**ПЛАН:**

Введение 2

§1. Восприятие. 2

§2. Семантика. 3

§3. Обмен невербальной информацией. 5

§4. Обратная связь. 6

4.1. Неумение слушать. 6

4.2. Прояснение свои идей перед началом их передачи. 7

4.3. Восприимчивость к потенциальным семантическим проблемам. 7

4.4. Язык поз, жестов и интонаций. 7

4.5. Эмпатия и открытость. 7

4.6. Установления обратной связи. 8

Заключение 9

Список использованной литературы: 10

# Введение

Тема данной работы – межличностные коммуникации - то, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность ком­муникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководи­тели, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обме­ниваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится да­лее, коммуникации — это сложный процесс, состоящий из взаи­мозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каж­дый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен. Цель данной работы — ознакомится с природой и сложностями межличностных коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к понима­нию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Хотя, с одной стороны, кажется, что устная речь в процессе управления организацией не играет такой значительной роли, как письменные распоряжения, компьютерный обмен информацией, с другой – устная речь всегда остается основным средством коммуникации. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому в дальнейшем мы рассмотрим вопросы межличностного обмена информацией, барьеры, возникающие при этом и пути их преодоления.

# §1. Восприятие.

Прежде всего следует отметить, что руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компе­тенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретиро­вать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освобождать от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в ре­зультате большей стандартизации продукции. В то же самое время производствен­ники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы боль­ницы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества медицинского обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избира­тельного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика иск­лючительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по при. знаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодиро­ванные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенны­ми понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответст­вии с этими опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, фор­мирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей.

Установки могут смещать восприятие людей и влиять на их поведе­ние. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установ­ки людей.

Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне веро­ятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел. Два этих случая информационного обмена могут стать началом плохих взаимоотношений между вами и вашим подчиненным.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Эти взаи­моотношения формируются в зависимости от того, как каждый из вас действует по отношению к другому в различных взаимодействиях и информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не созидающий позитив­но окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно исследованиям, в атмосфере дове­рия растут информационные потоки и точность информации в обменах ею между людьми в организации. В одном из исследований установлено, что если руководи­тели открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

# 

# §2. Семантика.

Целью ком­муникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используе­мым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. Рассмотрим проблемы, связанные с использованием слов в качестве сим­волов.

**Семантика** изучает способ использования слов и значения, передаваемые слова­ми. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и по­нято таким же образом получателем информации. Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребитель­ным словам, 79 значений такого простого слова, как *round (круг, круглый).* Слово *tip (конец)* может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азар­тным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста tip — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — «верхушка» чего-либо, например, айсберга.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчинен­ный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от *контекста,* ситуации, в которой использован символ. Поскольку у каждого человека свой опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другое лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением спо­собов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации. К примеру, если вы говорите подчиненному: «Сделайте то-то, как только вам представится удобная возможность» — что вы на самом деле имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»?

Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от вас исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»? Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», — поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «про­блемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем — это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действи­тельно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете — как важно получать ин­формацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее. Исследования показали, что рабочие и менеджеры, как и руководители разных уров­ней, придают неодинаковые значения таким словам, как *«стимулы», «квота», «со­трудничество» и «бюджет».*

Как можно видеть, для эффективного обмена информацией с работниками вашей организации, вы должны прийти к пониманию истинного значения используемых ими слов и добиться понимания ими значения, которые вы вкладываете в слова, используемые вами. Филипп Льюис пишет:

К сожалению, руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителя в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах выраба­тывают собственный жаргон. Тем не менее организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций зна­чения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки».

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компа­ний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Мо­торы, выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чеви Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»! Японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять дело­вые переговоры.

# §3. Обмен невербальной информацией.

Хотя вербальные символы (слова) — основное на­ше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача проис­ходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выраже­нием одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикоснове­ние, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смыс­ла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересо­вывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте **никаких** идей, которые противоречат моим».

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное зна­чение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: «Хорошо... я дам поручение» — то пауза после слова «хорошо» может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут со­здавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руково­дителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом: «Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы — нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыба­ется и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невер­бальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка непра­вильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Так, приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различий в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

# §4. Обратная связь.

Другим ограничителем эффективности межличност­ного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу послан­ного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято. Ниже мы предлагаем ряд способов обеспечения обратной связи для совершенствования вашего умения поддерживать межличностные контакты.

## 4.1. Неумение слушать.

Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения, письма и умения обращаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали иссле­дования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим каче­ством эффективно функционирующего менеджера. Типичный ответ тысяч руково­дителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах в работе, изменении рабочих процедур, проблемах, связанных с работой, или новых идеях, способных повысить эффективность отдела или организации, важно услышать конкретные излагаемые вопросы. Но мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами. Почувствовав, что разговаривающий с вами сотрудник встревожен, рассержен или просто в бешенстве от чего-то, вы можете, например, сказать следующее: «Мэри, в вашем голосе звучит тревога. Почему бы вам не быть со мной откровеннее?» или «Боб, давайте поговорим об этом. Мне кажется, вам хочется это обсудить». Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возмож­ности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам.

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

## 4.2. Прояснение свои идей перед началом их передачи.

Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, под­чиненного или коллеги вам, в принципе, нужна определенная тема как объект пере­дачи.

## 4.3. Восприимчивость к потенциальным семантическим про­блемам.

Не следует жалеть сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Барбара, принесите его мне, как только вам представится удобная возможность», скажите лучше: «Барбара, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его просмотреть и попросить у вас уточнений, которые мне могут понадобиться к совещанию, намечен­ному на 9 часов утра в пятницу». Употребляя точные слова, — а не общего характера, — вы выигрываете в результативности.

## 4.4. Язык поз, жестов и интонаций.

Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посы­лать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

## 4.5. Эмпатия и открытость.

**Эмпатия** — это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру». Это все равно что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принима­ющую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к инди­виду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения при­нимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структуриро­ванности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствова­нию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открыто­сти в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого, старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагивае­мые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

## 4.6. Установления обратной связи.

Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них— задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «Билл, с чего, по-вашему, следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с не угрожающей интонацией, вы должны внимательно выслушать Билла и сравнить услышанное с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Конечно, если вопросов, связанных с изменени­ем процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероят­но, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Боб, я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непо­нимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе: «Да-да,.., конечно, я возьмусь за это.» Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить. Это — пример выполнения контрольной функции, о чем речь пойдет дальше.

Наконец, еще один способ установления обратной связи — проведение с подчи­ненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

# Заключение

Итак, подводя итоги данного исследования, следует отметить, что проблемы межличностных коммуникаций играют далеко не последнюю роль не только в процессе управления организацией, но и в реализации тех целей, которые ставит она при осуществлении своей деятельности.

Далее, в виде заключения хотелось бы привести несколько советов, данных известным американским теоретиком менеджмента Майклом Месконом. Данные советы не только помогут начинающему юристу в дальнейшей работе, но и могут послужить теоретическим руководством любому (даже уже состоявшемуся) руководителю:

1. *Перестаньте говорить.* Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, но никому — твой голос».

2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называ­ют созданием разрешающей атмосферы.

3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересо­ванно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. *Устраните раздражающие моменты.* Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бу­маги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. *Будьте терпеливым.* Не экономьте время. Не пре­рывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. *Сдерживайте свой характер.* Рассерженный чело­век придает словам неверный смысл.

8. *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

*9.Задавайте вопросы.* Это подбадривает говорящего и показывает ему,что вы слушаете. Это помогает продвигаться вперед.

10. *Перестаньте говорить.* Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить.

Чтобы слушать, нужны оба уха: одно — восприни­мать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений. Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции данных 10 наставлений. А затем — в чем должны усовершенствоваться?

# 

# Список использованной литературы:

1. Вершигора Е.Е. Менеджмент. М.: ИНФРА – М., 1999
2. Глущенко В.В. Менеджмент. Системные основы. М.: Крылья, 1997
3. Менеджмент. Под ред. Русанова Ф.М., Разу М.Л. М.: ФКБ – Пресс, 1998
4. Мескон. М., Альберт М. Основы менеджмента. М.: ДЕЛО, 1998