

**Первичная профсоюзная организация  
работников Башкирского института социальных технологий  
(филиала) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»**

**Психологическая служба  
Башкирского института социальных технологий  
(филиала) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений»**

**СОВЕТЫ ПСИХОЛОГОВ ПО КОМАНДООБРАЗОВАНИЮ,  
ЛИЧНОСТНОМУ РОСТУ, ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ,  
ПРИНЦИПАХ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА,  
ФОРМИРОВАНИЮ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ,  
КРЕАТИВНОСТИ И УСПЕШНОСТИ**

**Уфа 2018**

## КАК СПЛОТИТЬ КОЛЛЕКТИВ

Благоприятный **климат в коллективе** – важный показатель успешного трудового процесса.

В любом рабочем коллективе устанавливаются какие-то **отношения между сотрудниками**. Каждый руководитель хочет, чтобы эти отношения, если не помогали работе коллектива, то хотя бы не мешали ей. От психологического комфорта напрямую зависит рабочий процесс и результат совместного труда, поэтому задачей руководителя является организация качественного взаимодействия среди сотрудников.

Когда приходит осознание, что проблемы или неприятности в коллективе связаны с отсутствием позитивного психологического климата, ответственные руководители обращаются к тренингам командообразования и сплочения коллектива. Иногда эти понятия рассматривают вместе, но чаще – отдельно. **Сплочение** означает лишь формирование группы дружно работающих сотрудников.

*Главное отличие **тренингов командообразования (team building)** от корпоративного отдыха и других корпоративных мероприятий в том, что участники занимают активную позицию в мероприятии. Данная активность направлена, в основном, не столько на развлечения, сколько на повышение эффективности работы с точки зрения взаимодействия всех участников рабочего процесса.*

**Командообразование** – это более глубокий процесс, затрагивающий все этапы формирования команды, формирование навыков совместной работы, создание у каждого участника представления о своей важности и нужности в команде и т.д. Именно поэтому к этим тренингам также обращаются при создании команды для выполнения определенного проекта, хоть после окончания работы данная команда чаще всего распадается.

*Команда – это небольшое количество человек (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли. (И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум)*

### **Цели и методы тренингов на сплочение коллектива** (командообразование, тимбилдинг)

Каждый человек обладает индивидуальным характером и точкой зрения, воспринимая рабочий процесс по-своему. Для продуктивного производства необходимо эффективное взаимодействие личных особенностей, поэтому основной целью тренинга является выявление ценных качеств сотрудников и их внедрение в общий рабочий механизм.

Задачами организатора и ведущего являются:

- создание неформальных связей и межличностных симпатий;
- помощь участникам в выборе комфортного положения в коллективе;
- формирование умения действовать сообща и решать текущие проблемы вместе;

- налаживание оптимального уровня психологической и эмоциональной совместимости в команде.

Тренинги проводятся в разных форматах. Это могут быть спортивные и интеллектуальные состязания, деловые игры, общее творчество (создание коллажей, видеороликов, конкурсов) или мероприятия с коллективным выездом.

### **Предлагаем примерный план занятий:**

1. Ознакомление сотрудников с целью и задачей тренинга.
2. Обсуждение групповых норм (неразглашение процесса за пределами коллектива, искренность, уважение к другим участникам, свобода слова и выбора).
3. Упражнения.
4. Результаты. В конце подводятся итоги (впечатления, мнения о тренинге, пожелания).

#### **Пример № 1**

*Цель:* Снятие напряжения

*Задание:* ведущий задает счет по количеству участников. Считать необходимо поочередно, но не сговариваясь.

*Правила:*

- если оба члена команды называют цифру вместе, игра начинается сначала;
- разговаривать запрещено;
- допустимо использование мимики, жестов.

Задача усложняется – всех участников просят играть с закрытыми глазами.

*Результат:* во время упражнения сотрудники вынуждены предугадывать действия друг друга, обращать внимание на невербальные обращения, манеры коллег. В конце задания игроки обсуждают итоги и основные проблемы, препятствующие выполнению задания.

#### **Пример № 2**

*Цель:* Установление контакта

*Задание:* Ведущий выбирает песню, слова которой знают все участники тренинга. Каждый участник по очереди говорит следующее слово в песне в след за предыдущим участником по часовой или против часовой стрелки. В случае сбоя или ошибки в слове одного из участников игра начинается сначала.

#### **Пример № 3**

*Цель:* Построение коллектива

*Задание:* все участники строятся в круг, закрывают глаза. Следует построиться в любую заданную фигуру (квадрат, треугольник и другие).

*Результат:* как правило, выполнение задачи сопровождается суетой и спорами. Это происходит до тех пор, пока не будет выявлен лидер игры, который расставит участников. После того как задание будет выполнено, сотрудники должны ответить на вопрос, уверены ли они в том, что фигура ровная. Открывать глаза нельзя до тех пор, пока вся команда не будет убеждена в победе. По окончании игры устраи-

вается обсуждение, главная цель которого выяснить варианты более быстрого и качественного прохождения испытания.

#### **Пример № 4**

*Цель:* Построение коммуникации в группе

*Задание:* Участники рассаживаются в круг. Ведущий подходит к одному из участников и передает воображаемый предмет в руки участнику (жестом) и сообщает направление передачи (по часовой стрелке или против). Каждый участник должен передать предмет следующему игроку. По сигналу ведущего «Стоп. У кого сейчас предмет?» участник должен поднять руку. В качестве предмета нельзя использовать физический предмет, только воображаемая передача.

*Пример:*

В первый раунд ведущий запускает один предмет «кошка» по часовой стрелке. По сигналу «стоп» руку поднимает участник, у которого «кошка». В первый круг всегда проблем не возникает. И ведущий удостоверяется, что все поняли правила.

*Два предмета.* Начинается с запуска двух предметов (кошка и щенок) в разных направлениях и от разных участников.

Самое интересное начинается, когда ведущий запускает несколько предметов в разных направлениях и от разных участников. В момент, когда предметы встречаются у одного игрока, начинается путаница, что кому передал и верно ли. После сигнала «стоп» в большинстве случаев игроки не могут достоверно сообщить, у кого какой предмет.

Узким местом оказывается участник, к которому предметы приходят с разных сторон и он должен правильно их раздать соседям справа и слева.

Между раундами ведущий дает время на обсуждение группой взаимодействия по передаче, использования других способов коммуникации, чтобы не терять предметы.

И игра начинается заново, с постепенным добавлением количества предметов.

*Результат:* как правило, игра сопровождается смехом и юмором. В перерывах между раундами участники бурно обсуждают, каким образом им взаимодействовать, чтобы не терять очередность передачи и предметы. Ведущий оценивает вовлеченность участников в решении проблемы и выявляет лидеров в группе. По окончании ведущий опрашивает участников об игре, сложностях и как вы их решали.

#### **Пример № 5**

*Цель:* Повышение доверия

*Задание:* участники делятся на команды по 5–6 человек. Каждый из группы должен отвернуться и упасть на руки коллегам.

*Правила:*

- члены команды должны удержать падающего человека;
- при падении необходимо скрестить руки на груди, чтобы никого не ударить;
- «принимать» коллегу следует не на ладони, а предплечья, держась за запястья друг друга сцепленными руками.

Можно упасть с высоты (например, с подоконника) или просто откинуться назад. Упражнение вызывает множество эмоций и впечатлений, которыми по завершении игры делятся все участники.

После проведения тренинга коллеги обсуждают наблюдения и стратегии выполнения заданий, оценивают свою и чужую работу в коллективе. Во время процесса каждый вправе отказаться от участия в игре, заявив об этом всей команде.

### **Пример № 6**

*Цель:* Близкое знакомство

*Задание:* коллеги встают в ряд по росту. По команде ведущего все перестраиваются в заданном порядке. Движения осуществляются молча.

Перестановка происходит по следующим параметрам:

- по первой букве имени, фамилии или отчества (в алфавитном порядке);
- по цвету волос (от светлого оттенка к более темному);
- по месяцу рождения;
- по возрасту.

*Результат:* члены команды учатся взаимодействию и пониманию, больше узнают друг о друге. Сотрудники находят схожие черты с коллегами, что способствует развитию личной симпатии.

### **Пример № 7**

*Цель:* Общее дело

*Задание:* все участники тренинга делятся по двое и берутся за руки с партнером. Свободными руками (у одного из пары это левая рука, а у другого – правая) необходимо упаковать подарки: обернуть бумагой, завязать бант. Конкурс на скорость и качество исполнения.

*Результат:* для победы в игре партнеры должны понимать друг друга с полуслова, жеста, взгляда. Соревновательный дух улучшает отношения и способствует сплочению команды.

### **Пример № 8**

*Цель:* Творческий подход

*Задание:* организатор заранее готовит необходимые атрибуты – ватманы, картинки, наклейки, кусочки ткани и другие предметы, которые могут использоваться для декора картины. Все участники тренинга собираются вокруг стола и создают общую работу на заданную тему («Дружный коллектив», «Один за всех...», «Трудовые будни»).

*Результат:* совместное творчество помогает сплотиться, реализовать свои способности, продемонстрировать коллегам умения и таланты. Участникам необходимо прислушиваться друг к другу, искать компромиссные решения для создания целостной и гармоничной картины.

Во время тренингов сотрудники должны уважительно относиться ко всем членам группы. Недопустимо перебивать и оскорблять коллег, высмеивать чужое мнение, упоминать об участниках в третьем лице.

### *Предполагаемый результат тренингов*

Определение текущей обстановки в коллективе осуществляется на основании наблюдений за участниками во время тренинга и теста. Такое исследование прово-

дится анонимно, сотрудникам предлагается объективно оценить показатели психологической атмосферы (дружелюбие, продуктивность, враждебность и другие).

На основании полученных данных определяются основные проблемы группы и формируются последующие занятия, направленные на корректирование «слабых мест» команды.

Грамотный и деликатный подход позволит сплотить работников и сформировать взаимопонимание между ними в краткие сроки.

В результате ожидается:

- оптимизация отношений внутри коллектива;
- развитие умения действовать сообща;
- возможность грамотного выхода из конфликтных ситуаций;
- высокий КПД каждого сотрудника и отдела;
- продуктивный рабочий процесс.

Когда возникает необходимость тренинга для организации?

- В случае, если идет реорганизация или кардинальная замена кадров.
- Если среди сотрудников явное недопонимание друг друга, есть соперничество, конфликты, что приводит к неэффективной работе, идущей в убыток.
- Когда в старом коллективе появляется группа новых специалистов, профессионалов, знающих свое дело, которые работают «изолированно» от остальных.
- В случаях открытия нового отдела, структуры в организации, когда сотрудникам предстоит работать в новой, непривычной для них отрасли и, возможно, формировать новый коллектив.
- Перед группой работников стоит задание, которое необходимо выполнить в сжатые сроки.
- Для реализации особого проекта необходимо сотрудничество с новыми людьми, которые находятся вне штата основных работников.

### **Задачи игры на командообразование**

- выяснить, какие командные роли необходимы для успешного функционирования рабочей системы. В данном случае, можно опираться на одну из разработанных концепций командных ролей, адаптируя ее под конкретную ситуацию. Важным является **поиск исполнителей на каждую из ролей**. *Как правило, человек способен на должном уровне выполнять функции максимум 2-3 командных ролей;*
- повышение уровня коммуникации между сотрудниками – без этого невозможно себе представить построение эффективного рабочего процесса;
- укрепление привлекательной корпоративной культуры, что приведет к повышению лояльности сотрудников компании;
- во время тренинга сотрудники могут на практике (пусть и игровой) научиться принимать решения, действовать в нестандартных ситуациях;

- также во время подобных тренингов можно больше узнать об эффективности тех или иных методов мотивации сотрудников, внедряя соответствующие элементы в **программу тренинга**.

Для каждой из этих целей должны быть соответствующие упражнения. В идеальном случае, все упражнения в той или иной мере должны быть направлены на каждую из задач. Таким образом, от **программы тренинга** зависит очень многое.

### **Особенности тренинга командообразования**

Для каждого тренинга определяются собственные цели, задачи, разрабатывается определенная программа, подбираются соответствующие упражнения. Обычно выделяют следующие задачи тренинга командообразования:

1. выявление проблем, связанных со структурой организации и человеческим фактором, влияющих на выполнение работы,
2. развитие коммуникативных навыков участников,
3. формирование навыков рефлексии,
4. формирование позитивного социального окружения.

Когда планируется **тренинг командообразования**, упражнения его должны отвечать одному главному требованию – **показать преимущество командной работы** в определенных ситуациях перед самостоятельной работой. Естественно, команда не нужна при выполнении абсолютно любого действия, но привить командный стиль работы, умение доверять и положиться на другого очень важно.

### **Упражнения для тренинга по формированию команды**

Когда тренинг проводится для всех **сотрудников организации или отдельного подразделения** (т.е. команде в будущем предстоит работать вместе длительное время), чтобы сформировать командный дух и так называемый командный стиль работы, упражнения должны отвечать следующим задачам:

- повышение лояльности сотрудников к самой организации,
- усиление авторитета начальства,
- создание между сотрудниками полезных для компании неформальных отношений,
- получение опыта высокоэффективного командного взаимодействия,
- увеличение мотивации на выполнение совместной работы,
- понимание личностных особенностей друг друга, принятие друг друга, установление доверительных отношений между персоналом,
- наличие общей яркой истории, которая усилит осознание и принятие философии компании.

При создании **проектной группы** тренер должен продумывать упражнения так, чтобы они соответствовали этапам групповой динамики:

1. Сначала **участники группы испытывают напряжение** из-за того, что перед ними незнакомые люди. Соответственно упражнения должны быть направлены на создание дружественной, доверительной и комфортной атмосферы. Также на данном этапе необходимо сформулировать общую цель, пра-

вила работы группы и методы контроля над их соблюдением. Роль неформального лидера в это время играет сам тренер.

2. Дальнейшая работа должна служить для того, чтобы группа могла продолжать эффективно работать и после тренинга. Для этого **используют методы создания доверия внутри группы**. На этом этапе применяют упражнения на распределение групповых ролей, выявление неформального лидера внутри коллектива, установление групповой иерархии. Важным является понимание того, что для выполнения каждой конкретной задачи лидерство должно переходить к наиболее компетентному в данном вопросе человеку.

3. На следующих этапах работы необходимо давать **упражнения на преодоление конфликтных ситуаций**, проявление своих эмоций, отстаивание собственной позиции. Разрабатываются упражнения на совместную деятельность, при которой участники учатся анализировать сложные ситуации и находить способы выхода из них.

4. **Итогом работы станет команда**, умеющая действовать в повседневных и сложных ситуациях, умело разрешать возникающие противоречия и адекватно выражать собственные эмоции. На последнем этапе важно дать участникам «материальное воплощение» своей работы: красиво оформленные ими рекомендации для совместной работы, правила работы в группе и поведения в конфликтах и т.д.

### **Виды упражнений**

Возможно проведение данного вида тренинга в помещении или на природе, причем тренеры видят преимущества и в том, и в другом варианте. Упражнения подбираются в зависимости от места проведения и цели тренинга. Все упражнения для тренинга командообразования можно разделить на несколько групп:

- **Проектные модули:** группа должна выполнить определенный творческий или "строительный" проект за короткий срок. Участники сами распределяют роли, планируют деятельность, общаются, при этом осознают важность слаженной работы в коллективе.

- **Активные методы:** это может быть веревочный курс, спортивная или стратегическая игра, создание какого-то символа, например, логотипа организации и т.д.

- **Настольные бизнес-игры:** во время них вырабатывается собственная стратегия действий.



## ВСЕ О ЛИЧНОСТНОМ РОСТЕ

---

Тренинги личностного роста – это возможность добиться успеха во всех сферах жизни. В результате таких тренингов происходит трансформация личности, наблюдаются **изменения во всех сферах жизни человека**. Когда человек учится понимать себя, слышать свой внутренний голос, правильно интерпретировать свои эмоции и чувства, жизнь меняется к лучшему.

Их преимущество в том, что человек может безболезненно изменить в лучшую сторону все сферы своей жизни:

- сознательно действовать во всех ситуациях;
- с легкостью контролировать себя, свои слова и действия;
- понимать себя, свой разум, свое сердце и тело;
- научиться справляться с жизненными трудностями и предотвращать их появление;
- открыть свой потенциал в творчестве, работе;
- найти свое призвание в жизни;
- определиться с дальнейшим путем своего профессионального развития;
- поднять на новый уровень отношения с близкими и друзьями;
- улучшить деловое взаимодействие с коллегами, подчиненными или начальством – в этом поможет **обучение коммуникативным навыкам**;
- наладить продуктивное сотрудничество с партнерами по бизнесу;
- открыть новые, ранее неизвестные перспективы развития себя и своих целей.

Программа тренинга личностного роста используется для **активации скрытых возможностей человека** и может быть направлена на развитие одной из областей реализации: личностный рост и понимание себя, социальное развитие, профессиональное самоопределение, совершенствование черт характера и коррекция поведения, повышение эффективности взаимодействия с людьми.

### Как проходят тренинги личностного роста?

**Психологические программы развития** направлены на индивидуальную, парную и групповую работу. В ходе тренинг-программы человек принимает участие в упражнениях, которые являются частью психотренинга. Особенности упражнений в тренингах личностного роста заключаются в следующем. Благодаря разнообразию применяемых методик, участники получают возможность разными способами познавать себя и ступень развития, на которой они находятся. Упражнения тренинга личностного роста могут включать в себя:

- рисуночные методы оценки личности;
- психологические и ролевые игры разной направленности;
- психологическое тестирование;
- другие методы, в зависимости от цели тренинг-программы.

Эффективность тренинг-программ можно оценить уже в момент проведения упражнений. При этом личностное развитие доступно для всех, кто к нему стремится. В тренингах может принять участие и подросток, и зрелый человек.

## ОСНОВЫ И ПРИНЦИПЫ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТА

Дословный перевод модного сейчас слова "тайм-менеджмент" – это управление временем или организация времени. Чтобы добиться успеха в профессиональной сфере, а также жить без излишней суеты и нехватки времени, важно правильно распределять свое время.

Существуют некоторые базовые принципы управления своим временем, осознание и применение которых позволит сделать жизнь более организованной. Во-первых, надо осознать ценности времени – важный принцип гармоничной жизни. Нужно ценить его, тратить только на главное. Во-вторых, чтобы начать какое-то дело, ответьте себе на несколько вопросов:

1. **«Зачем это делать?»** С помощью ответа на этот вопрос отсеются ненужные и неважные дела.
2. **«Почему именно я делаю это?»** Ответ на этот вопрос подразумевает возможность делегирования каких-то обязанностей.
3. **«Почему надо делать это сейчас?»** Определяется срочность, либо несрочность дел, соотносятся уже имеющиеся дела с появлением нового задания.
4. **«Почему я действую именно так?»** Можно выбрать наиболее оптимальный, хоть и новый способ действий.

Нужно научиться измерять время событиями. Все привыкли измерять свое время часами, минутами, секундами, но на самом деле **жизнь заключается в событиях**, произошедших за это время. Когда вы начнете думать о произошедшем с вами, например, за день, у вас появится другое отношение ко времени. Выработайте себе такую привычку – это сильно поможет в жизни.

- **Расставляйте приоритеты.** Когда вы выполните предыдущий пункт, вам захочется, чтобы ваша жизнь состояла из ярких, важных событий. Вы перестанете тратить время на бессмысленные вещи.
- **Исследуйте, на что вы тратите время.** Ознакомьтесь со способами проведения хронометража, применяйте наиболее адекватные для вас способы, фиксируйте свое время. Результаты такого хронометража позволят вам узнать, что занимает ваше время напрасно – так называемые хронофаги, или поглотители времени. Среди них часто встречаются следующие: долгое сидение в интернете или у телевизора, неправильное ведение дел, неорганизованность, звонки и встречи с «неважными» людьми.
- **Ставьте перед собой цели.** Когда вы ставите перед собой четкую, осязаемую и осознаваемую цель, достичь результата удастся быстрее. Как известно, постановка цели – уже полдела. Есть некоторые известные способы постановки целей, например, метод SMART-целей, который рассматривает их

свойства: конкретность, достижимость, измеримость, реалистичность и привязанность к определенному времени.

### **Как достигать свои цели?**

- **Сохраняйте порядок в делах.** Этот порядок должен быть как в хранении деловых документов, так и чистоте делового костюма. Порядок во всем позволит сэкономить достаточное количество времени при поиске документов или сборе на деловую встречу.
- **Старайтесь планировать.** Чтобы достичь определенных целей, нужно составить подробный план своих действий, который ко всему прочему позволит отслеживать ваши достижения на пути к реализации цели.
- **Занимайтесь интересным для себя делом.** Лучше начать жизнь почти заново, получив новую специальность, уйдя в другую сферу или уволившись с работы на вольные хлеба, чем всю жизнь заниматься нелюбимым и не доставляющим удовольствия делом.
- **Ищите мотивацию** внутри себя и во внешнем мире. Постоянно видя свои цели, записанные на ярких красивых карточках или рабочем столе компьютера, появляются силы для совершения поистине невозможного. Мотивируйте себя, если кажется, что цель не только не приближается, но еще и отдаляется от вас.
- Используйте полезные для себя современные методики тайм-менеджмента.

### **Некоторые техники тайм-менеджмента**

Чтобы правильно относиться ко времени и распределять его, каждый человек **старается придумывать способы** специально для себя. Но есть некоторые придуманные другими авторами интересные методики, которые эффективно применяются многими людьми:

**Разделяйте все цели** по срочности и важности. То есть все цели делятся на 4 вида: срочные важные, срочные неважные, несрочные важные и несрочные неважные (есть ли смысл их ставить?). Достигайте результатов в зависимости от срочности и важности целей.

**Учитывайте свои биоритмы** при планировании работы. Если вы знаете, что принадлежите к «совам», то не ставьте на утро выполнение каких-то важных или требующих большой концентрации дел.

**Не откладывайте первый шаг** в большой работе. Если вам нужно выполнить какой-то большой отчет или работу, сделайте один первый шаг, чтобы не бояться начинать масштабное дело. Оформите титульный лист, проставьте номера страниц, выберите нужные настройки полей, интервалов и символов. Потом можете закрыть

документ, предварительно сохранив его. В следующий раз вам не будет страшно садиться за работу, ведь начало уже положено.

**Ограничение беспокойства** по Карнеги. Данный метод означает, что при принятии какого-либо незначительного решения вы отводите на это решение только строго определенное время, а дальше действуйте по заранее придуманному плану или действуете наугад. Некоторые называют это «знаками». Например, если вы решаете поехать вам на работу на такси или подождать автобус, отведите для себя минут 20. Когда 20 минут истекнут, а автобус так и не появится, смело езжайте на такси.

**Не пользуйтесь стикерами** и мелкими бумажками для записи информации. Заведите плотную тетрадь или блокнот, куда вы будете записывать всю информацию, требующую фиксации в конкретный момент. Если вам понадобится какая-то информация из нее второй раз, например, телефон или адрес, перепишите их в записную книжку или другое постоянное место. Остальная информация, которая вам больше не будет нужна, пусть будет в этой тетради, которую через год или полтора вы без проблем выбросите. Если информация из нее так и не понадобится за это время, скорее всего, она не понадобится никогда.

**Храните документы в порядке.** Помечайте папки с определенными документами определенным цветом, складывайте в определенное место, проведите ревизию своих бумаг хотя бы раз – освободится огромное количество времени, которое часто тратится на поиск конкретного документа.

Для гармоничной жизни **важно испытывать эмоции, помогать другим, двигаться к цели** и т.д.

### **Всегда анализируйте прошедший день**

В конце каждого дня задумайтесь о том, что было в вашем сегодняшнем дне. Чтобы ни один из параметров не выпал, психологи предлагают использовать для этого свои пальцы:

1. Мизинец (М) – мысли, информация (Что нового я сегодня узнал?).
2. Безымянный (Б) – близость к цели (Что я сегодня сделал на пути к цели?).
3. Средний (С) – состояние (В каком эмоциональном состоянии я сегодня находился? Как боролся с негативом?).
4. Указательный (У) – услуга, сотрудничество, помощь (Чем я сегодня помог людям? Как изменились мои отношения с коллегами?).
5. Большой (Б) – бодрость, здоровье (Что я сделал, чтобы хорошо себя чувствовать и быть в хорошей форме?).

## Алгоритм достижения целей

---

У вас появилась идея, мечта, цель. И вам во что бы то ни стало, хочется добиться желаемого. Чтобы действительно добиться цели, надо придерживаться несложного **алгоритма достижения**, который обязательно поможет.

### С чего начать движение к цели?

#### Оценка задачи

Не торопитесь. Прежде, чем приступать к реальным действиям, вам необходимо теоретически ознакомиться с проблемой. Не жалеете на это времени. Впоследствии оно окупится.

Станьте хорошим теоретиком дела, которым собираетесь заняться. Старайтесь охватить более широкий круг вопросов, связанных с вашей идеей.

Если вам требуется дополнительная информация, читайте, как выбрать оптимальный **метод обучения движения к целям**.

Теперь с позиции компетентного человека оцените вашу цель. Насколько она реалистична, принесёт ли вам те результаты, на которые вы рассчитывали вначале? Если вы считаете свою цель реально достижимой и по-прежнему актуальной для вас, переходите к следующему этапу.

#### Составление плана действий

Необходимо написать поэтапный план. Подробное планирование своих действий – один из способов достижения цели. Для этого нужно выделить основные этапы. В каждом этапе прописать все действия, которые необходимо совершить для достижения цели. Действия необходимо записывать в том порядке, в котором планируется их совершать, исходя из логики деятельности.

Некоторые действия можно осуществлять различными способами. Подумайте и выберите оптимальный, исходя из конкретной ситуации. План составлен. Все действия реально выполнимы. Всё, что написано на бумаге, нужно будет воплощать в жизнь. Оценивайте себя адекватно. Сможете ли вы один справиться с задуманным? Возможно, окажется, что вам не по силам одному осуществить ваш план. Необходимо, **создать команду**.

#### Формирование команды

Не формируйте команду по принципу родства, дружбы, знакомств. Эффективнее и менее проблемно работать с незнакомыми людьми, но профессионалами. Они смогут вам реально помочь. Формирование команды – отдельный пункт вашего плана. Он потребует времени и сил. Учитывайте это, когда будете расписывать план-график выполнения этапов работы. Ваш план так подробен, всё продумано до мелочей. Теперь не стоит сомневаться в успехе задуманного.

### **Переходите к действиям**

Действуйте решительно, но не импульсивно. Каждое решение должно быть продуманным, учтены последствия его исполнения. Действуйте по плану. Однако обстоятельства могут меняться. Вас это не должно сбивать с намеченного пути. Просто подкорректируйте план. Не все обстоятельства можно учесть, а тем более непредвиденные. Такие ситуации могут повторяться не один раз. Ваша задача – корректировать свои действия в связи с изменившимися обстоятельствами.

### **Корректировка целей и планов**

Возможна ситуация, когда вы поймёте, что ранее поставленная цель требует корректировки. Вам захочется изменить масштабность цели в ту или иную сторону. Бывает, что во время достижения одной цели, появляется новая идея и новая цель. Действуйте. Упорно идите к своей старой или новой цели. Главное – не останавливайтесь на полпути. Способность доводить дело до конца – одна из составляющих успеха.

## МОЖНО ЛИ СТАТЬ ЛИДЕРОМ И ЧТО ДЛЯ ЭТОГО НУЖНО?

Многие люди стремятся повысить уровень своей значимости, в том числе в рабочем коллективе. Для них остро стоит вопрос о лидерстве, о принятии важных и значимых решений касающихся основного направления работы организации.

Существует мнение, что лидерами рождаются. Так ли это?

Если некоторое время понаблюдать за рабочим процессом, то **выделить явного лидера** не составит особого труда. Его организаторские способности и умение стабилизировать ситуацию будут видны даже невооруженным взглядом. Кроме того, он должен обладать богатым опытом и знаниями, чтобы постоянно помогать своим коллегам.

### Основные лидерские качества

- **Уверенность в своих силах.** Лидер обязан верить в то, что он сумеет справиться с любой поставленной задачей. Эта вера позволит другим сотрудникам всеми силами решить поставленные задачи.
- **Способность оказывать влияние на окружающих.**
- **Своевременное принятие решений.** Кроме того, эти решения должны быть хорошо обдуманы и взвешены.
- **Четкое делегирование полномочий.** Лидер обязан правильно распределять рабочие моменты и основную работу между сотрудниками. Для этого нужно изучить способности каждого из них. Вы должны знать сильные и слабые стороны работника – это способствует организации работы должным образом.
- **Креативность.** Творческое решение задач и практическое мышление всегда будут побуждать окружающих к уважению такого лидера и повышению его авторитета.
- **Коммуникабельность.** Одним из главных составляющих искусства лидерства является ведение приятного общения, а также умение улаживать конфликтные ситуации путем разговора.
- **Способность к мотивированию труда.** Поддержание постоянного энтузиазма в коллективе одна из важных задач лидера. Если нет мотивации, то поставленные задачи не будут выполнены в поставленный срок.
- **Ответственность.** Лидер должен выполнять данные обещания. Надежность – отличная характеристика для человека, претендующего на лидерство.
- **Стрессоустойчивость.** Всегда нужно сохранять спокойствие. Из любой сложной ситуации лидер должен выйти с гордо поднятой головой и несколькими запасными планами по решению возникшей проблемы.

В первую очередь, для того чтобы приобрести перечисленные лидерские качества, необходимо этого **очень захотеть**. Причем достижение желаемого – дело не одного дня. Для этого требуется полная самоотдача и повышенное внимание.

Оцените свои возможности и ответьте на некоторые вопросы:

1. Смогу ли я добиться внимания многих людей и заинтересовать их идеями?
2. Смогу ли я отстоять свою правоту и точку зрения?
3. Могу ли я правильно распределять время?
4. Есть ли во мне самоконтроль и дисциплинированность?

После анализа своих ответов можно определить те черты характера, которые следует еще развивать. И, напротив, обратить внимание на свои сильные стороны.

### **Определите для себя основные лидерские цели**

Невозможно одновременно стать лидером во многих организационных сферах деятельности, так как в любом коллективе уже сформированы определенные особенности и традиции. Решите вопрос: для чего вам нужно стать лидером. Цели могут быть разными. К примеру, многие желают достигнуть лидерства для продвижения по карьерной лестнице или просто активно участвовать в решении социальных проблем.

Стоит помнить, что лидер – человек, который **способен брать ответственность** не только за свои решения, но и за мнения целой группы людей. Имейте в своем запасе не только основные, но и второстепенные способы для получения желаемого результата. Также вы должны проанализировать каждый из них и увидеть, к чему они могут вас привести.

### **Основные задачи лидера**

Не менее важным для лидера является осознание того, как достичь желаемого и что нужно для этого сделать. Поэтому выделяют следующие задачи:

1. Достигать цель любыми способами.
2. Сплотить коллектив в одну "звездную" команду.
3. Помогать в развитии членов коллектива.
4. Создать для сотрудников комфортную рабочую обстановку.
5. Иногда позволять команде самостоятельно руководить и принимать решения.
6. Обеспечить конструктивную критику.

Направлять команду к успеху, мотивировать коллектив и ориентироваться на конечную цель – основные составляющие эффективного лидерства. Для того чтобы стать лидером, нужно трудиться над самим собой и быть бесконечно преданным своему делу. Только в таком случае вы почувствуете желаемый результат.



## Путь лидера

Если вы решили, что обладаете всеми вышеперечисленными качествами и все еще хотите стать лидером, следующее, что вам нужно знать, – это так называемые шаги, которые помогут многое понять в своей жизни, поменять что-то к лучшему.

1. Прежде всего, определитесь, для чего вы хотите стать лидером. Постарайтесь не ставить размытые цели, например: вы решили, что хотите стать успешным человеком. Нужно начинать с малого, должно быть больше конкретики, вы должны понимать, что хотите получить, став лидером. Пусть первой вашей целью будет продвижение по служебной лестнице. Не обязательно ставить временные рамки, не факт, что у вас получится их соблюсти, а это может привести к разочарованию. Вы должны быть готовы к неудачам, пусть они вас не расстраивают, в жизни не все так просто. Это всего лишь начало, а чтобы прийти к своей цели, нужно решить не одну проблему.
2. Общайтесь как можно больше с самыми разными людьми. Старайтесь завести знакомство с такими же лидерами, как и вы, чтобы не чувствовать себя одиноким. Вам всегда найдется, о чем поговорить, что обсудить. Остальные знакомства, пусть даже не очень приятные, научат вас разбираться в людях. Кроме того, вы узнаете много нового и интересного, сможете перенять опыт других людей, чтобы не совершать таких же ошибок в своей жизни. Возможно, среди этих знакомств будут успешные люди, хорошие связи еще никому не мешали.
3. Всегда анализируйте произошедшие с вами события на бумаге, можно даже завести для этих целей специальную тетрадь. Записывайте в ней цели на день, пусть они будут маленькими и на первый взгляд несерьезными, но именно они помогут прийти вам к цели. Сюда же можно записывать свои желания, по нескольку раз произносите их вслух, желательно несколько дней подряд. Не секрет, что люди, часто вслух произносящие положительные вещи, которых хотели бы добиться, в действительности их добиваются. Это действует как программирование.

**Если вы воспользуетесь этими советами, то уже в ближайшее время удивитесь, как меняется ваша жизнь к лучшему. Успех не приходит к тому, кто ничего не делает.**

## Что такое тренинг креативности и кому он нужен?

В современном мире, где, кажется, все уже создано и придумано до нас, важным качеством работников является креативность. Этим термином называют творческие способности человека, его способность создавать что-то новое, придумывать новые способы работы или продуцировать новые идеи.

В современном мире, где конкуренция всегда высока, очень ценятся эти умения человека, а **creativity** уже давно рассматривается как одна из основных компетенций при приеме на работу. Для некоторых профессий это вообще является главным качеством, необходимым для работы.

Положительным моментом является то, что творческие способности можно развить в каждом человеке. Они изначально заложены в каждом, а непосредственно **развитие креативности** зависит только от него самого. Специально для людей, которым хочется раскрыть свой потенциал полностью, разработаны тренинги и курсы.

### Какая может быть польза от тренинга творческих способностей?

На тренинге **решаются следующие задачи:**

- осознание настоящего уровня креативности человека,
- определение внутренних барьеров, мешающих креативности, и работа с ними,
- овладение практическими методами разработки креативных идей,
- повышение гибкости мышления, выход за рамки привычного,
- появление новых возможностей для реализации своих способностей и талантов.

Главным результатом прохождения тренинга креативности является **способность генерировать новые оригинальные идеи**, помогающие в решении поставленных задач.

### В чем заключается программа?

Программа тренинга развития креативности включает в себя большое количество практических упражнений и минимум теории. В ходе тренинга рассматриваются следующие модули:

- появление креативного решения для стандартных или нестандартных задач,
- влияние личности на принятие решения,
- личная и групповая креативность, (это может быть полезно при работе в команде),

- способы «рождения» креативной идеи: мозговой штурм, ассоциативный метод, ментальные карты и т.д.

На тренинге используются следующие методы работы: ролевые игры, групповые дискуссии, мини-лекции, разработка идей на основе предлагаемых методов.

### **Как выбрать нужный тренинг?**

При выборе тренинга креативности нужно осознать свой уровень развития творческих способностей и его важность для вас. Если развитие креативности необходимо для решения рабочих вопросов, следует отдать предпочтение варианту тренинга, длящемуся около недели. Если вы хотите пройти подобный курс из-за усталости и творческого кризиса, но проблем с креативностью не возникает, можно выбрать более упрощенный вариант, который просто **вновь вернет вам творческий потенциал**.

Это также поможет Вам поднять настроение на работе. Чаще всего подобный тренинг проводят по индивидуальному графику. Творческие способности – это не какой-то навык, который от постоянного повторения сформируется, это сложная сфера, которую нужно «включить». А это у каждого человека происходит индивидуально.

## КАК СТАТЬ УСПЕШНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ?

### Что такое успех?

Каждый из нас, без сомнения, хочет стать успешным. Для кого-то это сумма с множеством нолей на счете в швейцарском банке, для кого-то это популярность, для кого-то это возможность самостоятельно путешествовать, для кого-то это право заниматься собственным любимым делом. Для всех **критерии успеха разные...**

Возьмите лист бумаги, сверните в трубочку и напишите сбоку слово «успех». Предложите кому-нибудь, кто есть рядом с вами, посмотреть на получившуюся конструкцию сбоку, а сами разглядывайте ее с торца. Что произошло? Вы смотрите на один и тот же объект, на успех в жизни, но с разных сторон. Цель одна, а выглядит для вас она по-разному. Не существует двух абсолютно одинаковых взглядов на этот вопрос.

### Как другие люди помогают или мешают нам?

Так как же найти что-то общее, если критерии у всех разные? Успех – это **социальное явление**. Между людьми, так или иначе, постоянно существует конкуренция, идет соревнование. "Ты должен быть успешным", – твердят нам с детства. Если "круче" всех, значит, ты чего-то добился в жизни. Если тебя превзошли – ты неудачник, который ленится и не хочет ни к чему стремиться.

Постоянно идет всеобщее сравнение себя и окружающих. Во многом это способствует прогрессу и развитию. Но, если вы достигли лидерства, часто развитие останавливается, так как «соперников» больше нет.

### Правильно ли так относиться к этому?

Не совсем. Понятие успешности не может быть основано на конкуренции с другими людьми. Успех – это то, к чему стремимся мы сами! Так почему надо ориентироваться «на соседа»? Единственное, к чему это ведет, так это к поддержанию общества потребления: коллега на работе купил джип, значит, я просто обязан купить машину с еще большими колесами и более мощным двигателем.

### Жизненные цели – личное дело каждого

*«Успех – это то, что ты сам понимаешь под этим словом». Роберт Олтмен.*

Таким образом, общим, объединяющим все многообразие понятий является вот что: успех – это наш личный критерий, наша личная цель, к которой мы стре-

мимся. Это та задача, которую мы ставим сами перед собой. Не ведите ни с кем переговоров относительно своих целей, они зависят только от вас.

Да, безусловно, мы можем сказать себе: «Я хочу, чтобы у меня был самый крутой джип!». Но это абсолютно не то же самое, что слепая «гонка вооружений». Если мы ставим перед собой цель, мы, как правило, знаем, зачем нам надо ее достичь. Модель общества потребления не ставит перед собой таких целей. Не оглядывайтесь по сторонам, идите к собственной цели, будьте успешными!

### Какие качества нужны для достижения успеха?

Для того чтобы всегда добиваться своих целей, надо следовать определенным правилам:

1. В любой ситуации надо **видеть возможности**, а не ограничения. Последние останавливают нас и вводят в ступор, не давая двигаться вперед. Этому тяжело научиться, но такое умение стоит потраченных усилий.
2. Действуйте сейчас, а не откладывайте на потом. Помните, что каждый впустую потраченный день – это ваше наказание самого себя. Вы же будете мучиться от того, что не смогли приблизиться к своим целям.
3. Никогда не останавливайтесь на достигнутом. Ведь вы, без сомнения, **можете гораздо больше**. Выходите из собственной зоны комфорта.
4. Не бойтесь совершать ошибки. От них никто не застрахован. Но это не повод останавливаться при малейших трудностях.
5. Очень важно научиться **мотивировать себя самостоятельно**. Никто не будет каждый день подгонять вас – это никому не нужно, кроме вас.
6. Иногда вам придется рисковать. Но делайте это обдуманно – не стоит ставить все на кон, если шансы на успех минимальны и от вас не зависят. Любой **риск должен быть обдуманным и оправданным**.
7. В любом деле надо быть терпеливым. Ничто хорошее не приходит сразу – это результат кропотливого труда. Это могут быть дни, недели, месяцы и годы. Надо быть готовыми к длительному времени, и результат непременно порадует вас.
8. Верьте в свои силы и не слушайте окружающих. Никто лучше вас не знает, на что вы способны. Никому, кроме вас, не важна ваша цель. Только **вы способны на это!**
9. Если кто-то говорит вам "нет", это не должно быть поводом для отказа. Надо просто более тщательно пересмотреть варианты решения.

Ставьте перед собой **правильные цели** – это должно быть не просто желание, а Мечта с большой буквы. Тогда вы обязательно исполните ее и не остановитесь перед трудностями. Помните, что успех – это не только деньги. Свои личные критерии можете выработать только вы сами!

## **Что такое саморазвитие личности?**

Человеческая жизнь затрагивает множество аспектов. Нам приходится быть экспертами в различных сферах и обладать огромным количеством знаний, необходимых для того, чтобы **благополучно существовать** в этом мире. Вся жизнь человека – это непрерывный процесс обучения: школа, институт, курсы повышения квалификации. Мы учимся различным вещам в течение жизни, это может быть что-то незначительное или очень важное. К примеру, на днях вы научились готовить новое блюдо, а в прошлом месяце устроились на новую работу, где приходится выполнять новые, несвойственные для себя функции. Это ведь тоже развитие, просто в разных масштабах.

Только образованный и развитый человек может быть интересной личностью, востребованным работником и приятным собеседником. К сожалению, многие ограничиваются вышеперечисленными способами развития и считают на определенном этапе своей жизни, что этого достаточно, однако существует ряд людей, которым это приносит не только удовольствие, но и выгоду. Занимаясь саморазвитием, они повышают уровень знаний, свою самооценку, тем самым становясь более востребованными личностями в современном мире.

## **Почему саморазвитие так популярно?**

Сегодня стало **очень популярным заниматься саморазвитием**, и это не случайно, потому как образованные и развитые люди более успешны, они находят свою нишу в жизни и прочно занимают ее. Причем обычно успешны они во всем: в семейных делах, в учебе, в работе. Объясняется это достаточно просто: они не останавливаются на чем-то одном в своем совершенствовании и стремятся получить максимум знаний во всех областях. Благодаря этому им удается находить разные пути решения проблемы и делать это с легкостью. Именно к таким людям идут за советом и получают его.

Саморазвитие – это осознанный процесс, который человек, воплощает в жизнь, используя только лишь свои моральные и физические ресурсы, чтобы совершенствоваться и развивать себя как личность. Процесс саморазвития не может быть полноценным, если человек не обладает определенными качествами, однако, их также можно развить при помощи изучения литературы, разработанной психологами. Однозначно, ничего не получится у тех людей, которых заставляют заниматься развитием «из-под палки». Человек должен сам прийти к этому, только так можно достигнуть положительных результатов.

Саморазвивающиеся люди увлекаются чтением, много путешествуют, с ними очень интересно общаться. Нередко такой человек – это душа компании, у которого

огромное количество поклонников. Это очень **целеустремленные люди**, способные расставлять приоритеты и цели в жизни и идти к ним во что бы то ни стало. Не стоит думать, что все это дается легко. Для достижения такого результата, необходимо постоянно работать над собой. Важно понимать, что люди рождаются с одинаковыми качествами, только в дальнейшем одним удастся распорядиться ими наиболее выгодно, а другие останавливаются в своем развитии.

### **Чему можно научиться?**

Между тем процесс саморазвития очень интересный и увлекательный: развиваясь, мы постоянно узнаем новые факты, знакомимся с интересными людьми. Благодаря полученным знаниям можно открыть в себе новые возможности и навыки, о которых вы даже не догадывались, а также усовершенствовать имеющиеся качества:

- лидерские способности;
- умение ставить цели;
- умение достигать поставленных целей;
- уверенность в себе;
- самообладание;
- ответственность;
- расширение интереса и кругозора.

## СОВЕТЫ ПО ТИМБИЛДИНГУ ОТ РЭНДИ ПАУША

Вы слышали о профессоре Рэнди Пауше? О его знаменитой "Последней лекции"? Он написал ее, когда узнал, что ему осталось жить несколько месяцев. Это рассказ о том, как надо жить. Как ценить каждое мгновение. Как трепетно относиться к детским мечтам. Как жить так, чтобы не терять ни секунды драгоценного времени.

Это не книга-биография, не книга-нравоучение. Это шанс каждому из нас, имеющему впереди долгие годы, понять уже сейчас: что я должен успеть?

Рэнди Пауш был профессором университета "Карнеги-Меллон" и преподавал курс "Построение виртуальных миров". Он учил не только программированию виртуальной реальности, но и умению работать в команде. Рэнди говорил своим ученикам: "Я знаю, что ты умный. Но здесь все умные. Быть умным недостаточно. Мне нужны люди, рядом с которыми всем будет хорошо".

Предлагаем Вам ознакомиться с основами эффективной работы в команде, которым Рэнди Пауш учил своих студентов. Они полезны каждому, независимо от профессии, возраста и опыта работы.

*Когда мне приходится работать с другими людьми, я стараюсь представить, как мы сидим вместе с колодой карт. Мне всегда хочется выложить свои карты на стол рубашкой вниз и сказать группе: «Ну и что мы все вместе можем сделать с таким раскладом?»*

*Умение работать в группе жизненно важно и необходимо как в профессиональной деятельности, так и в семье. И чтобы научить студентов этому, я всегда разбиваю их на группы во время работы над проектами.*

*С годами повышение эффективности работы группы стало для меня навязчивой идеей. С первого дня каждого семестра я разбиваю свой класс на десяток групп по четыре человека. Во второй день я даю им листочек с разработанными мною советами по эффективной работе в группе. Мы изучаем его строчка за строчкой. Некоторым студентам кажется, что это пустая трата времени. Они закатывают глаза. Им кажется, что они и так отлично умеют работать в коллективе. Их учили этому еще в детском саду. Им не нужны мои примитивные советы.*

*Но самые серьезные студенты принимают мои советы близко к сердцу. Они чувствуют, что даю им основы. Точно так же мой тренер Грэм приходил на тренировку без мячей. И вот несколько моих советов.*

***Правильно встречайте людей.*** Все начинается со знакомства. Обменяйтесь контактной информацией. Убедитесь, что вы правильно произносите имена друг друга.



**Ищите общие черты.** Вы почти наверняка найдете что-то такое, что объединяет вас с другими, а когда после этого возникнут разногласия, вам будет гораздо легче решать проблемы. Разговоры о спорте не знают расовых и финансовых границ. На самый крайний случай всегда остается погода!

**Старайтесь сделать общение оптимальным.** Убедитесь, что никому из вас не холодно, никто не устал и не голоден. Если есть возможность, встречайтесь за обедом. Еда всегда смягчает атмосферу. Вот почему в Голливуде все важные вопросы решаются «за ланчем».

**Дайте высказаться всем.** Не заканчивайте предложений за другого человека. Не думайте, что ваша идея станет более яркой, если вы будете говорить громче или быстрее.

**Оставьте гордость за дверью.** Когда вы обсуждаете идеи, присваивайте им ярлыки и записывайте на бумагу. Ярлык должен описывать идею, а не того, кто ее предложил: «мостик» — вместо «идея Джейн».

**Хвалите друг друга.** Умейте находить что-то хорошее и говорите об этом, даже если атмосфера стала напряженной. Если присмотреться, то даже в самой плохой идее есть что-то полезное.

**Формулируйте альтернативы в виде вопросов.** Вместо того чтобы говорить: «Я считаю, что мы должны сделать А, а не В», скажите то же самое иначе: «Что, если нам сделать А вместо В?» Это позволит людям высказывать свою точку зрения, а не защищать отвергнутый вариант.

## СОВЕТЫ ПО ВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

Каждый, время от времени, должен вести переговоры: на работе, дома, как руководитель, как продавец (это не обязательно продавец в магазине, им может быть любой, кто предлагает какие-то услуги) и как потребитель.

Одним это кажется легким, а другие рассматривают процесс переговоров как источник конфликта, которому необходимо противостоять и которого, если возможно, лучше избегать. Навыки ведения переговоров нужно развивать.

Переговоры можно определить как процесс, в который вовлечены два или более человек, связанных друг с другом, с целью формирования договора и готовых к действиям, где для того, чтобы двигаться вперед, должен быть достигнут компромисс.

Далеко не каждая ситуация требует переговоров, однако, когда компромисс должен быть достигнут посредством переговоров, часто возникает ряд связей между двумя сторонами в форме соглашения о деталях совершения сделки.

Какие же советы могут вам пригодиться? Назовем их.

### **1. Совершенствуйте «осознанные переговоры»**

Успешные переговорщики проявляют настойчивость и берутся за все. Они знают, что всегда можно договориться.

### **2. Станьте хорошим слушателем**

Переговорщики как детективы. Они задают наводящие вопросы, а затем слушают. Другие переговорщики скажут вам все, что нужно знать. Все, что вам нужно делать, – это слушать.

### **3. Будьте готовы**

Соберите как можно больше информации, необходимой для переговоров. Каковы потребности партнеров? Какое давление они испытывают? Какие у них есть возможности? Выполнение предварительной работы является жизненно важным для успешного ведения переговоров.

### **4. Нацельтесь на большее**

Люди, которые нацеливаются на большее, добиваются большего успеха. Если вы ожидаете больше, вы получите больше. Успешные переговорщики оптимисты.

Проверенные стратегии для достижения более высоких результатов предлагают крайние положения. «Продавцы» должны просить больше, чем они рассчитывают получить, а «покупатели» должны предложить меньше, чем они готовы платить.

### **5. Будьте терпеливы**

Это очень трудно для некоторых людей. Мы хотим закончить скорее. Тот, кто более гибок во времени, имеет преимущество.

Ваше терпение может иметь разрушительные последствия для других переговорщиков, если они спешат.

### **6. Сосредоточьтесь на удовлетворении**

Помогите другому переговорщику почувствовать себя удовлетворенным. Удовлетворение означает, что его основные интересы были выполнены.

Не путайте основные интересы с позицией. Их позиция – это пожелания, которые они высказывают. Их основной интерес состоит в том, что им действительно нужно получить.

### **7. Не делайте первый шаг**

Самый лучший способ узнать, насколько ограничены стремления других переговорщиков, – это побудить их открыться первыми.

Они могут просить меньше, чем вы думаете. Если вы откроетесь первым, то можете отдать больше, чем это необходимо.

### **8. Не принимайте первого предложения**

Если вы сделаете это, то другие переговорщики будут думать, что они, возможно, могли бы добиться большего успеха.

Они будут более удовлетворены, если вы отвергнете первое предложение, потому что когда вы, в конце концов, согласитесь, то они сделают вывод, что подтолкнули вас к вашему пределу.

### **9. Не идите на односторонние уступки**

Всякий раз, когда отдаете что-то, получайте что-то взамен. Всегда используйте схему «я сделаю это, если вы сделаете то». Иначе вы подтолкнете другого переговорщика просить у вас больше.

### **10. Всегда будьте готовы уйти**

Никогда не ведите переговоры без вариантов. Если вы слишком полагаетесь на положительный результат переговоров, вы теряете возможность сказать «нет».

## **Рекомендации по проведению переговоров**

Наряду с вышесказанным, можно выделить несколько следующих рекомендаций по ведению деловых бесед:

1. Необходимо заранее написать план беседы, обработать наиболее важные формулировки, оформить наглядно презентацию.
2. Важно применять положения психологии о периодическом воздействии на партнера в ходе беседы, а именно:
  - неблагоприятные моменты и факты чередовать с благоприятными;
  - начало и конец – только положительные фразы.
3. Постоянно помнить о движущих мотивах партнера:
  - его ожиданиях;
  - преимуществах, которых он добивается посредством этой беседы;
  - его позиции;
  - его желании самоутвердиться;
  - его чувстве справедливости;
  - его самолюбии.
4. Стараться не задавать вопросы, на которые собеседник может ответить "Нет", необходимо облегчать ему ответ "Да".
5. Необходимо повторять в ходе беседы, переговоров основные мысли партнера, следить за его своими мыслями и высказываниями, не повторяться. Избегать отклонений от предмета переговоров и превосходной степени сравнения.
6. Внимательно выслушать собеседника до конца, ведь слушать с должным вниманием то, что он хочет сообщить, – это не только знак внимания к нему, но и профессиональная необходимость.

7. Очень важно не пренебрегать значением предубеждений партнера.
8. Избегать недоразумений и неверных толкований! Изложение материала должно быть ясным, наглядным, систематизированным, сжатым, простым и понятным. При любой неясности сразу же без всякого смущения необходимо прямо спрашивать у партнера, что он все же подразумевает?
9. Главное – уважать своего партнера! Ведь техника ведения бесед и переговоров – это общение с людьми. Нужно внимательнее относиться к собеседнику, ценить его аргументы, даже если они слабы.
10. Всегда, когда возможно, необходимо проявлять вежливость, показывать дружеский настрой, дипломатичность и тактичность. Важно помнить, что вежливость не снижает определенности просьбы или предложения, но во многом препятствует появлению у партнера внутреннего сопротивления. Вежливость должна быть в меру, без лести. Дипломатичное же поведение предполагает осторожность, сообразительность и простую учтивость.
11. Если нужно, сохраняйте хладнокровие, когда температура беседы поднимается.
12. Любым возможным способом необходимо постараться облегчить собеседнику восприятие ваших тезисов и предложений, учтя внутреннюю борьбу между его желаниями и реальными возможностями, чтобы он мог сохранить свое лицо.
13. Дать ему время, чтобы он сам постепенно убедился в правильности ваших положений.
14. Подумать о тактических приемах ведения переговоров.
15. Попытаться в ходе беседы достичь своей цели или же найти приемлемый компромисс.

Подводя итоги всему выше сказанному, можно сказать, что успешный исход переговоров – создание благоприятного психологического климата, который достигается путем внушения оппоненту его собственной значимости, доверительной атмосферы, проявлением уважения и внимания к партнеру.

Переговорный процесс, должен включать в себя все этапы с сохранением равенства интересов двух сторон, обстановку протекания переговоров и подготовленность сотрудников принимающих в нем участие, а также подведение промежуточных итогов переговорного процесса.

При проведении переговорного процесса необходимо использовать различные методы, предназначенные для подготовки к переговорам, большего убеждения и понимания сути, готовности к компромиссам.

Также важно учитывать при ведении деловых переговоров время, место, вопросы, этические и другие принципы для успешного завершения встречи.

## Как правильно вести переговоры?

Переговоры – важнейшая часть любого делового партнерства. От качества проведенных переговоров во многом зависит дальнейшая работа с партнерами, и именно на этом этапе определяются главные условия сотрудничества.

С психологической точки зрения каждый из нас – уникальная личность. У нас есть своя жизненная позиция, взгляды и предпочтения. То же самое относится и к партнеру. Как правило, ему нужны конкретные условия. Людям, с которыми вы будете вести переговоры, нужна конкретика – это важно. Но, наряду с ней, существуют стандартные приемы ведения переговоров. Их можно рассматривать как некий шаблон, в хорошем значении этого слова. Эти правила сформированы на основе таких факторов, как деловая этика и психоанализ, поэтому их эффективность вряд ли стоит подвергать сомнению.

**Итак, правила успешных переговоров включают в себя следующие пункты:**

- 1. Подготовка.** Вы должны четко понимать цель переговоров еще до их непосредственного начала. В идеале разбить эту цель на три пункта: планируемый результат, приемлемый и нежелательный. Для каждого из них необходимо иметь собственную стратегию поведения, которая пускается в ход еще до того, как результат будет достигнут. Допустим, вы видите, что разговор идет не в то русло, и вы не можете прийти к общему знаменателю с собеседником. Воспользуйтесь приемами, которые дадут возможность выйти из ситуации.
- 2. Представление.** В начале разговора дайте партнеру четко понять, кто вы, от какой организации действуете и с какой целью пригласили его на эту беседу. Это поможет избежать многих вопросов в дальнейшем. Неформальное отступление имеет смысл, если вы действительно умеете общаться на отвлеченные темы. Если же разговор «о погоде» делается постольку поскольку, неискренне, он будет лишь во вред, т.к. станет бесполезной тратой времени, которого у многих деловых людей просто-напросто не хватает. Лучше переходить сразу к сути.
- 3. Взаимопонимание.** Безусловно, в процессе переговоров вы должны отстаивать, прежде всего, свои интересы. Но не лишним будет взглянуть на разговор со стороны собеседника. Это поможет вам лучше понять, какие плюсы своего предложения вы можете для него подчеркнуть. Умейте слушать и слышать чужую позицию.
- 4. Антураж и внешний вид (для «живых» переговоров).** Позаботьтесь о том, чтобы переговоры проходили в подходящем месте, там, где никто не будет вам мешать. Если это офис, его обстановка должна настраивать на

деловой лад. Закройте дверь (но не запирайте) и позаботьтесь о том, чтобы вам никто не мешал. Не приглашайте участвовать в переговорах лиц, чье присутствие на них необязательно. Контролируйте время переговоров, не затягивайте их, но и не смотрите на часы каждые 5 минут, это признак плохого тона и вашей недостаточной заинтересованности в сделке. Что касается внешнего вида – в нем должна присутствовать аккуратность. Вы проводите деловую встречу и должны выглядеть соответствующе.

Справедливости ради, стоит отметить, что по этому пункту все сугубо индивидуально. Нередко люди, продвигая свои слуги, создают себе такой внешний вид, чтобы их собеседник первое время не мог понять, с кем он вообще ведет разговор. Это дает возможность играть первую скрипку именно в плане делового общения, пока другая сторона уделяет время изучению тебя как личности. Но тут важно не переборщить, т.к. излишняя экспрессивность в стиле может дать в корне обратный результат – человек изначально не увидит в вас серьезно настроенного партнера.

5. **Положительный характер беседы.** И вы, и ваш собеседник, заинтересованы во взаимовыгодном сотрудничестве. Это ведь хорошо, не правда ли? Демонстрируйте свой позитивный настрой. Но не с помощью «дежурной» улыбки, а так, чтобы эмоции были искренними. Рассказывайте о перспективах сотрудничества с чувством, с блеском в глазах. Если вы не кривите душой, поддерживать такой тон будет очень легко. Но при этом держите дистанцию. Возможно, в будущем вы и собеседник станете лучшими друзьями, но в данный момент вы – представители разных деловых сторон, каждая из которых отстаивает свои интересы.
6. **Однозначность.** Если речь идет о финансовом партнерстве, условий оплаты и т.п. моментов, нужно, чтобы все они были четко оговорены, а затем прописаны в договоре и не подвергались двойной трактовке. Подписывать документ, естественно, сразу не стоит. Почему – см. примечание над этим пунктом.
7. **Главное – детали.** Не поняли, что означала та или иная фраза из уст партнера? Не поленитесь задать ему уточняющий вопрос. Сомнения, неуверенность и т.п. чувства необходимо либо подтверждать, либо развеивать. Уточняющие вопросы в данном случае – самый лучший способ.
8. **Соблюдайте баланс** между «добрым и злым полицейским». Еще один важный фактор того, как вести переговоры о сотрудничестве. Здесь, как и в бою, силен не тот, кто атакует, а тот, кто держит удар. Свои позиции необходимо отстаивать не за счет отказов, споров и другого негатива. Важно продемонстрировать профессионализм. И тогда партнер лояльнее будет относиться к предложенным вами условиям.

9. **Держите слово.** Раз уж мы проверяем партнера на честность и порядочность, можно быть уверенными, что он сделает то же самое. Обещайте только то, что можете гарантировать. Соблюдайте обещания. Точнее, даже не обещания, а обязанности согласно будущему договору. Иначе вас будет ожидать уже не только моральная, а и административная (а порой и уголовная ответственность). Плюс ко всему это ваша репутация. Не позволяйте ей пострадать.

10. **Грамотное завершение беседы.** По факту переговоров стороны должны прийти к совместному итогу. Это может быть компромисс, предварительная договоренность, иногда – категорическое несогласие сторон друг с другом. Но нельзя оставлять переговоры незавершенными. Даже если они были всего лишь одним из этапов, после которого вам предстоят другие встречи, разговоры или переписки. Относитесь к ним, как к прочитанной главе, из которой необходимо сделать вывод. И, естественно, соблюдайте элементарную вежливость. Пожмите человеку руку (если это мужчина), улыбнитесь даме, пожелайте хорошего дня. Делайте это независимо от результата беседы.

**ВАЖНО!** Итог переговоров – не значит принятое решение. Вердикт о сотрудничестве нужно принимать, лишь обдумав в спокойной обстановке, обсудив со своими коллегами все то, о чем вы общались в процессе переговоров. Особенно, если собеседник предлагал вам варианты сотрудничества, о которых вы ранее не задумывались. Вам необходимо тщательно проанализировать это предложение, понять, устраивают ли вас озвученные условия. Возможно, стоит поискать подводные камни. Для того чтобы было проще разобраться, ведите записи во время переговоров. Если же согласиться на сотрудничество во время самой беседы, можно стать жертвой личности с сильной харизмой, за счет которой вы будете сбиты с толку.

## Успешные переговоры. Советы психолога

Одна из важных составляющих делового человека – это коммуникативные навыки и умение «продать» себя. Без этого невозможно продвинуться по карьерной лестнице, добиться результатов в предпринимательстве. Коммуникация и умение преподнести себя в выигрышном свете – нехитрые науки, которым можно научиться.

Но если у вас нет времени на обучение, а переговоры уже на носу, то приведенные ниже советы помогут произвести нужное впечатление, будь то собеседование, знакомство с потенциальным партнером или заключение соглашения.

1. У вас не будет второго шанса, чтобы произвести первое впечатление. От вызванного эффекта зависит доверие собеседника. Счастливая улыбка (конечно, к месту) и безупречный внешний вид – верный путь, чтобы произвести нужное впечатление. Ваши бизнес-партнеры или работодатели не хотят знать ваши проблемы. Все хотят иметь дело с работоспособными, довольными жизнью людьми, со здоровым энтузиазмом и доброжелательностью. Так пусть ваш внешний вид говорит об этом.

2. Соблюдение личного пространства. Ваш собеседник, если он вам не друг и не близкий человек, негативно отреагирует на нарушение границ его личного пространства. Это радиус вокруг него примерно 1,5-2 метра. Чтобы пожать руку, не стоит подходить ближе, чем на 1 метр. Сидеть во время переговоров желательно на расстоянии 2-3 метра. Это наиболее оптимальное расстояние, при котором собеседник сможет ощущать доверие. При нарушении этих границ ваш партнер будет испытывать тревогу, ощущение опасности, настороженность. Также не стоит слишком увеличивать дистанцию, так как есть риск того, что психологическая связь не будет установлена.

Нарушение границ зоны личного пространства – одна из грубейших ошибок в деловых отношениях, которая приводит к провалу переговоров.

3. На одной волне. Теперь нужно закрепить полученный результат – подстроиться к собеседнику, быть с ним на одной волне. Это поможет влиять на него при принятии решения. Здесь подойдет техника отзеркаливания: нужно очень плавно, постепенно перенимать его жесты, позу, темп речи. Эффективна техника повторения фраз или слов собеседника. Здесь важно избегать эффекта попугая. Попробуйте для начала возвращать партнеру его фразы в виде вопроса, начав со слов «правильно ли я вас понял: (и повторите его фразу)». Такой способ общения располагает к себе, потому что собеседник чувствует, что его понимают. И действительно, такой стиль общения помогает избегать недопонимания.

4. Снятие психологического барьера. Что делать, если ваш партнер защищается? Наверно, все знают, что скрещенные руки и ноги, избегание зрительного контак-



та – это признаки психологической защиты. Можно решить эту проблему, попросив партнера что-то взять в руки (например, передать ему бумаги) и часто повторяя такие слова, как «посмотрите, взгляните». Таким образом, вы сможете убрать эту невидимую стену между вами.

5. Первое «Да». Перед тем, как задать главный вопрос, воспользуйтесь известной техникой «первого Да», то есть спросите у собеседника что угодно, главное, чтобы ответ был положительный. И сразу же после первого «Да» переходите к своему вопросу. Такова природа человека – после первого «Да» сказать «Нет» значительно труднее.

И, напоследок: заканчивая свои переговоры, оставайтесь в образе до самого конца. Не стоит, выходя из кабинета, громко выдыхать или каким-то другим способом показывать свои эмоции. Ваш партнер может неправильно истолковать такие выпады.

И на всех стадиях переговоров будьте уверены в себе, искренни – и тогда ваши переговоры пройдут успешно!

## Дел Сингх (Del Singh)

(американский блогер, специалист по саморазвитию и ведению финансов)

Вся наша жизнь – череда переговоров. Неважно, что мы делаем: покупаем машину или выбираем, где учиться, нанимаем новых сотрудников или решаем, какой фильм посмотреть вечером. Любая жизненная ситуация становится поводом для переговоров. Наша способность вести переговоры неразрывно связана со способностью принимать решения. А это лежит в основе успешной жизни.

### 1. Учитесь слушать

Умение слушать собеседника довольно часто недооценивают. А ведь именно благодаря ему можно многое узнать о целях, желаниях и страхах человека.

Во время следующих переговоров не старайтесь придумать собственный ответ, пока говорит ваш собеседник, а внимательно слушайте его. Обращайте внимание не только на слова, но и на интонацию, жесты и мимику.

### 2. Развивайте эмоциональный интеллект

Обычно мы принимаем решения, основываясь на своих страхах, себялюбии или жадности. Эмоциональный интеллект — способность распознавать свои чувства и чувства окружающих. Во время переговоров он поможет вам обуздать эмоции и рационально подойти к решению проблемы, а также управлять чувствами других людей.

Подходите к чувствам по-умному. Во время переговоров старайтесь быть собранным и сохранять спокойствие, даже если все остальные нервничают и выходят из себя.

Помните: переговоры – это конструктивный диалог двух сторон, стремящихся к соглашению. Злость и раздражение – признаки слабости и непрофессионализма. Нападки на другую сторону приведут только к тому, что ваш собеседник закроется и начнёт защищаться. А ваши эмоции будут использованы против вас.

### 3. Стремитесь к обоюдной выгоде

Помогайте людям получить то, что они хотят, и вы получите то, что хотите сами. В результате все останутся в выигрыше.

### 4. Будьте любопытны

Это ещё один недооценённый навык. Не бойтесь задавать вопросы, дайте выговориться другой стороне. Так у вас будет меньше шансов напортачить самому.

Обычно нам кажется, что неудобно задавать много вопросов, но это очень важная часть эффективных переговоров. Постарайтесь проявить любопытство и искреннюю заинтересованность в людях. Задайте, например, такие вопросы:

- Почему это для вас важно?
- Не могли бы вы объяснить, что вы имеете в виду?
- Как вы отнесётесь к ... ?

## **5. Говорите чётко**

Очень важно знать, что и как сказать. Поэтому соберитесь с мыслями перед тем, как начнёте говорить. Не говорите слишком быстро. Если вы будете говорить чётко и без спешки, вы произведёте впечатление уверенного в себе человека.

Кроме того, постарайтесь избавиться от слов-паразитов и фраз «Честно говоря», «Простите, что спрашиваю, но...», «Мне очень жаль, но...», «К сожалению».

## **6. Делайте паузы**

Используйте паузы, чтобы акцентировать внимание на том или ином предложении или вопросе.

Также эта стратегия работает, когда кто-то пытается навязать вам какое-то невыгодное для вас решение. Поэтому дайте свой ответ и сделайте паузу. Ситуация может стать очень неловкой, но старайтесь не терять самообладание. Не показывайте, что вы волнуетесь.

Мы довольно часто испытываем волнение перед людьми с высоким статусом, забывая при этом, что у них есть собственные страхи и проблемы.

Неважно, на чьей стороне преимущество. Никогда не позволяйте другой стороне помыкать вами и навязывать вам свои условия, каким бы влиятельным не считался собеседник. Если вы уверены в себе и можете подтвердить свою ценность, вы всегда можете отказаться от сделки.

## **Выводы**

Научиться эффективно вести переговоры не так уж сложно. Нужно понимать людей: их стремления, страхи и мотивы. Когда вы понимаете другую сторону, вы на полпути к сделке своей мечты.

## ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПЕРЕГОВОРОВ

В настоящее время теоретиками и практиками переговорного процесса описано множество различных рекомендаций, повышающих его эффективность. Так, принципы Гарвардского метода принципиальных переговоров заключаются в следующем.

*Отделяйте участников переговоров от предмета переговоров.* Это не значит, что нужно отделить личностный компонент от предмета переговоров и работать исключительно с последним. Напротив, необходимо различать, но и учитывать обе компоненты. В процессе подготовки и проведения переговоров нужно четко представлять его содержательную сторону и в то же время поставить себя на место своих партнеров и постараться посмотреть на проблему их глазами. При этом:

- внимательно слушайте и показывайте, что вы услышали сказанное;
- переспрашивайте, если вам не совсем ясно, что имеет в виду партнер, когда выдвигает свое предложение;
- не делайте вывода о намерениях партнеров исходя только из собственных соображений. Не принимайте свои опасения за намерения другой стороны;
- высказывайте свое мнение по поводу того, что предлагает другая сторона;
- не обвиняйте ваших партнеров, даже если они этого заслуживают. Это непродуктивно и вынуждает другую сторону занимать оборонительную позицию по отношению к вашим обвинениям, что может отразиться и на предмете переговоров;
- работая с партнером, решайте проблему, а не выясняйте отношения.

*Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.* Не стоит концентрировать внимание на позициях участников, так как цель переговоров — удовлетворение интересов сторон. Поэтому, чтобы достичь разумного решения, необходимо примирить интересы, а не позиции. Хотя, конечно же, трудность заключается в том, чтобы суметь за позициями партнеров разглядеть их интересы.

Если вы хотите, чтобы другая сторона приняла во внимание ваши интересы, надо объяснить, в чем они заключаются и почему они для вас важны. При этом будьте точными и конкретными, поскольку это повышает доверие к вам.

Со своей стороны, тоже признайте интересы другой стороны частью решаемой проблемы. Покажите, что вы поняли интересы партнеров, подчеркните свое стремление понять их нужды.

*Разработайте взаимовыгодные варианты, которые учитывали бы ваши интересы и примиряли несовпадающие интересы.*

В большинстве случаев участники переговоров допускают ряд серьезных просчетов, которые препятствуют поиску взаимовыгодных вариантов, а именно:

а) критически относятся к высказанным вариантам;

б) занимаются поисками единственно правильного ответа;

в) полагают, что «решение их проблемы — это их проблема», но если вы хотите достичь соглашения, которое отвечало бы вашим собственным интересам, нужно предложить такое решение, которое отвечало бы интересам и ваших партнеров. Для этого следует:

- отделить этап поиска вариантов решения от этапа оценки этих вариантов;
- расширить круг вариантов вместо того, чтобы искать единственно правильный ответ;
- искать взаимную выгоду;
- предлагать такие варианты, чтобы другой стороне было легче принять решение.

*Настаивайте на том, чтобы результат переговоров основывался на объективной оценке и на использовании объективных критериев.* Следует подчеркивать, что упрямство и непримиримость не являются достаточными аргументами, и соглашение должно отражать определенные нормы, а не зависеть от воли той или другой стороны. Это не означает, что условия должны основываться на нормах, выбранных вами, а подразумевает наличие каких-либо справедливых критериев, которые должны определить результат. Обсуждая такие критерии, а не желание или, наоборот, нежелание относительно чего-либо, ни одна сторона не будет вынуждена уступать другой, и обе стороны могут надеяться на справедливое решение.

Ведя с партнером диалога полезно соблюдать несколько простых правил.

1. Постарайтесь отвлечь партнера от занимаемых им деструктивных позиций, давая понять, что конструктивность на переговорах выгодна, прежде всего, ему самому.
2. Если оппонент по-прежнему заявляет о своей твердой позиции, не следует ее отвергать, но не надо и принимать ее. Когда оппонент атакует, полезно переждать и дать ему возможность выговориться, внимательно высказать все возражения и показать, что вы их понимаете, а затем направить усилия на изучение интересов, которые стоят за высказанными возражениями.
3. Предложите партнеру несколько вариантов решения проблемы и попросите его дать свои варианты. Затем можно обратить внимание на несовершенство этих вариантов. Если в них есть явные недостатки, то можно гипотетически обсудить, что произойдет, если один из его вариантов будет принят.
4. Поощряйте критику, вместо того чтобы отбиваться от нее. Не просите принять или отвергнуть идею, а спросите, что оппоненту кажется неправильным (например: «Какие обстоятельства мешают принять мое пред-

ложение?»). Поощряя критику, надо стремиться перенаправить ее в конструктивное русло, чтобы изменить ситуацию.

5. Старайтесь использовать в диалоге с партнером не только утверждения, но и вопросы. Обратитесь за советом к собеседнику, например, спросите, что он сделал бы на вашем месте. Утверждения приводят к сопротивлению, а вопросы – к ответам.
6. В трудных ситуациях используйте паузы. Если партнер на ваше предложение ответил жестким отказом, или предпринял контратаку, или от него поступило неприемлемое для вас предложение, то не отвечайте сразу, выдержите паузу. Люди обычно чувствуют себя неловко в молчании, особенно если они не совсем уверены в справедливости своих высказываний. Порой бездействие является наивысшей формой действия.

Успех переговоров – это, в первую очередь, стремление сторон договориться, соответственно, он во многом связан с гибкостью участников, а не просто с прямолинейностью и принципиальностью. По мнению Дж. Ниренберга, плохим переговорщикам нередко мешает их «железная мужская логика», которая у них приходит в серьезное противоречие с логикой переговорного процесса. Соответственно, он дает ряд советов по организации переговорного процесса, метафорично сравнивая эти два вида логики, а именно:

*Железная мужская логика:* Четко сформулируй, чего ты хочешь, и не отказывайся от своих требований.

*Логика переговорщика:* Имей в своем распоряжении несколько вариантов предложений. Предложение, которое не имеет альтернативы, это уже ультиматум. С таким арсеналом на переговоры можно и вовсе не ходить. Чем опытнее участник переговоров, тем более он гибок и тем лучше умеет искать взаимоприемлемые варианты. Поэтому очень важно, чтобы у тебя были широкие полномочия, позволяющие варьировать сценарий в зависимости от развития событий – без необходимости связываться постоянно с вышестоящими лицами.

*Железная мужская логика:* Все, чего добивается противник, он добивается тебе во вред.

*Логика переговорщика:* Прислушивайся к аргументам другой стороны. Вступая в переговоры, всегда задавайся вопросом, насколько аргументированы и разумны возражения противоположной стороны.

*Железная мужская логика:* Если ты вынужден уступить, значит, ты проиграл.

*Логика переговорщика:* Будь готов к уступкам. До разумной степени. Переговоры – это всегда готовность найти компромисс, удовлетворяющий обе стороны. При отсутствии такой готовности переговоры не только теряют смысл, но и становятся опасными, поскольку создают все условия для возникновения по-настоящему конфликтной ситуации. Отправляясь на переговоры, всегда берите с собой не только

ручку с золотым пером и заготовленные бланки договора, но и варианты разумных уступок, даже если твои требования абсолютно законны, твои действия разумны, а твои цели благородны, в то время как противоположная сторона, возможно, являет собой яркий образец непорядочности, подлости и наглости. Тем не менее не подменяйте приоритеты. Вы сюда пришли не просто искать справедливости, а урегулировать ваши взаимоотношения и прийти к более или менее взаимной выгоде.

*Железная мужская логика:* Бери все, что можешь взять.

*Логика переговорщика:* Не жмите до последнего. Даже заяц, загнанный в угол, начинает кусаться. Садясь за стол переговоров, стоит помнить об этом интересном факте биологии. Допустим, у вас на руках все козыри. Противная сторона не может ровным счетом ничего с вами поделать – сила на вашей стороне. Оппоненты вынуждены уступить и подписывают под конец полную капитуляцию. Вы уходите с ощущением безусловной и окончательной победы. И, возможно, зря. Потому что, когда человеку (организации, стране) уже нечего терять, может последовать отчаянный поступок. Всегда оставляйте даже напрочь разбитому противнику кусочек смысла жизни.

*Железная мужская логика:* Если тебя вынуждают к конфликту – объявляй войну.

*Логика переговорщика:* Никогда не объявляйте о начале «военных действий», даже если вы почти готовы их начать. Профессионал переговоров никогда не покинет помещение в знак протеста. Это политики из парламента так уходят. А переговорщики сидят до тех пор, пока не выработают хоть какую-либо приемлемую форму соглашения. Или хотя бы видимость такого соглашения. Так что если вы видите, что пока никаких позитивных результатов не предвидится, не следует это констатировать вслух. Лучше подвести итог переговоров словами: «Несмотря на расхождения в деталях, у нас интересы общие, иначе мы бы здесь не собрались» и т.п.

## ПРАВИЛА И ПРИЕМЫ ОБЩЕНИЯ

**Правила общения** – это сложившиеся в обществе рекомендации по общению. Многие из них отражены в национальных пословицах, поговорках, афоризмах (*Слово серебро, молчание золото; Умей пошутить, умей и перестать; Мало говоря, больше услышишь* и др.). Правила общения отражают представления о том, *как надо* вести общение в той или иной коммуникативной ситуации.

Различают *нормативные правила общения* и *правила речевого воздействия*.

**Нормативные правила** общения отвечают на вопрос «Как надо? Как принято?» и описывают принятые в обществе нормы и правила вежливого, культурного общения, то есть правила речевого этикета.

**Правила речевого воздействия** описывают способы воздействия на собеседника и отвечают на вопрос «Как лучше? Как эффективней?».

Выделяют также *приемы общения*. Приемы общения – это конкретные фразы, выражения или действия говорящего, с помощью которых он выполняет те или иные правила.

Существуют специальные правила и приемы общения, соблюдение которых помогает сделать общение комфортным и результативным.

**Принцип терпимости: принимайте собеседника таким, каков он есть**

№ п/п	Правила реализации	Приемы общения
1.	<b>Не пытайтесь переделывать вашего собеседника в момент разговора.</b> <i>Помните:</i> собеседник всегда прав. Даже если он не прав	Не говорите ему: – Почему вы на меня кричите? – Почему вы со мной в таком тоне разговариваете?
2.	<b>Пытайтесь преодолеть негативную установку к собеседнику.</b> <i>Помните:</i> негативная установка часто беспричинна, человек всегда сложнее того «ярлыка», который ему наклеивается	- не доверяйте чужой оценке – она всегда субъективна, человек может иметь свои причины не любить кого-либо, но вас это может совсем не касаться; - оцените собеседника только после разговора
3.	<b>При общении отвлекайтесь от недостатков собеседника</b>	- не замечайте его оплошностей, неудачных слов и выражений; - назовите для себя недостатки собеседника особенностями
4.	<b>Приспосабливайтесь к</b>	- говорите с ним на его «языке», в понятных



	нему	ему словах и выражениях; - учитывайте его настроение, самочувствие
--	------	---

**Принцип благоприятной самоподачи: добивайтесь расположения собеседника, стремитесь понравиться ему**

№ п/п	Правила реализации	Установки общающимся
1.	<b>Произведите максимально приятное внешнее впечатление.</b> <i>Помните</i> – «по одежке встречают»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- культурная и аккуратная одежда располагает к общению;</li> <li>- имейте бодрый, жизнерадостный вид;</li> <li>- демонстрируйте хорошее настроение;</li> <li>- будьте физически энергичны и подвижны</li> </ul>
2.	<b>Демонстрируйте уважительную манеру общения</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- держите уважительную дистанцию, соблюдайте уважительную позу и выражение лица;</li> <li>- демонстрируйте внимание к словам партнера;</li> <li>- поддерживайте взглядом контакт с собеседником;</li> <li>- не говорите слишком громко и самоуверенно;</li> <li>- не начинайте необходимый вам разговор сразу, сначала поговорите на общие темы или темы, интересующие собеседника</li> </ul>
3.	<b>Демонстрируйте собеседнику, что он вам нравится.</b> <i>Помните:</i> нам нравятся те, кому нравимся мы, поэтому покажите собеседнику, что он вам нравится, и тогда вы понравитесь ему ( <i>принцип кукушки и петуха</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ищите способ восхититься собеседником, используйте «восхитительное наклонение» (В. Леви);</li> <li>- показывайте, что общение с ним для вас приятно, доставляет удовольствие;</li> <li>- повторяйте вслух отдельные слова и выражения собеседника, сопровождая их своими положительными комментариями (именно..., правильно вы сказали... и др.);</li> <li>- используйте поддерживающие реплики, «поддакивайте»;</li> <li>- задавайте конкретные вопросы «на прояснение»</li> </ul>
4.	<b>Показывайте собеседнику, что вы «свой».</b> <i>Помните:</i> чем более «своим» ощущает вас собеседник, тем эффективнее ваше речевое воздействие на него	<ul style="list-style-type: none"> <li>- говорите собеседнику, что у вас с ним общие интересы, взгляды;</li> <li>- подчеркивайте общность ваших интересов;</li> <li>- указывайте на общность стоящих перед вами и собеседником проблем;</li> <li>- показывайте, что ваша жизнь не отличается от жизни вашего собеседника;</li> <li>- поддерживайте его ценности и оценки;</li> <li>- чаще соглашайтесь с собеседником, говорите, что он прав;</li> <li>- демонстрируйте понимание его проблем, чаще</li> </ul>

		говорите: «Я вас понимаю»
5.	<b>Индивидуализируйте собеседника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделяйте собеседника в ходе общения из остальных людей;</li> <li>- замечайте собеседника среди других людей, отдельно здоровайтесь;</li> <li>- отмечайте в разговоре с собеседником его отличительные особенности, называйте их;</li> <li>- чаще обращайтесь к собеседнику;</li> <li>- чаще называйте собеседника по имени, по имени и отчеству;</li> <li>- интересуйтесь его делами, задавайте вопросы о том, как решаются его проблемы;</li> <li>- чаще спрашивайте его мнение;</li> <li>- вспоминайте его прошлые высказывания, говорите, что он был прав;</li> <li>- заинтересованно комментируйте его поведение: «Я вижу, вы устали», «Мне кажется, вам холодно» и т. д.</li> </ul>
6.	<b>Укрупняйте собеседника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дайте собеседнику почувствовать себя значительным;</li> <li>- чаще советуйтесь с собеседником, просите у него совета по тем или иным вопросам;</li> <li>- отмечайте его достоинства, говорите ему о них;</li> <li>- приписывайте ему положительные черты, которых у него, может быть, и нет;</li> <li>- задавайте больше уточняющих вопросов (кроме вопросов, начинающихся с «А почему»);</li> <li>- одобряйте его самые незначительные успехи;</li> <li>- снижайте себя в глазах собеседника, рассказывайте о своих слабостях, неумении;</li> <li>- намекайте на компетентность собеседника («Вы, конечно, лучше меня знаете, что...»);</li> <li>- дайте вашему собеседнику превзойти вас</li> </ul>
7.	<b>Говорите собеседнику комплименты.</b> <i>Помните:</i> комплимент – это словесный подарок собеседнику; комплименты не имеют противопоказаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- передавайте комплименты «заочно», через других людей («нет лести неотразимее той, что передается из вторых рук»);</li> <li>- говорите нестандартные комплименты;</li> <li>- самый эффектный комплимент – на фоне антикомплимента («Я два часа бился, а Вы за 5 минут все сделали»)</li> </ul>
8.	<b>Говорите меньше собеседника.</b> <i>Помните:</i> многословных считают глупыми;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дайте собеседнику поговорить о себе;</li> <li>- сокращайте свое говорение за счет разговора о себе, и ваша речь станет намного короче</li> </ul>

	многословный не дает собеседнику поговорить о себе	
9.	<b>Выслушивайте собеседника.</b> <i>Помните:</i> собеседника, умеющего слушать, считают умным, вежливым, уважительным и культурным; к внимательному слушателю собеседник сразу располагается	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не демонстрируйте нетерпение;</li> <li>- не перебивайте;</li> <li>- задавайте вопросы;</li> <li>- выделяйте и повторяйте своими словами главные мысли собеседника;</li> <li>- не смотрите в разговоре на посторонние предметы, не отводите взгляд от собеседника;</li> <li>- подтверждайте понимание («Я понял, что вы имеете в виду...»; «Я правильно понял, что ...»; «Значит, вы считаете, что...» и т. д.)</li> </ul>

**Принцип минимизации негативной информации:  
сведите к минимуму сообщаемую собеседнику негативную информацию**

№ п/п	Правила реализации	Установки общающимся
1.	<b>Не вспоминайте плохое, не упрекайте собеседника.</b> <i>Помните:</i> упрек заставляет оправдываться («Не надо пилить опилки, они уже напилены», – замечал Д. Карнеги)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не вспоминайте негативный совместный опыт («А ты вспомни, как ты ...», «У тебя это уже не первый раз» и т. д.), вспоминайте только положительный совместный опыт, общие успехи;</li> <li>- меньше критикуйте, не делайте замечаний («Критика – почтовый голубь, она всегда к вам вернется», по словам Д. Карнеги)</li> </ul>
2.	<b>Не покушайтесь на ценности и стереотипы собеседника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не отзывайтесь плохо о его кумирах;</li> <li>- критику, если без нее нельзя, представьте в форме непонимания («Этот поступок, эту музыку, эту точку зрения и др. я не понимаю»)</li> </ul>
3.	<b>Не давайте советов, если вас не просят.</b> <i>Помните:</i> советуя по своей инициативе, вы демонстрируете собеседнику свое превосходство в опыте, знаниях и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- не учите других людей, как и что они должны делать;</li> <li>- если надо вмешаться, облакайте это в форму заботы («Может быть, вы пройдете вперед, а то здесь вас совсем затолкают») или говорите о себе: «Я обычно в таких случаях...»</li> </ul>
4.	<b>Не спорьте по мелочам.</b> Помните – «из двух ссорящихся всегда виноват тот, кто умнее» (В. Гете)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- преодолевайте внутреннее желание спорить;</li> <li>- игнорируйте уколы в свой адрес;</li> <li>- чаще соглашайтесь с собеседником в принципиальных вопросах и говорите ему о своем согласии с ним;</li> </ul>

		- не спорьте с собеседником, по какой стороне улицы идти – идите по той стороне улицы, по которой хочет идти собеседник, но ведите его туда, куда нужно вам
--	--	---

Все указанные правила, хотя и не носят абсолютного характера, позволяют успешно организовать речевое взаимодействие и повысить его эффективность.

## РЕЧЕВЫЕ ТАКТИКИ

В каждой ситуации общения используется своя стратегия. Под *стратегией* в данном случае понимается осознание ситуации в целом, определение направления развития и организация воздействия в интересах достижения цели общения.

Стратегия общения реализуется в *речевых тактиках* – речевых приемах, позволяющих достичь поставленных целей в конкретной ситуации.

Универсальными являются стратегии и тактики, разработанные Г. Грайсом и Дж. Личем: их можно использовать во всех видах общения.

### *Основные тактики и стратегии общения* (по Г. Грайсу)

№ п/п	Максима	Содержание максимы
1.	<b>Максима количества</b>	Речь должна содержать ровно столько информации, сколько ее требуется в данном случае. Если ее меньше, то адресат вправе уточнить детали, если же больше, то может попросить говорить короче
2.	<b>Максима качества</b>	Речь должна быть правдивой, следует избегать ложных утверждений. Разумеется, в определенных ситуациях не следует говорить всей правды (например, врач – больной), однако чаще всего получатель имеет право знать истинное положение вещей
3.	<b>Максима отношения (соответствия теме общения)</b>	Говорящий не должен отклоняться от темы разговора, смена предмета речи должна быть обусловлена каким-либо фактором. В противном случае получится: «Тебе про Фому, а ты про Ерему»
4.	<b>Максима способа выражения (манеры речи)</b>	Говори ясно, понятно. Адресант должен избегать неточных выражений, многословия, уметь правильно организовать свою речь, владеть голосом, дикцией, знать нормы языка, уместно выбирать стиль общения, говорить выразительно, с чувством

### **Тактики и стратегии общения** (по Дж. Личу)

№	Максима	Содержание максимы
---	---------	--------------------

п/п		
1.	<b>Максима такта</b>	Уменьшайте в общении «затраты» других, увеличивайте свои. Тактичнее согласиться на просьбу, чем отказать, тактичнее самому что-либо сделать, чем заставлять кого-то и пр. Не затрагивайте в разговоре тем, потенциально опасных для собеседника (частная жизнь, вкусы и пр.)
2.	<b>Максима великодушия</b>	Уменьшайте собственную выгоду, тем самым увеличивая выгоду другого. Не следует связывать партнера обязательствами, обещаниями, клятвой и т. п. Великодушный человек готов пожертвовать ради другого своими интересами, великодушный человек облегчит речевое поведение другого тем, что не заставит его просить о чем-либо, а сам предложит свою помощь и т. п.
3.	<b>Максима одобрения</b>	Увеличивайте одобрение других, уменьшайте их порицание. Одобрение всегда приятно партнеру по общению, оно связано с похвалой, комплиментами, но не стоит его переводить в лесть
4.	<b>Максима скромности</b>	Меньше хвалите себя, больше порицайте. Скромность предполагает «отведение» похвалы или комплимента. Отсюда фразы: <i>«Не стоит благодарности»</i> , <i>«Это всякий может сделать»</i> и пр.
5.	<b>Максима симпатии</b>	Увеличивайте симпатии между собой и партнером, уменьшайте антипатии. Этикетные вопросы при встрече о здоровье, о делах, улыбка, обращение на «вы» и по имени-отчеству, когда это следует делать, увеличивают симпатию к говорящему

**Основные тактики диалогического общения** (по Т. Ван Дейку)

№ п/п	Речевая тактика	Примеры
1.	<p><b>«Перевоплощение»:</b> искусственное установление разрыва в знаниях с собеседником, перевоплощение в «незнайку», «провинциала», «дилетанта» или даже в «дурачка» (используется в бытовом общении)</p>	<p>1. Расположившись в центре Бостона, американский специалист Д. Кингсбери задавал случайно выбранным прохожим-мужчинам вопрос о том, как пройти к известному всем жителям Бостона универсальному магазину «Йордан Марш», который находился примерно в шести кварталах от того места, где стоял Кингсбери. Испытуемых он разбил на три группы. Одним он задавал вопрос так: «Вы не скажете, как пройти к «Йордан Марш»?» Другим перед этим же вопросом произносил фразу: «Я не здешний». Третьим без всяких предварительных фраз задавал тот же вопрос, но произносил его с акцентом, характерным для сельских областей Миссури. Оказалось, что во втором и третьем случаях он получал значительно более подробные ответы.</p> <p>2. Голландский ученый Т.А. ван Дейк, исследуя речевые стратегии в диалогах об этнических меньшинствах, напротив, анализировал речевые ходы (т. е. речевые тактики), которые использовали люди, контактирующие с подобными группами населения. С помощью специально разработанного интервью опрашивались жители различных районов Амстердама. В результате ван Дейк выделил около тридцати ходов в построении речи, выражающей предубежденность: «предположение», «смягчение», «утрирование», «сдвиг», «взваливание вины на другого», «повтор», «приведение примера» и др.</p>
2.	<p><b>«Обобщение»:</b> прием, используемый для демонстрации того, что неблагоприятная информация, только что приведенная, например, в случае из жизни, не просто «случайна» или «исключительна», а типична (может быть исполь-</p>	<p>Типовые выражения этой речевой тактики: «И так всегда», «С этим сталкиваешься на каждом шагу», «Это без конца повторяется»</p>

	зована в бытовом и деловом общении)	
3.	<p><b>«Приведение примера»:</b> тактика, показывающая, что общее мнение основано на конкретных фактах (опыте) (может быть использована в бытовом и деловом общении)</p>	<p>Типовые выражения: «Вот пример», «Например, на прошлой неделе», «Возьмите нашего соседа. Он...»</p>
4.	<p><b>«Усиление», или «Утрирование»:</b> тактика направлена на лучший или более эффективный контроль за вниманием слушающего («привлечение внимания»), на улучшение структурной организации неблагоприятной информации, подчеркивание субъективной макроинформации (может быть использована в бытовом и деловом общении)</p>	<p>Типовые выражения: «Это ужасно, что...», «Это позор, что...».</p> <p>Примером использования тактики утрирования может служить следующая ситуация: однажды известный русский адвокат Ф.Н. Плевако защищал старушку, укравшую чайник. Прокурор, зная силу Ф.Н. Плевако, решил парализовать его защитительную речь и в своей речи начал всячески защищать старушку: бедная старушка, горькая нужда, кража незначительная, подсудимая вызывает не негодование, а только жалость. Но, увы, собственность священна, все гражданское благоустройство держится на собственности, и если позволить людям потрясать ее, то страна погибнет.</p> <p>Ф.Н. Плевако не стал прямо разоблачать демагогию речи прокурора о «священной собственности», а выбрал другую тактику:</p> <p>– Много бед, много испытаний пришлось претерпеть России за ее больше чем тысячелетнее существование... Двенадцать языков обрушились на нее, взяли Москву. Все вытерпела, все преодолела Россия, только крепла и росла от испытаний. Но теперь, теперь... Старушка украла старый чайник ценою в тридцать копеек. Этого Россия уж, конечно, не выдержит, от этого она погибнет безвозвратно, – после этой речи старушку оправдали</p>
5.	<p><b>«Уступка»:</b> дает возможность для условного обобщения даже в случае привлечения противоречивых примеров либо позволяет продемонстрировать реальную или воображаемую</p>	<p>Типичные выражения: «Среди них попадаются и хорошие люди», «Не стоит обобщать, но...», «Голландцы тоже могут так поступать» (последнее является также ходом «сравнение»)</p>

	терпимость и сочувствие (может быть использована в бытовом и деловом общении)	
6.	«Сдвиг»: тактика стратегии положительной самопрезентации (может быть использована в бытовом и деловом общении)	Типичный пример: «Мне-то, в общем, все равно, но другие соседи с нашей улицы возмущаются»
7.	«Контраст»: тактика, имеющая несколько функций: - риторическую: привлечение внимания к участникам отношения контраста (структурирование информации); - семантическую: выделение положительных и отрицательных оценок людей, их действий или свойств (часто путем противопоставления МЫ-группы и ОНИ-группы) – и все ситуации, где прослеживается конфликт интересов (может быть использована в бытовом и деловом общении)	Типичный пример: « <i>Нам</i> приходилось долгие годы трудиться, а <i>они</i> получают пособие и ничего не делают», « <i>Нам</i> пришлось долгие годы ждать новой квартиры, а <i>они</i> получают квартиру сразу же, как только приедут»
8.	«Апелляция к авторитету»: для подтверждения правильности излагаемой информации дается ссылка на авторитет слушателей, авторитет науки, авторитет известных ученых, социологов, политологов, деятелей культуры	Дж.Р. Паркинсон в книге «Люди сделают так, как захотите вы» приводит вариант применения этой тактики в диалогической речи. «Во-первых, узнайте, кто начальник вашего противника. По структурной схеме учреждения, в дирекции, в приемной, у телефонистки. Вы это сможете сделать. Потом позвоните этому начальнику с просьбой решить вашу проблему. Либо сразу попросите направить вас к тому, кто может это сделать. Начальство ответит: «Обратитесь к мистеру...» И, встретив последнего, вы сможете честно сказать: «Мистер... сказал, чтобы я обсудил с вами этот вопрос». Если противник тут же бросится решать вашу проблему – прием сработал. Аминь!»
9.	«Юмор»: не «засушивайте» свою речь. Приводите смешные, парадоксальные	Известный ученый И. Шкловский в книге воспоминаний «Эшелон» приводит такой случай. В 1960г. в Москву приезжал вице-канцлер Бри-



	<p>примеры, перемежайте выступление, беседу веселыми шутками, забавными историями, в том числе и из своей жизни. Эта речевая тактика очень эффективна. Хорошее чувство юмора, умение к месту привести шутку или каламбур в сочетании с невербальными элементами (улыбкой, например) позволят добиться успеха в речевой коммуникации любого уровня</p>	<p>танского Королевского общества профессор Мартин. Когда он выступал на президиуме Академии наук, ему был задан вопрос: каковы права и обязанности члена Королевского общества?</p> <p>Подтекст вопроса, по мнению Шкловского, был таким: советские академики – слуги народа, а британские – лакеи империализма. Видимо, так же оценил этот вопрос и Мартин. Отвечая, Мартин использовал тактику юмора. Он сказал: «Я вас понял. Начну с обязанностей: каждый член Королевского общества обязан платить в казну общества 5 фунтов. Теперь поговорим о правах: каждый член означенного общества имеет право совершенно бесплатно получать периодические издания своего отделения. Так что быть членом Королевского общества выгодно, джентльмены». Заканчивал он фразу под громовой хохот собравшихся</p>
<p>10.</p>	<p><b>«Да-да-да»:</b> партнеру задается три-четыре вопроса, на которые он обязательно должен ответить «да». Тогда, вероятнее всего, и на основной вопрос он также ответит положительно</p>	<p>Это одна из самых древних тактик, предложенная древнегреческим философом Сократом. Вот как он доказывает некоему другу, что такое справедливость:</p> <p><i>Сократ.</i> Послушай же: ведь у меня, так же как и у всех людей, есть правый и левый глаз?</p> <p><i>Друг.</i> Да.</p> <p><i>Сократ.</i> И правая и левая ноздря?</p> <p><i>Друг.</i> Несомненно.</p> <p><i>Сократ.</i> Значит, когда, говоря об одном и том же, ты одно у меня называешь правым, а другое – левым, то на мой вопрос, что именно ты так называешь, ты ведь можешь ответить: правое – то, что находится справа, а левое – слева?</p> <p><i>Друг.</i> Да, могу.</p> <p>На этом тактика логически завершена: Сократ убедил друга в том, что если люди одинаково определяют одно и то же, то так оно и есть на самом деле. Но это только промежуточный вывод, подготовка к достижению цели диалога. И цели Сократ добивается также этой тактикой.</p> <p><i>Сократ.</i> Значит, и когда ты одно и то же именуешь то справедливым, то несправедливым, ты можешь ответить, что именно справедливо, а что – нет?</p>

		<p><i>Друг.</i> Итак, мне мнится, что справедливо все, делающееся должным образом и вовремя, то же, что не делается должным образом, несправедливо.</p> <p><i>Сократ.</i> Мнение твое превосходно. Значит, делающий все эти вещи должным образом и в должное время поступает справедливо, а тот, кто не делает этого должным образом, – несправедливо?</p> <p><i>Друг.</i> Да.</p> <p><i>Сократ.</i> Значит, справедлив тот, кто поступает справедливо, а несправедливо поступающий – наоборот?</p> <p><i>Друг.</i> Это так</p>
11.	<p><b>«Черный оппонент»:</b> тактика, противоположная только что описанной. Суть ее в следующем. Партнеру по общению задается несколько вопросов с таким расчетом, чтобы на один из них он не смог ответить. Тогда незамедлительно произносится речевая формула: «Вот видите, вопрос не подготовлен»</p>	<p>При использовании тактики «черный оппонент» следует иметь в виду:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вопросов должно быть не более трех, в противном случае тактика разрушается и налицо просто предвзятое отношение к собеседнику;</li> <li>- вопросы должны быть достаточно сложными, в ряде случаев неразрешимыми, поскольку, если партнер ответит на все вопросы, тактика не сработала;</li> <li>- речевая формула произносится при первом же затруднении с ответом, прекращая (пытаясь прекратить) речевое взаимодействие;</li> <li>- не следует позволять партнеру развивать свой ответ или, особенно, перехватить речевую инициативу</li> </ul>
12.	<p><b>«Подмазывание аргумента»:</b> слабый довод, который может быть легко опровергнут, сопровождается комплиментом партнеру по общению</p>	<p>Например: «Вы, как человек умный, не станете отрицать»; «Всем хорошо известна ваша честность и принципиальность, поэтому вы...»; «Человек, недостаточно образованный, не оценит, не поймет приведенный аргумент, но вы...». Собеседнику тонко дают понять, что к нему лично относятся с особым уважением, высоко ценят его ум, признают его достоинства</p>

Кроме того, эффективными являются следующие тактики диалогического общения:

№ п/п	Тактики	Сущность
№ п/п	Правила реализации	Установки общающимся
1.	<p><b>Не вспоминайте плохое, не упрекайте собеседника.</b>  <i>Помните:</i> упрек заставляет оправдываться («Не надо пилить опилки, они уже напилены», – замечал Д. Карнеги)</p>	<p>- не вспоминайте негативный совместный опыт («А ты вспомни, как ты ...», «У тебя это уже не первый раз» и т. д.), вспоминайте только положительный совместный опыт, общие успехи;          - меньше критикуйте, не делайте замечаний («Критика – почтовый голубь, она всегда к вам вернется», по словам Д. Карнеги)</p>
2.	<p><b>Не покушайтесь на ценности и стереотипы собеседника</b></p>	<p>- не отзывайтесь плохо о его кумирах;          - критику, если без нее нельзя, представьте в форме непонимания («Этот поступок, эту музыку, эту точку зрения и др. я не понимаю»)</p>
3.	<p><b>Не давайте советов, если вас не просят.</b>  <i>Помните:</i> советуя по своей инициативе, вы демонстрируете собеседнику свое превосходство в опыте, знаниях и др.</p>	<p>- не учите других людей, как и что они должны делать;          - если надо вмешаться, облачайте это в форму заботы («Может быть, вы пройдете вперед, а то здесь вас совсем затолкают») или говорите о себе: «Я обычно в таких случаях...»</p>
4.	<p><b>Не спорьте по мелочам.</b>          Помните – «из двух ссорящихся всегда виноват тот, кто умнее» (В. Гете)</p>	<p>- преодолевайте внутреннее желание спорить;          - игнорируйте уколы в свой адрес;          - чаще соглашайтесь с собеседником в принципиальных вопросах и говорите ему о своем согласии с ним;          - не спорьте с собеседником, по какой стороне улицы идти – идите по той стороне улицы, по которой хочет идти собеседник, но ведите его туда, куда нужно вам</p>
5.	<p><b>Максима симпатии</b></p>	<p>Увеличивайте симпатии между собой и партнером, уменьшайте антипатии. Этикетные вопросы при встрече о здоровье, о делах, улыбка, обращение на «вы» и по имени-отчеству, когда это следует делать, увеличивают симпатию к говорящему</p>
1.	<p>«Неожиданность»</p>	<p>В речи используется неожиданная или неизвестная слушателям информация</p>

2.	«Провокация»	На короткое время вызывается реакция несогласия с излагаемой информацией, чтобы использовать это время для подготовки слушателей к желаемым выводам, для уточнения и более четкого определения собственной позиции
3.	«Прогнозирование»	На основе реальных фактов прогнозирование развития ожидаемых событий, чтобы подчеркнуть необходимые ценностные ориентации, определяющие интересы, требования, пожелания
4.	«Внесение элемента неформальности»	Рассказ аудитории, деловому партнеру о собственных заблуждениях, предрассудках, ошибках и их последствиях с целью показать, каким образом удалось избежать одностороннего подхода к той или иной проблеме и найти ее новое решение. Это позволит преодолеть сдержанность и предвзятость и изменить мнение в свою пользу
5.	«Прямое включение»	Отказ от растянутого вступления, особенно если партнеры знакомы с предметом речи и имеют необходимый предварительный запас знаний. Это избавит от необходимости разъяснять все с самого начала, повысит информативность речи и позволит выиграть время для обсуждения проблемы

## ЗАКОНЫ ОБЩЕНИЯ

*Основные законы общения* (по И.А. Стернину)

№ п/п	Законы, их суть	Примеры
1.	<p><b>Закон зеркального развития общения.</b> Собеседник в процессе коммуникации имитирует стиль общения своего собеседника. Это делается человеком автоматически, практически без контроля сознания</p>	<p>Если в общем разговоре кто-то вдруг начинает говорить что-либо шепотом, то все общающиеся непроизвольно обращают на это внимание и снижают громкость своего голоса – отзеркаливают. Если кто-то начинает кричать, его собеседник, да и все окружающие, испытывают огромное искушение тоже повысить голос. Если на нас накричал начальник, а мы не можем ему ответить тем же, мы испытываем очень большой дискомфорт оттого, что сдерживаем себя и не можем отзеркалить</p>
2.	<p><b>Закон зависимости результата общения от объема коммуникативных усилий.</b> Чем больше коммуникативных усилий затрачено, тем выше эффективность общения</p>	<p>В промышленности эффективно такое производство, при котором единица продукции произведена с <i>минимальными</i> затратами. Если мы уменьшили затраты на производство чего-либо, – значит, наше производство стало более эффективным. В общении – наоборот: нельзя повышать эффективность, снижая затраты, надо применять весь арсенал вербальных или невербальных средств, соблюдать законы и правила общения, применять приемы речевого воздействия, соблюдать нормативные правила общения, нормы этикета и т. д. Конечно, это трудно – гораздо легче накричать на собеседника или силой заставить его что-либо сделать. Однако такое общение оказывается в конечном итоге неэффективным – на вас обидятся, затаят злобу; сделают, но плохо; пообещают и подведут и т. д.</p>
3.	<p><b>Закон возрастающего нетерпения слушателей.</b> Чем дольше говорит оратор, тем большее невнимание и нетерпение проявляют слушатели</p>	<p>Как бы ни был интересен оратор или рассказчик, как бы ни были расположены к нему слушатели или собеседники – чем дольше он говорит, тем меньше его слушают и тем больше думают о</p>

		<p>том, что он явно затянул свою речь и ему пора заканчивать. По данным исследователей, вторая половина речи оратора всегда кажется вдвое длиннее первой, а последние десять минут – втрое длиннее первых десяти, т. е. если первые 10 минут для слушателей воспринимаются именно как 10 минут, то вторые 10 минут – как 20, а третьи – уже как 30. Таким образом, 30-минутная речь ощущается как часовая</p>
4.	<p><b>Закон падения интеллекта аудитории с увеличением ее размера.</b>  Чем больше людей слушают, тем ниже средний интеллект аудитории – «эффект толпы»: когда слушателей много, они хуже «сообщают», хотя личный интеллект каждого отдельного человека при этом, безусловно, сохраняется</p>	<p>Человек среди большой массы людей менее внимателен к смыслу слов, хуже понимает обращенную к нему речь, с трудом понимает сложные предложения, практически не может продуктивно решать сколько-нибудь сложные интеллектуальные задачи. При этом человек в «массе» легче реагирует на штампы, прописные истины, грубые шутки, примитивные призывы – особенно негативные и деструктивные (<i>ломай, бей, жги, поджигай</i>), и при этом почти не воспринимает позитивные или конструктивные призывы; у человека снижается критичность восприятия, он становится более доверчивым и внушаемым</p>
5.	<p><b>Закон речевого усиления эмоций.</b>  Эмоциональные выкрики человека усиливают переживаемую им эмоцию</p>	<p>Экспериментально установлено, что если человек кричит: – <i>Ой, ужас какой! Ой, боюсь!</i>, то реально переживаемый им страх усиливается. Как показывают исследования, словесная констатация эмоции усиливает ее в полтора-два раза. Таким образом, если человек «молча» испытывает ту или иную эмоцию, не выражая ее словами, она по силе остается «равна самой себе»; если же человек ее вербализует, она усиливается. Если же человек вербализует в аналогичных ситуациях положительные эмоции, то положительные эмоции также усиливаются. Все это происходит благодаря механизму так называемого «психического заражения», т. к. в условиях криков</p>

		и выкриков сила переживаемой человеком эмоции возрастает до 4 раз
6.	<b>Закон речевого поглощения эмоции.</b> При связном рассказе о переживаемой эмоции она поглощается речью и исчезает	Выраженное в связном рассказе эмоциональное переживание, например, горе, будучи рассказанным и выслушанным, исчезает вместе со словами, которые были использованы для рассказа
7.	<b>Закон эмоционального подавления логики.</b> В условиях эмоционального возбуждения человек плохо говорит и плохо понимает обращенную к нему речь	Возбужденный человек чаще всего способен понять лишь смысл <i>отдельных слов</i> , наиболее громко произнесенных, либо слов, которые его собеседник произнес в самом конце своей фразы, реплику. Если же возбужденный человек начинает говорить сам, то он обычно очень неубедителен в своих высказываниях, допускает много речевых ошибок, повторяет одни и те же слова, аргументы и т. д. Поэтому возбужденный человек кричит, повторяется, не слышит и не понимает очевидного, «цепляется» к отдельным словам, не способен делать разумные выводы из сказанного
8.	<b>Закон отторжения публичной критики.</b> Человек отторгает публичную критику в свой адрес	Исследования показывают, что от публичной критики начинают лучше работать 10% людей, 10% начинают работать хуже, остальные 80% лишь приходят в раздражение от самого факта критики и переносят это раздражение на критикующего и на окружающих. Следовательно, критиковать, делать замечания лучше лично, с глазу на глаз, а не публично. При этом, как показывают исследования, 60% людей не обижаются на критику
9.	<b>Закон коммуникативных замечаний.</b> Если собеседник в общении нарушает некоторые коммуникативные нормы, другой собеседник испытывает желание сделать ему замечание, поправить его, заставить изменить его коммуникативное поведение	Этот закон конкурирует с законом отзеркаливания: верх берет либо отзеркаливание коммуникативной манеры собеседника, либо модификация его поведения – в зависимости от ситуации, участников общения, их коммуникативных ролей социального и должностного положения и т. д.
10.	<b>Закон искажения информации при ее передаче («закон испор-</b>	Чем большее число людей передает ту или информацию, тем больше вероят-

	<p><b>ченного телефона»).</b> Любая передаваемая информация искажается в процессе передачи в степени, прямо, пропорциональной числу передающих ее лиц</p>	<p>ность искажения этой информации. Искажения происходят вследствие субъективной интерпретации информации – каждый понимает передаваемое по-своему, а также в силу действия «правила комментирования» чужих слов – каждый передающий информацию фактически комментирует ее в рамках своего понимания, хотя бы интонационно демонстрирует к ней свое отношение. Например, просьбу директора зайти к нему можно передать с разной интонацией: – Директор просил тебя зайти – <i>нейтрально, с угрозой, с сочувствием, с интересом и т. д.</i> В любом случае это будет информация, которую передающий сам добавляет к сообщению – директор его ничего подобного дополнительно сообщать не просил. Человек, получивший соответствующую информацию, уже будет определенным образом настроен перед своим визитом к директору</p>
11.	<p><b>Закон детального обсуждения мелочей.</b> Люди охотнее сосредоточиваются на обсуждении незначительных вопросов и готовы уделять этому больше времени, чем обсуждение важных проблем</p>	<p>Детальное обсуждение мелочей связано с тем, что именно по мелочам, как правило, все люди имеют свое определенное мнение, разбираются в них, в то время как при решении глобальных вопросов многие являются неспециалистами в соответствующих сферах и фактически не участвуют в обсуждении, принятии решения, либо чисто формально присоединяются к мнению специалистов или авторитетов, не считая себя компетентными или думая, что от них ничего не зависит</p>

При общении следует соблюдать также:

- закон первичного отторжения новой идеи: новая, непривычная идея, сообщенная собеседнику, в первый момент им отвергается. Иначе говоря, если человек получает информацию, которая противоречит сложившемуся у него на данный момент мнению или представлению, то первая мысль, которая приходит ему в голову, – эта информация ошибочна, сообщивший ее не прав;



- закон доверия к простым словам (закон коммуникативной простоты): чем проще мысли и слова, тем лучше слушатели понимают и тем больше верят говорящему. Простота содержания и формы в общении – залог коммуникативного успеха;
- закон речевого самовоздействия: словесное выражение идеи или эмоции формирует эту идею или эмоцию у говорящего.

### *Рекомендации по использованию законов общения*

№ п/п	Законы общения	Рекомендации
1.	<b>Закон зеркального развития общения</b>	<p>Отзеркаливанию можно сопротивляться, таким образом предотвратив или ослабив возникший конфликт: на вас кричат, а вы демонстративно снижаете громкость, говорите несколько медленнее, чем обычно, говорите тише, увеличиваете паузы между словами. И тут уже наступает черед собеседнику отзеркалить ваш спокойный тон, он начинает успокаиваться.</p> <p>Доброжелательная манера общения делает собеседника доброжелательным, агрессивная манера вызывает у него желание ее отзеркалить и ответить тем же. То же самое наблюдается и у животных: обезьяна, в клетку которой повесили фотографию разъяренной обезьяны, несколько дней металась по клетке, визжала и отказывалась от еды.</p> <p>В человеческом обществе часто отзеркаливается тематика общения, ср.:</p> <p>– Я сегодня что-то плохо себя чувствую... – Вы знаете, и я неважно себя чувствую... Как голова болит! – Вы знаете, у меня тоже... Или: – С праздником вас! – И вас с праздником! Вы мне очень симпатичны! – И вы мне тоже очень нравитесь!</p>
2.	<b>Закон зависимости результата общения от объема коммуникативных усилий</b>	<p>Короткие просьбы и распоряжения всегда выполняются менее охотно – они воспринимаются как более грубые, агрессивные. Вежливость предполагает более развернутые формулы просьбы, распоряжения и т. д. – они позволяют применить несколько приемов установления контакта, подать сигналы вежливости, расположения к собеседнику. Поэтому надо учиться просить, отказывать и т. д. <i>развернуто</i> – это всегда оказывается более эффективно</p>
3.	<b>Закон возрастающего нетерпения слушателя</b>	<p>Эффективная речь должна быть емкой, но краткой, и лучше, если она не будет выходить за пределы 10</p>

	лей	минут
4.	<b>Закон падения интеллекта аудитории с увеличением ее размера</b>	Выступления на массовых митингах имеют свою специфику – чтобы оратора поняли и приняли его идеи, говорить коротко, простыми фразами, громко, уверенно, приводить общеизвестные истины, пословицы и поговорки, использовать юмор, обязательно заканчивать выступление простым и коротким призывом, лозунгом. Такое выступление воспринимается в основном эмоционально и поэтому обычно оказывается эффективным. В небольшой аудитории выступать надо совсем по-другому, а убеждать одного единственного собеседника оказывается труднее всего – он совсем не такой доверчивый и внушаемый, как толпа
5.	<b>Закон первичного отторжения новой идеи</b>	Для осмысления нужно время, нужна спокойная обстановка, для принятия правильного решения нужны логические усилия, иногда – дополнительная информация, совет знающего человека или друга. Надо бороться с искушением сразу говорить «нет» собеседнику, если идея для вас нова или непривычна; дайте себе время обдумать новые идеи и предложения, сообщенные вам. В силу действия этого закона нужно подготовить собеседника к новым идеям. Как гласит китайская поговорка, «парикмахер, прежде чем брить, намыливает». И еще: всегда нужны аргументы, которые собеседник мог бы проанализировать в спокойной обстановке. «На слово», без аргументов, никто не поверит; нельзя требовать от собеседника немедленного принятия высказанной вами новой, неожиданной для собеседника идеи – даже если он под вашим нажимом сразу согласится, через какое-то время он все равно может изменить свое решение
6.	<b>Закон речевого самовоздействия</b>	На данном законе базируется так называемая аутогенная тренировка, в основе которой – словесные команды, отдаваемые человеком самому о регулирующие его психическое и физическое состояние: «Я спокоен, сердце бьется ровно, у меня хорошее настроение» и т. д. Словесное выражение любой мысли позволяет человеку укрепиться в этой мысли, окончательно уяснить ее для себя. Если человек своими словами объясняет что-либо собеседнику, он сам лучше усваивает суть рассказываемого

7.	<b>Закон отторжения публичной критики</b>	Если мы действительно хотим улучшить работу сотрудника, замечания ему надо делать наедине – это гораздо эффективнее. Публично похвалить человека – это стимулировать его к дальнейшей хорошей работе
8.	<b>Закон доверия к простым словам, или коммуникативной простоты</b>	Люди лучше воспринимают простые истины, потому что эти истины более понятны, привычны. Говорите просто, давайте простые советы – и люди пойдут за вами, поверят вам
9.	<b>Закон искажения информации при ее передаче («закон испорченного телефона»)</b>	Искажения вызываются также нашим неумением слушать собеседника, а иногда – нежеланием продемонстрировать свою непонятливость и переспрашивать, когда что-либо непонятно (мы не поняли, но спросить, уточнить стесняемся). Естественно, что чем «через большее число голов» проходит информация, тем большим искажениям она подвергается
10.	<b>Закон детального обсуждения мелочей</b>	Необходимо тщательнее готовить обсуждение сложных вопросов, а при обсуждении мелочей предлагать готовое решение на утверждение
11.	<b>Закон речевого усиления эмоций</b>	Не надо кричать от страха, и страх не возрастет
12.	<b>Закон речевого поглощения эмоции</b>	Если твою жалобу выслушали, посочувствовали, твоё огорчение, расстройство значительно ослабляется, а часто и совсем уходит
13.	<b>Закон эмоционального подавления логики</b>	Возбужденному человеку не надо ничего доказывать и убеждать его в чем-либо, с ним нужно общаться эмоционально, демонстративно не спорить, соглашаться с ним и постепенно снижать уровень его эмоционального возбуждения, успокаивать его, чтобы в конце концов «включить логику»

### КОММУНИКАТИВНЫЕ НЕУДАЧИ

Несмотря на постоянную заботу об эффективности общения, человек часто встречается и с коммуникативными неудачами – то есть такими моментами, когда общение не удалось, его цель оказалась не достигнутой. Непонимание в общении может быть вызвано разными факторами – как языковыми, так и внеязыковыми (экстралингвистическими). Показателем коммуникативной неудачи является ответная реакция партнера по общению. Ее может вообще не быть (партнер не услышал сообщение, просто не пожелал общаться и др. причины); или же реакция может быть неадекватной по сравнению с ожидаемой (на вопрос ответили вопросом, вме-

сто требуемого совета – игнорирующая пауза, от предложенной темы беседы – уклонились и пр.).

Ученые (О.Н. Ермакова, Е.А. Земская, Н.И. Формановская) классифицируют коммуникативные неудачи по разным основаниям: социально-культурным, психо-социальным и собственно языковым.

### *Причины коммуникативных неудач*

№ п/п	Причины
1.	К коммуникативным неудачам приводят различия во взглядах на мир (разные картины мира). Например, у разных народов традиции и обычаи различны. Приехавший в Японию должен знать, что в разговорах японцы всячески избегают слов «нет», «не могу», «не знаю». Поэтому, назначая встречу на определенное время, можно услышать в ответ: «Ах, в три?», «Ах, в отеле?», что означает по-японски: «Я в это время не могу». У араба нельзя спросить о здоровье его жены, это будет воспринято как оскорбление. Если вы проводите деловое совещание с немцем, то надо спросить разрешение, чтобы что-то записать
2.	Коммуникативная неудача может быть вызвана тем, что партнер по общению воспринимается не в той социальной роли, которую он на себя берет. Например, если кто-то что-либо приказывает, требует, он может услышать в ответ: «А по какому праву Вы так себя ведете?» или «Мал еще мне указывать!»
3.	Коммуникативная неудача возможна при нарушении условий места и времени, различных фоновых помех (присутствие других людей и пр.). Реакция: «Поговорим об этом не здесь!», «Не стоит сейчас об этом упоминать!»
4.	Коммуникативную неудачу провоцирует нарушение принципа кооперации Г. Грайса и принципа вежливости Дж. Лича. Возможные реакции: «Говори короче», «Говори по существу», «Будь повежливее» и пр.
5.	Нарушение этикетных норм также ведет к коммуникативным неудачам: «Вы мне не тыкайте!», « Попрошу сменить тон!» и пр.
6.	Неправильное прочтение речевого намерения говорящего: А.: «Зачем ты Машу позвала?». Б.: «Она тебе что, мешает?» (Вопрос осмыслен Б. как недовольство)
7.	Незнание сути дела, отсутствие информации о положении вещей. А.: «Скоро брат приедет и поможет». Б.: «Но у тебя нет брата!». А.: «Не мой, а подруги»

### *Собственно языковые причины коммуникативных неудач*

№	Собственно языковые причины
---	-----------------------------

<b>п/п</b>	
1.	Многозначность, свойственная языковым единицам, как правило, уточняется контекстом. При его отсутствии может возникнуть коммуникативная неудача. Именно этот прием лежит в основе многих анекдотов: Петька: «Василий Иванович! Белого (белогвардейца) привезли!». Чапаев: «А красного (вина) не захватили?»»
2.	Омонимия, паронимия также являются источником коммуникативных неудач: «Он теперь у нас драматичный актер». – «Не драматичный, а драматический!»»
3.	К коммуникативной неудаче приводит незнание значений слов: «Он его ударил в состоянии эффекта (вм. аффекта)»»

### *Способы речевого воздействия (по И.А.Стернину)*

<b>Доказывание</b>	Доказывать – это приводить аргументы, подтверждающие правильность какого-либо тезиса. При доказывании аргументы приводятся в системе, продуманно, в соответствии с законами логики. Доказывание – это логический путь речевого воздействия, обращение к логике мышления человека. Доказываем мы так: «Во-первых, во-вторых...». Доказывание хорошо действует на человека с логическим мышлением, но логика действует эффективно не на всех (не все мыслят логически) и не всегда (в некоторых условиях эмоция полностью подавляет логику)
<b>Убеждение</b>	Убеждать – это вселять в собеседника уверенность, что истина доказана, что тезис установлен. В убеждении используется и логика, и обязательно – эмоция, эмоциональное давление. Убеждаем мы примерно так: «Во-первых.... Во-вторых... Поверь, так оно и есть! И другие так думают. Я это точно знаю! Ну почему ты не веришь? Поверь мне, это действительно так...» и т. д. Убеждая, мы стараемся фактически навязать свою точку зрения собеседнику
<b>Уговаривание</b>	Уговаривать – это эмоционально побуждать собеседника отказаться от его точки зрения и принять нашу – просто так, потому что нам этого очень хочется. Уговаривание всегда осуществляется очень эмоционально, интенсивно, использует личные мотивы и основано обычно на многократном повторе просьбы или предложения: «Ну, пожалуйста... ну сделай это для меня... ну что тебе стоит... я буду очень тебе благодарен... я тебе тоже сделаю такое одолжение, если ты попросишь когда-нибудь...». Уговаривает ребенок маму: «Ну купи... ну купи... ну пожалуйста...». Уговаривание эффективно в ситуации эмоционального возбуждения, когда собеседник в равной степени может выполнить просьбу, а может и не выполнить. В серьезных вопросах уговаривание обычно не помогает

<b>Внушение</b>	Внушать – это побуждать собеседника просто поверить вам, принять на веру то, что вы ему говорите – без обдумывания, без критического осмысления. Внушение основано на сильном психологическом, эмоциональном давлении, часто – на авторитете собеседника
<b>Принуждение</b>	Принудить – значит заставить человека сделать что-либо против его воли. Принуждение основывается обычно на грубом нажиме либо прямо на демонстрации грубой силы, угрозах и потому является нецивилизованным способом воздействия

## АРГУМЕНТАЦИЯ

Аргументирование – это логический процесс обоснования истинности суждения (т. е. аргументов, или доводов). Аргументация достигает цели, когда соблюдаются правила доказательства, первыми из которых являются правила формулировки предмета доказательства, т. е. тезиса.

### *Основные положения тактики аргументирования*

<b>№ п/п</b>	<b>Положения тактики аргументирования</b>	<b>Их содержание</b>
1.	<b>Применение аргументов</b>	Фаза аргументации имеет три уровня: - уровень главных аргументов, которыми оперируют в процессе самой аргументации; - уровень вспомогательных аргументов, которыми подкрепляют главные аргументы и которые редко используются более одного раза; - уровень фактов, с помощью которых доказывают все вспомогательные, а через них и главные положения. Главные аргументы излагаются при любом удобном случае, но по возможности каждый раз в новом месте или в новом свете. Если речь идет о длительных переговорах, то не следует сразу использовать все аргументы – нужно что-то оставить и напоследок. Приводя аргументы, нужно не спешить принимать решения
2.	<b>Выбор способа аргументирования</b>	В зависимости от особенностей партнеров выбираются различные способы аргументирования. Так, для инженера несколько цифр будут значить больше, чем сотня слов. В таком случае следует применить фундаментальный метод с цифровыми данными
3.	<b>Устранение противо-</b>	Важно избегать обострений или конфронтации.

	<b>речий</b>	<p>Если же это произошло, нужно сразу же перестроиться и заключить с партнером мир, чтобы следующие вопросы можно было рассмотреть без конфликта и профессионально. Здесь существуют некоторые особенности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- критические вопросы лучше рассматривать либо в начале, либо в конце фазы аргументации;</li> <li>- по особо деликатным вопросам следует переговорить с партнером наедине до начала переговоров, так как с глазу на глаз можно достигнуть гораздо больших результатов, чем в зале заседаний;</li> <li>- в исключительно сложных ситуациях полезно сделать перерыв, чтобы головы «остыли», а потом вновь вернуться к тому же вопросу</li> </ul>
4.	<b>«Стимулирование аппетита»</b>	Удобнее всего предложить партнеру варианты и информацию для предварительного пробуждения у него интереса, а затем (на основе «спровоцированного аппетита») указать возможные варианты решений с подробным обоснованием преимуществ
5.	<b>Двусторонняя аргументация</b>	Может применяться, когда вы указываете как на преимущества, так и на слабые стороны предлагаемого решения. В любом случае следует указывать на недостатки, о которых партнер мог бы узнать из других источников информации. <i>Односторонняя аргументация</i> может применяться в тех случаях, когда партнер менее образован, или у него уже сложилось свое мнение, или он открыто выражает положительное отношение к вашей точке зрения
6.	<b>Очередность преимуществ и недостатков</b>	Из психологии известно, что решающее влияние на формирование позиции партнера оказывает начальная информация, т. е. во время аргументации сначала перечисляются преимущества, а потом недостатки. Обратная очередность, т. е. сначала перечисляются недостатки, а потом преимущества, неудобна тем, что партнер может прервать вас до того, как вы дойдете до преимуществ, и тогда его действительно трудно будет переубедить
7.	<b>Персонализация аргументации</b>	Нужно сначала попытаться выявить позицию партнера и потом включить ее в вашу аргументацию или же, по крайней мере, не допустить,

		чтобы она противоречила вашим аргументам. Проще всего это достигается путем прямого обращения, например: «Что вы думаете об этом?», «Как, по вашему мнению, можно это сделать?» Можно также выразить свое одобрение, например: «Вы совершенно правы!» Признав правоту или поддержав партнера, вы тем самым заставите его почувствовать себя обязанным. В результате он примет вашу аргументацию с меньшим сопротивлением
8.	<b>Приспосабливание аргументов к личности своего собеседника</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- избегайте простого перечисления фактов, вместо этого излагайте преимущества или последствия, вытекающие из этих фактов, которые интересуют вашего собеседника (сначала характеристики и особенности, потом преимущества и способы использования).</li> <li>- употребляйте терминологию, которая понятна вашему собеседнику, т. к. как в противном случае вы не только не убедите его, но и испортите ему настроение тем, что он будет не в состоянии понимать вашу аргументацию</li> </ul>
9.	<b>Корректность аргументации</b>	Надо всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если для вас это невыгодно. Это дает вам право ожидать и требовать такого же поведения со стороны собеседника. Кроме того, поступая таким образом, вы не нарушаете деловую этику. Если вы хотите по критиковать своего собеседника так, чтобы его не обидеть, укажите на аналогичные ошибки у других, и не прямо, а косвенно, или поговорите сначала о собственных ошибках (критику всегда легче выслушивать, если критикующий начинает с признания, что и он далеко не безгрешен)
10.	<b>Наглядность аргументации</b>	Приводя наглядные доводы и яркие сравнения, помните, что сравнения должны основываться на опыте собеседника. Иначе результата не будет, т. к. собеседник не в состоянии понять их смысл из-за непонимания связи между явлениями, которые сравниваются

Следует помнить, что излишняя убедительность вызывает сопротивление со стороны собеседника, особенно если у него агрессивная натура:

<i>Плохо</i>	<i>Лучше</i>
--------------	--------------



Я считаю	Вы не находите, что...
Я могу это доказать	Сейчас вы сможете убедиться, что...
Вы, конечно, еще об этом не знаете	Вам, конечно, известно, что...
Вы поймете позже, что...	Согласны ли вы с тем, что...
Мы вам поможем	Вы сможете добиться
Все же вы должны признать, что...	Не думаете ли вы, что...

Таковы основные правила аргументирования, построенные с использованием законов логического доказательства и опровержения.

## **ЭТИКА ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ**

Знание делового этикета – залог успеха в ведении дел. Этика делового общения – учение о проявлении морали и нравственности в деловом общении, взаимоотношениях деловых партнеров.

### *Принципы этики делового общения*

№ п/п	Принципы
1.	Принцип золотого стандарта: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству и коллегам своего служебного уровня, к клиентам и т. п. таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе»
2.	Принцип справедливости при наделении сотрудников необходимыми для их служебной деятельности ресурсами (денежными, сырьевыми, материальными и пр.)
3.	Принцип обязательного исправления этического нарушения независимо от того, когда и кем оно было допущено
4.	Принцип максимума прогресса: служебное поведение и действия сотрудника признаются этичными, если они способствуют развитию организации (или ее подразделений) с моральной точки зрения
5.	Принцип минимума прогресса, в соответствии с которым действия сотрудника или организации в целом этичны, если они хотя бы не нарушают этических норм
6.	Принцип терпимого отношения сотрудников организации к моральным устоям, традициям и прочим, имеющим место в других организациях, регионах, странах
7.	Принцип различного сочетания индивидуального релятивизма и этического релятивизма с требованиями общечеловеческой этики
8.	Принцип принятия за основу индивидуального и коллективного начала при разработке и принятии решений в деловых отношениях
9.	Принцип, в соответствии с которым не следует бояться иметь собственное мнение при решении любых служебных вопросов

10.	Принцип демократичности: никакого насилия, «нажима» на подчиненных, выражающегося в различных формах, например, в приказной, командной манере ведения служебного разговора
11.	Принцип постоянства воздействия, выражающийся в том, что этические стандарты могут быть внедрены в жизнь организации не единовременным приказом, а лишь с помощью непрекращающихся усилий со стороны и менеджера, и рядовых сотрудников
12.	Принцип учета силы возможного противодействия
13.	Принцип авансирования доверия к чувству ответственности сотрудника, к его компетенции, к чувству долга и пр.
14.	Принцип бесконфликтности
15.	Принцип свободы, не ограничивающий свободы других
16.	Принцип способствования: сотрудник должен не только сам поступать этично, но и способствовать такому же поведению своих коллег
17.	Принцип этичности: не критикуй конкурента

Принципы этики деловых отношений должны служить основанием для выработки каждым сотрудником любой фирмы собственной личной этической системы. Их перечень может быть продолжен с учетом специфики деятельности той или иной организации.