обсуждения. Вести спор вокруг главного, не размениваться на частности.
4. Не допускать приемы психологического давления: переход на «личности» и т.д.
5. Занимать определенную позицию. Проявлять принципиальность, но не упрямство.
6. Соблюдать этику ведения полемики: спокойствие, выдержку, доброжелательность.

## **Тактика ведения спора**

1. Расположение аргументов в следующем порядке: сильные – в начале аргументации, а самый сильный – в конце ее. В споре для убеждения сильным аргументом является тот, который кажется наиболее убедительным партнеру, т.к. затрагивает его чувства и интересы.
2. Разоблачение возможных доводов оппонента, предвосхищение аргументов. Это позволяет разоружить противника еще до нападения.
3. Отсрочка ответа на каверзный вопрос, ответ в подходящий момент.
4. Эффективное опровержение второстепенных аргументов.

## **Некорректные приемы или уловки в споре**

- софизм;
- умолчание (выступающий не касается главных проблем, зато раздувает мелкие, малозначащие вопросы);
- использование ложных, недоказанных аргументов;
- приклеивание ярлыков;
- ссылка на авторитеты;
- абсурдная гиперболизация;
- огульное несогласие;
- высокомерный ответ;
- отвлечение оппонента от предмета спора;
- довод+комплимент в адрес противника;
- прием психологического давления;
- аргумент к физической силе;
- аргумент к невежеству;
- аргумент к жалости.

## **Как избавиться от агрессивности в споре**

- Не доминируйте словами, позой, тоном. Тот, кто доминирует, мало слышит и понимает из того, что говорят, а тот, на кого «давят», теряется и переходит в психологическую защиту.
- Не давайте волю эмоциям. Когда эмоции берут верх, разум притупляется.
- Не спешите возражать. Дайте партнеру выговориться. Если слушать внимательно, возможно и возражать не придется: под влиянием внимательного и терпеливого слушателя пыл оппонента гаснет.

- Не принимайте оборонительную позу.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Почему деловой человек должен владеть методами и приемами ведения дискуссий?
2. Что представляет собой спор как вид деловой коммуникации?
3. Что способствует эффективности убеждения?
4. Какие аргументы можно отнести к некорректным?
5. Какие факторы влияют на внушаемость?
6. Охарактеризуйте основные требования к культуре спора.
7. Является ли спор эффективной формой деловой коммуникации? Почему?
8. «В споре рождается истина», «Споры погубили Рим!» - чем, на ваш взгляд, вызвано такое противоречивое отношение к спору?

### **Задание 1**

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

### **Задание 2**

#### **Инновационная игра «Есть идея!»**

##### ***Цели:***

- развитие умений разрабатывать новые идеи и отказываться от стереотипных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций;
- развитие умений аргументированно вести дискуссию;
- развитие и закрепление умений работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков группового сотрудничества, эффективного взаимодействия с деловыми партнерами.

##### ***Игровые группы:***

**«НОВАТОРЫ».** Основная задача группы – представить на защиту и обосновать новые прогрессивные идеи.

**«ОПТИМИСТЫ».** Основная задача группы – аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую «новаторами» идею; вскрыть конструктивные стороны этой идеи.

**«ПЕССИМИСТЫ».** Основная задача группы – аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи, отметить возможные негативные последствия

ее внедрения, обозначить проблемы, порождаемые этой идеей.

**«РЕАЛИСТЫ».** Основная задача группы – аргументированно доказать возможность реального внедрения выдвинутой «новаторами» на защиту идеи на основе заданных критериев:

- новизна предлагаемой идеи;
- конструктивность и снятие проблем;
- ресурсная и организационная обоснованность;
- практическая реализуемость в ближайшей перспективе.

### **Задание 3**

Подготовьте дискуссию по одной из данных тем или предложите свою:

1. Реклама: наука или искусство.
2. Женщина и карьера: «за» и «против».
3. Талант: счастье или проблема.
4. Феминизм и современное общество.

### **Занятие 3. Деловые переговоры**

Пока слово не произнесено, оно – узник того, кто собирался его сказать. Когда же слово сказано, его пленником становится тот, кто произнес его.  
Древняя мудрость

#### **Тест 1. «Умеете ли вы вести деловые переговоры?»**

1. Бывает ли, что вас удивляют реакции людей, с которыми вы сталкиваетесь в первый раз?
2. Есть ли у вас привычка договаривать фразы, начатые вашим собеседником, т.к. вам кажется, что вы угадали его мысль, а говорит он слишком медленно?
3. Часто ли вы жалуетесь, что вам не дают всего необходимого для того, чтобы успешно закончить порученную вам работу?
4. Когда критикуют мнение, которое вы разделяете, или коллектив, в котором вы работаете, возражаете ли вы (или хотя бы возникает у вас такое желание)?
5. Способны ли вы предвидеть, чем вы будете заниматься в ближайшие 6 месяцев?
6. Если вы попадаете на совещание, где есть незнакомые вам люди, стараетесь ли вы скрыть ваше мнение по обсуждаемым вопросам?
7. Считаете ли вы, что в любых переговорах всегда кто-то становится победителем, а кто-то обязательно проигрывает?
8. Говорят ли о вас, что вы упорны и твердолобы?
9. Считаете ли вы, что на переговорах всегда надо запрашивать вдвое больше того, что вы хотите получить в конечном итоге?

10. Трудно ли вам скрыть свое плохое настроение, например, когда вы играете в карты и проигрываете?
11. Считаете ли вы необходимым возразить по всем пунктам тому, кто на совещании высказал мнение, противоположное вашему?
12. Неприятна ли вам частая смена видов деятельности?
13. Заняли ли вы ту должность и получили ли ту зарплату, которые наметили для себя несколько лет назад?
14. Считаете ли вы допустимым пользоваться слабостями других для достижения своих целей?
15. Уверены ли вы, что можете легко найти аргументы, способные убедить других в вашей правоте?
16. Готовитесь ли вы старательно к встречам и совещаниям, в которых вам предстоит принять участие?

### **Ответы**

Запишите себе по одному очку за каждый ответ, совпавший с данными ниже:

1, 2, 3, 4, 6, 7, 9, 14, 15, 16 – нет

5, 8, 10, 11, 12, 13 – да

**0–5 баллов** – Вы не рождены для переговоров. Лучше всего вам подобрать себе работу, где от вас этого и не потребуется.

**6–11 баллов** – Вы хорошо умеете вести переговоры, но есть опасность, что вы проявите властные черты своего характера в самый неподходящий момент. Вам стоит заняться повышением своей квалификации в этой сфере, а главное – учиться жестко держать себя в руках.

**12–16 баллов** – Вы всегда очень ловко ведете переговоры. Но будьте осторожны! Окружающие вас люди могут подумать, что за этой ловкостью скрывается нечестность и от вас лучше держаться подальше. А такое мнение на пользу не идет!

### **Преимущества, если переговоры ведет один человек**

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам вашей команды.
2. Вся ответственность лежит на одном человеке.
3. Оппоненту не удастся ослабить ваши позиции за счет разногласий между членами вашей команды.
4. Можно без затягивания, на месте принимать решения.

## Команда лучше потому, что...

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.
2. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне.

## На чьем «поле» встречаться

На вашей территории	«На чужом поле»
Всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры	Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает
Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами	Можно придержать информацию, сославшись на то, что у вас ее нет с собой
Психологическое преимущество – на вашей стороне: оппонент пришел к вам, а не вы к нему	Существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу
Это экономит время и деньги на дорогу	Организационные вопросы ложатся на оппонента
Вы можете организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной коммуникации	Находясь на территории партнера и анализируя его окружение, вы легко определите его психогометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним

## Стратегии взаимодействия

Ориентированные на конфликт	Ориентированные на консенсус
<p><i>1. Возражать</i></p> <p>«Этого я еще не слышал», «Это вы видите в искаженном свете», «Здесь вы меня неправильно поняли»</p>	<p><i>1. Задавать вопросы</i></p> <p>«Какого вы мнения об этом?», «К какой теме вы хотите обратиться?»</p>
<p><i>2. Поучать</i></p> <p>«Вы должны еще раз тщательно просмотреть документы», «Вы должны меня лучше слушать», «Итак, теперь вы меня внимательно послушайте»</p>	<p><i>2. Констатировать</i></p> <p>«Это новый аспект вопроса для меня»</p>

<p>3. <i>Оправдывать</i></p> <p>«Это, по-видимому, было так», «Этого мне никто не сказал»</p>	<p>3. <i>«Я»-обращение</i></p> <p>«Я не понимаю, почему вы этому пункту придаете такое большое значение. Я хотел бы, чтобы мы перешли к следующему вопросу», «Мне нравится ход переговоров, которые мы до сих пор вели»</p>
<p>4. <i>Убеждать</i></p> <p>«Вы ведь со мной одного мнения, что...»</p>	<p>4. <i>Внимательно слушать</i></p> <p>«Я правильно вас понял, что...», «Что касается меня, я с вами соглашусь, но ...»</p>
<p>5. <i>Утверждать, настаивать</i></p> <p>«По-другому это нельзя сделать», «Я на это смотрю так...»</p>	<p>6. <i>Аргументация к выгоде</i></p> <p>«Это означает для вас...», «Тем самым вы получаете гарантию...», «Это вам позволит...», «Это вам сулит...»</p>
<p>6. <i>Провоцировать, игнорировать, иронизировать</i></p> <p>«Ваше предложение показывает, что вы теоретик. К сожалению, на практике это все выглядит по-другому»</p>	

Типы вопросов для успешных переговоров

1. **Настройка.** Вы привлекаете внимание партнера и подготавливаете почву для обсуждения (например, «Как ваши дела?»).
2. **Получение информации.**
3. **Передача информации.**
4. **Толчок к работе мысли.** «Какой же выход вы видите, у вас есть конкретные предложения?»
5. **Принятие решения.** «Мы можем подвести итоги?»

### Тест 2. «Как вести деловые переговоры?»

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?
  - а) на соглашении;
  - б) на своем решении;
  - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?
  - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;
  - б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;
  - в) представляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
  - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
  - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;

в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - т.е. результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

### **Ответы**

**Если у вас преобладают ответы «а»** - ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель переговоров – соглашение.

**Если у вас больше ответов «б»** - ваш стиль переговоров – жесткость, давление. Цель переговоров – только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

**Если больше ответов «в»** - ваш стиль переговоров – сотрудничество. Цель – взаимовыгодные решения.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Чем отличаются конфронтационный и партнерский подходы к переговорам?
2. Какие требования предъявляются к специалистам, ведущим переговоры?
3. Каковы преимущества, когда переговоры ведет один человек?
4. Каковы преимущества, когда переговоры ведет команда?
5. Охарактеризуйте структуру переговоров?

6. Как взаимодействовать с партнером на переговорах?
7. Что такое «тактика ведения переговоров»?

### **Упражнение-тренинг «Как вы ответите на возражения»**

Представьте себе, что в ответ на ваше предложение по цене ваш партнер заявляет следующее: «Ваша цена очень высока. Мы вели переговоры с другой фирмой, они просят меньшую сумму и, кроме того, предложили меньшие сроки». Как вы ответите на эти возражения?

1. Способ оттягивания. *Воздерживайтесь слишком рано говорить о цене. Сначала объясните, в чем заключается польза продукта, и только потом называйте цену. Не торопитесь сразу соглашаться с требованиями клиента, это делает ваше предложение малоценным.*
2. Способ бутерброда. *Перечислите все преимущества для клиента, которые дает ему ваше предложение, а «сверху положите» цену. Или наоборот: цена, потом - все преимущества. В конце сказанной фразы будет польза для клиента, а не голые цифры, обозначающие цену. Вы перемещаете внимание партнера с темы денег на обсуждение вашего продукта и его преимуществ.*
3. Способ сэндвича. *«Поместите» цену между двумя «слоями», отражающими пользу для партнера. «Продавайте» свое коммерческое предложение, припася на «десерт» особенно привлекательный аргумент, подтверждающий необходимость принятия предложения и его выгоду для клиента.*
4. Способ сравнения. *Соотнесите цену с пользой продукта, со сроком его эксплуатации, с иными расходами клиента: «Хотя новая вывеска стоит на X рублей больше, чем другая, зато она служит в два раза дольше, значит, вы дополнительно еще три года будете испытывать удовольствие, используя ее в работе».*
5. Способ деления. *«Расшифруйте» цену. Разложите ее на более мелкие составляющие.*
6. Способ умножения.
7. Обращение эмоционального характера. *Чаще взывайте к эмоциям партнеров. Дайте понять, что они достойны того, чтобы позволить себе нечто особенное.*
8. Способ подведения итогов. *В правой колонке таблицы запишите все недостатки, которые перечислил клиент. Затем вместе с ним еще раз проанализируйте все достоинства и преимущества вашего предложения и перечислите их в левой колонке таблицы. После этого спросите его, неужели он хочет из-за единичных недостатков отказаться от такого количества преимуществ.*
9. Аргументы, указывающие на недостатки. *В помещенной выше таблице укажите цену, которая устраивала клиента. Затем объясните ему, наличие каких недостатков или отсутствие каких преимуществ связано с более низкой ценой. При этом называйте исключаемое преимущество, зачеркивайте его в таблице красным маркером и прокомментируйте, что означает отсутствие данного преимущества.*
10. Согласительный способ. *Воздерживайтесь от скидок, предлагайте иные бесплатные*

услуги.

11. Уступка за уступку. *Идите на уступки только в том случае, если объем заказа большой и если за этим заказом поступят другие, не меньшие.*

12. Способ продажи отличий. *Не продавайте цены! Продавайте те качества, продукты, достижения, сильные стороны, которые отличают вашу фирму от других, например:*

- *интенсивность установочных и монтажных работ;*
- *богатый опыт;*
- *отзывы и рекомендации довольных сотрудничеством с вами партнеров;*
- *высококачественные консультации и классные специалисты;*
- *систематическое обслуживание;*
- *близость к клиенту с точки зрения местонахождения;*
- *отраслевые ноу-хау и т.д.*

#### **Занятие 4. Деловые совещания**

Секрет удачного выбора сотрудников прост – надо находить людей, которые сами хотят делать то, что бы нам хотелось от них.  
Ганс Селье, канадский ученый

**Типы совещаний:** совещания по планированию; совещания по мотивации труда; совещания по внутрифирменной организации; совещания по контролю за деятельностью работников; совещания, специфические для фирмы.

#### **Подготовка совещания**

**Цели.** Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Чем более точно и в нужном направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке.

**Время проведения.** Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

**Число участников.** Оптимальное число участников 6-7 человек. Не надо приглашать на совещание всех, а только тех, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решить вопрос.

Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещания, а только на момент обсуждения его проблемы.

Лучше, если руководитель делегирует полномочия вести совещание тем специалистам, кто наиболее компетентен в обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений.

**Организация пространственной среды.** Рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Но необходимо позаботиться о совместимости персонала.

Установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Не привлекая внимания к этому, надо посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать совещанию.

### **Кто есть кто на ваших совещаниях?**

#### **«Говорящие начистоту»**

Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать, так как они могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

#### **«Мученики»**

Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

#### **«Каменные лица»**

Эти держат свои мысли при себе. Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

#### **«Заводилы»**

Они усвоили поразительную силу слов: «Вы правы. Я никогда не думал об этом». Это хорошие участники совещания.

#### **«Ораторы»**

Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и красноречием. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не вас. Обращайтесь с ними осторожно – или лучше не обращайтесь на них внимания.

#### **«Адвокаты дьявола»**

Для них все спорно. Хорошо то, что они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

#### **«Разрушители»**

Слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

## «Государственные мужи»

Продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически к такому типу участников должен относиться руководитель совещания.

### Как контролировать дискуссию

а) для сохранения единства участников совещания:

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;
- не высказывать первым свою точку зрения;
- поддерживать новых работников, молодых специалистов и не позволять нападать на них;

б) для активизации участников совещания:

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;
- создать условия для творческой работы;
- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой и критиканством;
- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;
- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

в) для активизации обсуждения предложений:

- задавать вопросы;
- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;
- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;
- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;
- чем выше «температура» дискуссии, тем хладнокровнее должен вести себя ее организатор;
- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;
- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения;
- не подавляйте мнение меньшинства, возможно, оно и есть перспективное.

### Вопросы организатору

#### *До совещания*

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должен ли я лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение моего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой

атмосферы использовать?

### *После совещания*

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Была ли дискуссия конструктивной или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
7. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?
8. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие типы совещаний вы знаете?
2. Что включает в себя подготовка деловых совещаний?
3. Каковы профессиональные цели деловых совещаний?
4. Что необходимо предусмотреть организатору совещания?
5. Что нужно знать, чтобы контролировать дискуссию?
6. Какие можно выделить типы участников совещания?
7. Какие требования предъявляются к ведущему деловое совещание?

## **Контрольные задания**

### **Задание 1**

Как считают специалисты, вибрации, возникающие при активном произнесении (пении) звука «О», способствуют массажу сердца. А звук «И» снимает невроз, уменьшает чувство страха. Проверьте это на собственном опыте – в том случае, когда у вас ноет сердце или же вы испытываете чувство страха.

### **Задание 2**

Сначала потренируйтесь все одновременно на своем месте, а затем каждый выходит и с помощью соответствующей мимики демонстрирует различные эмоции: злорада, презрение, любопытство, доброжелательность, удивление, скука, грусть, усталость, страдание, наслаждение и т.д. Выберите «чемпиона» группы.

### **Задание 3**

Разные чувства (по вашему выбору) продемонстрируйте группе с помощью мимики и

жестов. Сумеют ли ваши товарищи угадать, что вы изображали?

#### **Задание 4**

Напишите каждое слово в именительном падеже множественного числа: *инженер, бухгалтер, лифтер, кондитер, доцент, редактор, конструктор, кондуктор, шофер, ректор, лектор, инспектор, профессор.*

Определите правильную постановку ударения в словах: *агент, алкоголь, асбест, афера, баловник, блокировать, вероисповедание, вечеря, газированный, гастрономия, гравировать, диспансер, досуг, жалюзи, знамение, изобретение, истекший, квартал, красивее, мялисса, намерение, недуг, ободрить, опека, оптовый, партер, пуловер, свекла, сливовый, созыв, средства, углубить, ходатайство.*

#### **Задание 5. «Имидж»**

Продемонстрируйте вялую, сутулую походку или бодрую подтянутую, спортивную.

#### **Задание 6**

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

#### **Задание 7. «Мой цвет»**

Расскажите без предварительной подготовки участникам практикума о том, как вы чувствуете различные цвета, какие предпочитаете и почему?

#### **Задание 8. «Импровизация с цветом»**

Вспомните свой любимый цвет. В течение одной - двух минут составьте текст, убеждающий присутствующих, что этот цвет – лучший в мире!

#### **Задание 9. «Их цвет»**

Обратите внимание, какие цвета предпочитают хорошо знакомые вам люди. Как вы считаете, идут они им и не стоит ли сменить эти цвета на другие? Что бы вы могли посоветовать присутствующим (но не в форме критики, а в форме комплимента или пожелания), чтобы улучшить свой стиль и почему?

#### **Задание 10. «Выкиньте свои проблемы». Ролевая игра**

Большинство людей постоянно сталкиваются с различными проблемами производственного или личного характера. Вам предлагается решить проблемы сегодня.

Каждый участник формулирует такие проблемы и записывает свои проблемы на листке бумаги. Затем все комкают листки и выкидывают их в корзину. После того, как все бумажки собраны, образуйте группы из двух человек. По одному человеку из группы вынимают записки из корзины. Так у каждой группы появляется «вытянутая» проблема, группе дается 3-5 минут, чтобы записать и обсудить возможные ее решения.

Затем каждая группа излагает свою проблему и оглашает решения. Остальные участники игры могут сделать добавления по поводу новых предложений.

### **Задание 11. «Самозащита»**

Представьте себя в эластичном, светлом коконе, который позволяет вам видеть и слышать все, что происходит вокруг, но не пропускает к вам негативные эмоции окружающих.

Представьте себе, что вас и вашего «врага» разделяет толстая стеклянная стена, которая, позволяя видеть и слышать, не пропускает к вам негативные биотоки.

Используйте такую методику в реальной ситуации самозащиты.

### **Задание 12. «Выборы»**

Перед вами несколько персонажей: весельчак, «франт», неуверенный в себе, грубиян, интеллигент, бизнес-леди, молодая мама. Представьте себе, что каждый из этих персонажей в течение минуты проходит мимо вас, направляясь к остановке. Вы стоите и сдельно работаете: собираете подписи в пользу «вашего» кандидата, получая за каждую подпись соответствующую плату. Произнесите только одну фразу (максимум – две), но такую, чтобы человек остановился и подписал ваш лист. Что вы ему скажете? Группа оценивает вашу находчивость и решает, удалось ли вам получить подпись или нет. Тот, кому удастся собрать наибольшее количество подписей, выигрывает.

### **Задание 13. «Язык без костей»**

#### **Задание на находчивость и красноречие**

Вам предлагается составить импровизацию – законченный логически фрагмент выступления (не более двух минут), куда органической частью включить предлагаемый материал (один из них).

*А. Провал – это возможность начать снова, но более эффективно. Успех – это когда получаешь то, что хочешь. Счастье – это когда то, что ты получаешь, тебе нравится. Я не знаю ключа к успеху, но ключ к провалу заключается в попытке доставить удовольствие всем. (Генри Форд)*

*Б. Единственные настоящие поэты нашего времени служат в рекламных агентствах. (Тенниси Уильямс)*

*В. Тише едешь – дальше будешь.*

*Г. Желающего судьба ведет, а не желающего – тащит.*

*Д. Если единственный инструмент, которым вы располагаете, - это молоток, то многое вокруг покажется вам гвоздями. (Марк Твен)*

*Е. Большая удача вызывает много мелких неприятностей (японская пословица).*

*Ж. Не плыви по течению, не плыви против течения – плыви поперек течения, если хочешь*

достигнуть противоположного берега (китайская мудрость).

3. В кабинете врача:

- Больной! Вам несказанно повезло! У вас такая редкая и неизлечимая болезнь, от которой умирают девять больных из десяти! Но у меня от этой болезни уже умерли девять пациентов, вы – десятый.

#### Задание 14

##### Демонстрация находчивости, парадоксальной логики и красноречия

Из предложенных тем выберите наугад две и сделайте сообщение на одну – две минуты, логически связав между собой обе, казалось бы, совершенно несовместимые темы:

- Китайское искусство фэн-шуй.
- Бабочка-махаон.
- Протезирование зубов.
- Модный галстук стоимостью 200 долларов.
- Беловежская пуца.
- Проблема разоружения.
- Архитектура Индии.
- Обучение в театральном институте.
- Реклама на телевидении.
- Устаревшее оборудование в текстильной промышленности.
- Старение населения Европы.
- Военная реформа.
- Красивая женщина.
- Индийский трактат о любви.

#### Задание 15

##### Моделирование голоса и тона

Нижеприведенную фразу: **Разве вы не знаете, что этот человек здесь больше не работает?** – прочтите последовательно следующим тоном: *спокойным, злобным, дружеским, язвительным, начальственным*. Потренируйтесь несколько раз, а затем проанализируйте в группе: какие недостатки заметили ваши слушатели, всегда ли голос соответствовал заданному тону?

#### Задание 16. «Угадайка»

##### Моделирование голоса и тона

Нижеприведенную фразу: **Не читайте свой доклад с каменным лицом и стоя как истукан** – прочтите пятью разными тоном и голосом (спокойным, дружеским, злобным, язвительным, начальственным). После вашего исполнения слушатели должны угадать, какой голос вы изображали.

#### Задание 17. «Анекдот»

Интенсивный тренинг на моделирование голоса, тона, развитие мимики и пластики

Перед вами анекдот, поданный с комментариями.

**Приходит грузин с похорон жены.** (Сел за стол. Подпер опущенную голову руками, на лице написано отчаяние.)

- **Один, совсем один!** (с надрывом, отчаянием).

- **Один, совсем один...** (слегка встрепенулся, поднял голову, задумался, говорит уже гораздо спокойнее, без надрыва).

- **Один, совсем один?** (заинтересованно, удивленно, встрепенулся, в глазах появляется блеск).

- **Один, совсем один!!!** (проявляет бурный восторг, вскакивает и пляшет лезгинку).

### **Задание 18 «Минутка»**

#### **Развитие чувства времени**

Группа садится вокруг стола, оперев локти на стол и закрыв глаза руками. Дается задание: после сигнала преподавателя подождать одну минуту (две минуты) и открыть глаза. Каждый ведет свой отчет самостоятельно. Побеждает тот, кто угадал самое точное время. Первое время можно вести мысленный счет, но главная задача – научиться чувствовать время без внутреннего счета. Контрольное время можно варьировать – 3, 4, 5 минут и больше.

### **Задание 19. «Который час?»**

#### **Управление временем**

Не глядя на часы, скажите, сколько сейчас времени. Потом взгляните на часы и учтите свою погрешность. Повторяйте это упражнение почаще (неплохо даже и ночью, если вы внезапно проснулись и у вас есть часы со светящимся циферблатом). Тренируйтесь постоянно и в результате у вас появится восхитительное чувство почти точного времени, которое иногда может оказаться неожиданно очень полезным.

### **Задание 20**

#### **Умение убеждать**

Обработайте предлагаемый текст для устного сообщения. Ваша задача – уложившись в пять минут, использовать все известные вам средства убеждения, дополнить информацию и подать ваше сообщение так, чтобы: а) оно звучало *нейтрально*, например, как научное сообщение на конференции; б) опровергнуть его, подвергнуть нападкам, всячески *очернить*; в) подать в самом хвалебном тоне, чтобы оно звучало, например, как *реклама* частной практики знакомого психолога.

**Счастье и удача обязательно придут**

*Психологи отмечают, что успех предопределен как элементами везения, так и определенной логикой и стереотипами поведения, заложенными в нас самих. Делового человека отличает организованность, умение четко вести дела, правильно организовать рабочее место, время и себя, совместить в своем имидже элегантность и деловитость. Необходимо иногда пересматривать свои реальные возможности, ценности, круг общения – это позволит делать планы более реальными, а жизненные горизонты более осязаемыми.*

*Умейте избавляться от ненужных эмоций: негативные состояния тормозят ваше продвижение вперед. Помните, что возможных решений всегда больше, чем мы думаем. Развивайте в себе уверенность, она передастся другим, что скажется позитивно на состоянии ваших дел. Учитесь уметь общаться: слушать, разговаривать, задавать вопросы, отвечать на них.*

*Усиьте свои возможности, обратившись к языку деловой одежды. Учитесь расслабляться и восстанавливать свои внутренние ресурсы. Залог успеха – в нашем желании расти над собой, в совершенствовании своей внешности и личностных качеств. Успех приходит к тем, кто в него верит. Дорогу осилит идущий...*

## **Задание 21. «Самооборона»**

### **Развитие находчивости**

Все члены группы по очереди обвиняют друг друга в чем угодно. Задача «обвиняемого» – дать отпор с помощью приема «инверсии» («с ног на голову» или «белое – черное»). Затем проведите коллективный анализ и отметьте самые удачные выступления.

## **Задание 22**

Вам предложены следующие темы:

- Детская близорукость.
- Зубная паста «Жемчуг».
- Озоновая дыра.
- Динамика дорожно-транспортных происшествий.
- Разведение страусов в Нигерии.
- Судьба молодых ученых.

Сгруппируйте эти темы,

- применив прием противопоставления;
- применив прием подобия

## **Задание 23. «Комплимент»**

Участникам дается несколько минут на размышление. Задача: придумать по одному комплименту каждому участнику. Комплименты не должны повторяться. Получивший комплимент должен обязательно ответить, какие чувства вызвал у него тот или иной комплимент. Побеждает автор самых лучших комплиментов.

#### **Задание 24**

Напишите и произнесите текст поздравительной речи. Например, на тему «Последнее занятие по деловому общению».

#### **Задание 25**

Придумайте шуточную речь-сенсацию. Необходимо нафантазировать, вообразить, «изобрести» событие, которым вы могли бы поразить, ошарашить слушателей. Проверьте по реакции аудитории, удалось ли вам ее удивить, вызвать улыбку или смех.

#### **Задание 26**

*Дополните предложенные правила эффективной коммуникации. (Наличие чувства юмора приветствуется J)*

- Если ты прав, будь логичен. Если не прав – постарайся сбить с толку.
- Если сомневаешься, постарайся говорить убедительно.
- Если человек тебя не понимает, это еще не значит, что он глупее тебя.
- Если с тобой во всем соглашаются, проверь – слушают ли тебя.
- Хороший слушатель не только пользуется всеобщей любовью, но со временем и кое-что узнает.
- Все люди ординарны. Неординарны лишь те, кто это знают.
- Благоразумный человек никогда ничего не добивается.