

ФГБОУ ВПО «СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



# **Деловое общение в избирательном процессе**

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ**  
для организации обучения членов участковых  
избирательных комиссий

Ставрополь  
2015

УДК 159.9:17  
ББК 88.53:87.7  
Д29

**Авторы-составители:**

*С. И. Тарасова*, доктор педагогических наук, профессор;  
*Е. В. Таранова*, кандидат педагогических наук, доцент;  
*Л. В. Анникова*, кандидат социологических наук,  
старший преподаватель;  
*Т. В. Колесникова*, кандидат психологических наук,  
старший преподаватель

**Научный редактор**

*С. И. Тарасова*,  
доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой педагогики,  
психологии и социологии ФГБОУ ВПО Ставропольский  
государственный аграрный университет

**Деловое** общение в избирательном процессе : метод. пособие /  
Д29 авт.-сост.: С. И. Тарасова, Е. В. Таранова, Л. В. Анникова,  
Т. В. Колесникова ; Ставропольского гос. аграрного ун-та. –  
Ставрополь, 2015. – 24 с.

Содержит материал по четырем основным темам «Вербальные средства коммуникации, навыки эффективного общения», «Невербальная коммуникация», «Манипуляции в общении», «Профилактика конфликтов, анализ конфликтных ситуаций на разных этапах избирательной кампании», включающий основные понятия, рекомендуемую литературу, практические задания, тесты.

Для членов избирательных комиссий муниципальных образований, территориальных и участковых избирательных комиссий.

УДК 159.9:17  
ББК 88.53:87.7

*Рекомендован к изданию на заседании кафедры педагогики,  
психологии и социологии  
ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный аграрный университет*

© ФГБОУ ВПО Ставропольский государственный  
аграрный университет, 2015

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Деловое общение способствует установлению и развитию отношений сотрудничества и партнерства между коллегами по работе, руководителями и подчиненными, партнерами, соперниками и конкурентами. Невозможно назвать специалиста, не говоря уже о руководителе, который бы мог успешно трудиться, не зная основ психологии делового общения.

Политическая сфера жизни, в которой протекает избирательный процесс, почти беспрестанно находится в состоянии столкновения интересов различных политических и социальных групп, поэтому как никакая другая нуждается в обеспечении эффективного общения между представителями этих групп. Умение контролировать эмоции, направлять диалог в соответствии с потребностями профессиональной деятельности является неотъемлемой частью профессионального общения организаторов избирательного процесса. В этой связи организаторам избирательного процесса следует знать особенности конструктивного диалога, культуру делового общения с избирателями и партнерами, уметь наладить эффективную коммуникацию с конкурентами и создать в целом положительный имидж своей организации в сфере политического взаимодействия.

Оценочное отношение к высказыванию, осознание целевой установки общения, учет ситуации общения, его места, отношений с собеседником, прогнозирование воздействия высказывания на собеседника, умение создать благоприятную для общения атмосферу, умение поддерживать контакты с людьми разного психологического типа и уровня образования включаются в коммуникативную компетенцию участника избирательного процесса. В коммуникативную компетенцию входит, как само умение общаться, обмениваться информацией, так и умение налаживать целесообразные отношения с участниками избирательного процесса, организовать совместную творческую деятельность.

Для успеха в профессиональной деятельности участникам избирательного процесса необходимо в совершенстве владеть навыками культуры речи, обладать лингвистической, коммуникативной и поведенческой компетенцией в профессиональном общении.

Данный семинар-практикум рассматривает широкий спектр проблем, посвященных различным аспектам психологии делового общения в сфере избирательного процесса, и предназначен для членов избирательных комиссий.

## ТЕМА 1. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ, НАВЫКИ ЭФФЕКТИВНОГО ОБЩЕНИЯ

**К вербальным средствам коммуникации** относятся говорение (письменная и устная речь), слушание и чтение.

Устная и письменная речь участвуют в производстве текста (процесс передачи информации), а слушание и чтение - в восприятии текста, заложенной в нем информации.

**Одним из основных средств передачи информации является речь.** В речи реализуется и через нее посредством высказываний выполняет свою коммуникативную функцию язык.

К основным функциям языка в процессе коммуникации относятся:

- коммуникативная (функция обмена информацией); конструктивная (формулирование мыслей);
- аппеллятивная (воздействие на адресата);
- эмотивная (непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);
- фатическая (обмен ритуальными (этикетными) формулами);
- метаязыковая (функция толкования. Используется при необходимости проверить, пользуются ли собеседники одним и тем же кодом).

Речь делится на внешнюю речь и внутреннюю речь.

**Внутренняя речь** понимается как общение человека с самим собой. Но такое общение не является коммуникацией, так как не происходит обмена информацией.

**Внешняя речь** включает в себя диалог, монолог, устную и письменную речь.

Проблема диалога является основной для изучения процесса коммуникации.

Диалог - вид речи, характеризующийся зависимостью от обстановки разговора, обусловленностью предыдущими высказываниями.

Выделяют следующие виды диалога: информативный диалог (процесс передачи информации); манипулятивный (скрытое управление собеседником. Речевыми средствами манипуляции являются эмоциональное воздействие, использование общественных норм и представлений, лингвистическая подмена информации); полемический; фатический (поддержание контакта).

**1. Прием «нейтральной фразы».** Он заключается в том, что общение с собеседником инициатор начинает с фразы, напрямую не связанной с интересующей его темой, но имеющей отношение к собеседнику.

**2. Наиболее простым средством привлечения внимания собеседника является повышение голоса.** Речь, конечно, не идет о повышении до крика. Это недопустимо не только по морально-этическим, но и тактическим соображениям, так как крик любого человека — явный признак его слабости и бессилия. Но при этом нельзя не признать, что некоторое повышение голоса, особенно в начале фразы, не только привлекает внимание, но и оказывает дополнительное воздействие на партнера.

**3. Прием «завлечения».** Суть его заключается в том, что инициатор общения вначале произносит что-то трудно воспринимаемое, например, очень тихо. Собеседнику для понимания приходится предпринимать усилия, которые предполагают концентрацию внимания. При этом необходимо отметить, что прием может оказаться эффективным только в том случае, если инициатору общения уже удалось произвести на собеседника значительное впечатление своим профессионализмом и уверенностью в своих силах.

**4. Важным способом фокусировки внимания является прием установления зрительного контакта между говорящим и слушающим.** Очень многие пользуются этим приемом, зная его эффективность: они обводят аудиторию взглядом, смотрят пристально на кого-нибудь одного, фиксируют взглядом нескольких человек в аудитории. Установление зрительного контакта широко используется в любом

общении (не только в массовом, но и в межличностном, деловом и т. д.). Пристально глядя на человека, вы привлекаете его внимание; постоянно уходя от чьего-то взгляда, вы показываете, что не желаете общаться. Зрительный контакт используется не только для привлечения внимания, но и для того, чтобы его удерживать в процессе общения.

**5. Прием «акцентировки».** Он используется в тех случаях, когда необходимо обратить особое внимание партнера на самые важные (с точки зрения говорящего) моменты в сообщении. Данный прием можно реализовать с помощью прямой и косвенной акцентировки. Прямая акцентировка достигается за счет употребления таких фраз, как, например, «прошу обратить внимание», «важно отметить, что...», «необходимо подчеркнуть, что...» и т. д. Косвенная акцентировка происходит, если места, к которым нужно привлечь внимание, выделяются из общего строя общения так, чтобы контрастировать с окружающим фоном и автоматически привлекать внимание.

**6. Еще один прием поддержания внимания — это «навязывание ритма».** Внимание человека постоянно колеблется (флуктуирует), и если намеренно не прилагать усилий к тому, чтобы все время его настраивать, то оно неотвратимо будет «убегать», переключаться на что-то другое. Особенно способствует такому переключению монотонная, однообразная речь. Когда собеседник говорит именно так, даже заинтересованный слушатель с трудом удерживает внимание, и чем больше он пытается сосредоточиться, тем сильнее его клонит в сон. Именно здесь и применяется прием «навязывания ритма». Постоянное изменение характеристик голоса и речи — наиболее простой способ задать нужный ритм разговора. Говоря то громче, то тише, то быстрее, то медленнее, то скороговоркой, то нейтрально, собеседник как бы навязывает слушающему свою последовательность переключения внимания, не дает ему возможности расслабиться и что-то пропустить.

**7. Прием «своевременного использования пауз»** подготавливает партнера, выделяет мысль и позволяет оценить важность сказанного.

Использование пауз полезно для инициатора беседы в следующем ряде случаев:

Перед тем как начать говорить. Пауза дает возможность слушателю подготовиться к восприятию, настраивает его внимание на слушание и позволяет говорящему собраться с мыслями.

Для управления вниманием и усиления значения сказанного. Если вопрос, фраза или мысль имеют особую важность, но их можно не услышать или понять неправильно, применение пауз весьма полезно перед ними. В данном случае она сравнимо с остановкой гида перед особенно интересной картиной. Вместо знаков препинания, когда паузы используются для структурирования речи и увеличения степени ее понятности.

При смене характера беседы. В данном случае пауза разделяет ее процедуры, не позволяет смешивать различные этапы деловой встречи.

**8. Прием «переформулировки»** — действенное средство поддержания внимания и усиления воздействия. Уже высказанная ранее мысль пере формулируется инициатором по-новому, иными словами и выражениями. Это тем более целесообразно, когда речь идет о сложных или очень значимых для собеседника вопросах. При отказе собеседника ответить на поставленный вопрос рекомендуется настаивать на ответе, а переформулировать вопрос.

**9. Прием «провокации».** На короткое время у собеседника вызывается реакция несогласия с излагаемой информацией. У него тотчас же появляется желание ее исправить, уточнить.

**10. Прием «гиперболы».** Не бойтесь прибегнуть к преувеличению, чтобы заострить внимание слушателя, но потом не забудьте четко изложить свою позицию по затронутой проблеме.

**11. Прием «прогноза».** Основываясь на реальных фактах, предлагайте собеседнику прогнозы ожидаемых событий.

**12. Прием «трехходовки».** Применяется, когда собеседник вспылил. Выполняется в следующем порядке:

проговаривается его состояние: «Я вижу, что вы возмущены, вас что-то задело»;

проговаривается свое собственное состояние: «Я тоже немного взволнован»;

после небольшой паузы проговаривается оценка ситуации: «Если беседа так пойдет и дальше, у нас ничего не выйдет. Давайте успокоимся».

***Основные правила эффективного общения:***

- Концентрируйте внимание на говорящем, его сообщении.
- Уточняйте, правильно ли вы поняли как общее содержание принимаемой информации, так и ее детали.
- Сообщайте другой стороне в перефразированной форме смысл принятой информации.
- В процессе приема информации не перебивайте говорящего, не давайте советы, не критикуйте, не подводите итог, не отвлекайтесь на подготовку ответа. Это можно сделать после получения информации и ее уточнения.
- Добивайтесь, чтобы вас услышали и поняли. Соблюдайте последовательность сообщения информации. Не убедившись в точности принятой партнером информации, не переходите к новым сообщениям.
- Поддерживайте атмосферу доверия, взаимного уважения, проявляйте эмпатию к собеседнику.
- Используйте невербальные средства коммуникации: частый контакт глаз; кивание головы в знак понимания и другие, располагающие к конструктивному диалогу приемы.
- Для эффективного общения необходимо знать некоторые приемы, т.к. многие из них действуют на уровне подсознания.

**Задание 1. Тест "Ваш стиль общения"**

У каждого человека существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем общения. Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов: отметьте тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

**I . Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?**

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Никогда.

**II . Как вы ведете себя в критической ситуации?**

1. Внутренне «кипите».
2. Сохраняете полное спокойствие.
3. Теряете самообладание.

**III. Каким считают вас коллеги?**

1. Самоуверенным и завистливым.
2. Дружелюбным.
3. Спокойным и независимым.

**IV. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?**

1. Примете ее с некоторыми опасениями.
2. Согласитесь без колебаний.
3. Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.

**V. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?**

1. Выдадите ему «по первое число».
2. Заставите вернуть.
3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.

**VI. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?**

1. Что тебя так задержало?
2. Где ты торчишь допоздна?
3. Я уже начал(а) волноваться.

**VII. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?**

1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
2. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.
3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не догнал вас.

**VIII. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?**

1. Сбалансированными.
2. Легкомысленными.
3. Крайне «жесткими».

**IX. Что вы предпринимаете, если не все удается?**

1. Пытаетесь свалить вину на другого.
2. Смиряетесь.
3. Становитесь впредь осторожнее.

**X. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности в среде современной молодежи?**

1. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
2. Надо создать ей возможность организованно и культурно отдыхать.
3. И чего мы с ней возимся?

**XI. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?**

1. И зачем только я на это нервы тратил(а)?
2. Видно, этот человек начальнику приятнее.
3. Может быть, мне это удастся в другой раз.

**XII. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?**

1. Чувство страха.
2. Скучаете.
3. Получаете искреннее удовольствие.

**XIII. Как вы будете себя вести, если образовалась «дорожная пробка» и вы опоздали на важное совещание?**

1. Будете нервничать во время заседания.
2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
3. Огорчитесь.

**XIV. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?**

1. Обязательно стараетесь выиграть.
2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.

3. Очень сердитесь, если проигрываете,

**XV. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?**

1. Стерпите, избегая скандала.
2. Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.

**XVI. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?**

1. Поговорите с учителем.
2. Устройте скандал родителям.
3. Посоветуете ребенку дать сдачи.

**XVII. Какой вы человек?**

1. Средний.
2. Самоуверенный.
3. Пробивной.

**XVIII. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?**

1. Простите, это моя вина.
2. Ничего, пустяки.
3. А повнимательнее вы не можете быть?

**XIX. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве в среде молодежи?**

1. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры?
2. Надо бы ввести суровые наказания!
3. Нельзя же все валить на молодежь, виноваты и воспитатели!

**XX. Какое животное вы любите?**

1. Тигра.
2. Домашнюю кошку.
3. Медведя.

**Результат**

Напротив вопроса (пронумерованного римскими цифрами) в вертикальной колонке находится тот ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Баллы просуммируйте.

Если вы не выбрали ответ из предложенных вариантов, то по данному вопросу вы набрали 0 баллов.

**35 — 44 балла.** Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, если она деловая и без претензий.

**45 баллов и более.** Вы излишне агрессивны и неуравновешенны, нередко бываете чрезмерно жестким по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управленческих «верхов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успеха в какой-либо области, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно: критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

**34 балла и менее.** Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостаточной уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы греетесь под любым ветерком. И все же побольше решительности вам не помешает! К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».



Вариант ответов	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ				
	ВОПРОСЫ				
	I	II	III	IV	V
1	1	2	3	2	3
2	2	1	2	3	2
3	3	3	1	1	1
Вариант ответов	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ				
	ВОПРОСЫ				
	VI	VII	VIII	IX	X
1	2	2	2	3	3
2	3	1	1	2	1
3	1	3	3	1	2
Вариант ответов	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ				
	ВОПРОСЫ				
	XI	XII	XIII	XIV	XV
1	1	3	1	2	1
2	2	2	3	3	3
3	3	1	2	1	2
Вариант ответов	БАЛЛЫ ЗА ОТВЕТЫ				
	ВОПРОСЫ				
	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	1	1	2	3
2	2	3	3	1	2
3	3	2	2	3	1

Если по семи и более вопросам вы набрали по три балла и менее чем по семи вопросам — по одному баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которых вполне могли бы избежать.

Если по семи и более вопросам вы получили по одному баллу и менее чем по семи вопросам — по три балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам не присущи вспышки агрессивности, просто вы их тщательно подавляете.

#### Слушание – процесс активный.

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

### ***Три этапа слушания***

«Слышать» и «слушать» — это совершенно разные понятия.

**Способность слышать** является физическим актом: уши воспринимают звуковые волны. Подобно, например, зрению или осязанию, слух не требует какого-либо специального усилия.

**Способность слушать** требует работы мысли. Необходимо не только услышать, но и обработать услышанное. Это достигается в три этапа: интерпретация, оценка и реакция.

#### **Прием активного слушания 1. Поощрение, одобрение, активизация собеседника.**

- o *Кивание головой в такт речи, контакт глаз.*
- o *Угу... ага... да...*
- o *Это интересно...*
- o *Понятно...*

**Прием активного слушания 2. Уточнение** — просьба дать дополнительные, более точные разъяснения.

Уточняющий вопрос задается, если есть двусмысленные, многозначительные, непонятные моменты:

- o *Вы не могли бы повторить...*
- o *Я, видимо, неправильно понял. Вы хотели сказать, что...*
- o *Будьте добры, разъясните мне, пожалуйста, более точно...*
- o *Что Вы имели в виду...*
- o *Что в Вашем понимании...*

**Прием активного слушания 3. Повтор** — дословное повторение слов собеседника.

**Прием активного слушания 4. Пересказ** — повторение мысли говорящего своими словами:

- o *Как я Вас понял...*
- o *Вы считаете, что...*
- o *Исправьте меня, если я ошибаюсь, но я понял, что...*
- o *Другими словами...*
- o *Правильно ли я вас понял - вы сказали что...?*
- o *Повторить с вопросительной интонацией*
- o *Вы считаете, что...*
- o *Значит можно согласиться с тем, что...*
- o *То есть...*

**Прием активного слушания 5. Развитие мыслей собеседника** — проговаривание подтекста высказывания, нахождение истинного смысла высказывания.

**Прием активного слушания 6. Отражение чувств собеседника** — высказывание о том, как я понял чувства другого:

- o *Мне кажется, Вы чувствуете себя несколько...;*
- o *Вы, видимо, переживаете...;*
- o *Внешне кажется, что Вы весьма (очень)...;*
- o *У меня сложилось впечатление...*
- o *Похоже это очень вас взволновало!*

#### **Прием активного слушания 7. Разделение чувств, сопереживание.**

- o *На вашем месте я бы тоже себя так чувствовал...*
- o *Да уж, понимаю ваши эмоции...*
- o *Я тоже по этому поводу испытываю уверенность...*

#### **Прием активного слушания 8. Обобщение, итоги (резюме).**

- o *Итак, в целом вы сказали...*

- o В нашей беседе мы пришли к тому, что...
- o Если обобщить сказанное...
- o Из всего услышанного мною получается...

ТЕХНИКИ, СНИЖАЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ БЕСЕДЫ С ИЗБИРАТЕЛЕМ:

1. **Выспрашивание** — адресация многочисленных вопросов собеседнику (происхождение которых ему непонятно), исходя из своего представления о ситуации.
2. **Игнорирование** — отсутствие заинтересованности в собеседнике:
  - o перебивание;
  - o ответ вопросом на вопрос;
  - монолог.

## ТЕМА 2. НЕВЕРБАЛЬНАЯ КОММУНИКАЦИЯ

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

**Восприятие, или перцепция, представляет собой совокупность процессов, посредством которых формируется идеальная модель (субъективный образ) объективно существующей реальной действительности.**

Процесс социальной перцепции можно представить в следующем виде:

1. Восприятие внешнего вида и поведения наблюдаемого (ОЦЕНКА)
2. Формирование представлений о психологических качествах и состоянии наблюдаемого (ОЦЕНКА)
3. Интерпретация и прогнозирование поступков наблюдаемого, причин и следствий его поведения (ОЦЕНКА)
4. Обдумывание стратегии собственного поведения.

*Психологические механизмы восприятия в процессе общения*

<i>Межгрупповое (ролевое) общение</i>	<i>Межличностное общение</i>
Социальная стереотипизация на основе факторов превосходства привлекательности отношения к нам	1 Идентификация 2.Эмпатия (сопереживание) 3 Аттракция 4 Рефлексия 5. Каузальная атрибуция

### Задание 2. Тест «Каков Ваш уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения?»

Тест позволяет оценить, хорошо ли вы владеете невербальными компонентами делового общения. Ответьте на приведенные ниже вопросы "да" или "нет".

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.
2. Во время разговора я, порой, не знаю, куда деть руки.
3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.
4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.
5. Я часто бываю скован в движениях.
6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо

не прислониться или на что-либо не облокотиться.

7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.

8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.

9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.

10. Мне трудно скрывать внезапно возникшие эмоции.

11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

### **Обработка результатов теста.**

Чем меньше утвердительных ответов на вопросы, тем лучше человек владеет невербальными средствами общения. Если на все вопросы даны отрицательные ответы ("нет"), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных, информативных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и которые теперь способны значительно облегчить вашу профессиональную деятельность.

### **Задание 3. Значение некоторых жестов и поз**

п/п	Жесты, позы	Состояние собеседника
1	Раскрытые руки ладонями вверх	
2	Руки спрятаны (за спину, в карманы)	
3	Руки скрещены на груди	
4	Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет)	
5	Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку	
6	Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта	
7	Ладонь захватывает подбородок	
8	Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания	
9	Человек прикрывает рот рукой во время слушания	
10	Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем)	
11	При рукопожатии человек держит свою руку сверху	
12	При рукопожатии человек держит свою руку снизу	
13	Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи	
14	Говорящий жестикулирует сжатым кулаком	

### **Шесть основных видов походок:**

1. **Уверенный человек.** Ходит быстро, размахивая руками, имеет ясную цель и готов ее реализовать.
2. **Критичный и скрытный,** подавляющий других человек. Держит руки в карманах даже в теплую погоду.
3. **Человек, находящийся в угнетенном состоянии.** Руки в движении или находятся в карманах, волочит ноги и, как правило, смотрит под ноги.
4. **Человек, испытывающий вспышку энергии.** Идет подбоченившись, намерен достичь цели кратчайшим путем.
5. **Озабоченный человек.** Ходит в позе "мыслителя", голова опущена, руки сцеплены за спиной.
6. **Заносчивый человек.** Высоко поднятый подбородок, руки двигаются подчеркнуто энергично, ноги словно деревянные, стиль — вышагивание лидера.

### **ТЕМА 3. МАНИПУЛЯЦИИ В ОБЩЕНИИ**

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

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

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

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

#### **Зачем?**

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

#### **Как?**

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

#### **Правила:**

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

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

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

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

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

- Самая важная установка – понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.
- Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело.
- Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику.

- Критика моих действий дает возможность своевременно предотвратить сбои в работе.
- Критика заставляет задуматься: чем она вызвана, как исправить положение.

#### **Задание 4. Оцените свои манипуляторные возможности**

Теперь предлагаю оценить ваши личные перспективы в области манипулирования людьми. Прочитайте следующие утверждения и отметьте те, что соответствуют (или могли бы соответствовать) тому, что вы обычно говорите или делаете.

Я одолжил(а) свою дрель соседу, во всяком случае, я знаю, к кому обратиться в случае необходимости.

Могу ли попросить тебя о небольшой услуге?

Я тебе говорю одно, а ты делаешь то, что хочешь.

Я знал(а), что ты чуткий и великодушный человек.

Я не говорил(а) ему, что за вход нужно заплатить пятьсот рублей. Когда мы будем на месте, он не сможет отказаться.

Мне обязательно нужно скопировать эти бумаги, потому что мой начальник вне себя.

Вы не возражаете, если я пройду вперед вас?

Говорю тебе, что это так, только это между нами. Никому не говори!

У вас великолепный пиджак. Не могли бы вы принести мне кофе с сахаром?

На твоём месте я бы выложил(а) им всю правду-матку. Ты слишком часто позволяешь обижать себя.

Кажется, Петр тебе даже не позвонил, чтобы предупредить, что не придет. Какая наглость!

Мне хотелось бы, чтобы ты был со мной искреннее.

Я бы попросил вас кое о чем, но уверен, что вы мне откажете.

Все моя наивность, я думал(а), что могу рассчитывать на вас...

Мне удалось убедить всех в том, что это ошибка секретарши.

Если бы ты знал(а), какую боль ты причиняешь мне своим поступком, ты бы, несомненно, повел(а) себя иначе.

Я позволил(а) себе воспользоваться вашим телефоном, надеюсь, вы не возражаете...

Я выдал(а) себя за члена семьи, они были в недоумении.

Я знаю, что ты меня больше не любишь.

Ты целый день плачешься: ты выглядишь жалкой.

Поскольку ты свободна сегодня вечером, я подумал(а), что ты с удовольствием посидишь с детьми. Кроме того, они будут счастливы: они тебя обожают!

На твоём месте мне было бы стыдно.

Я никогда не бываю искренним(ей) и не делюсь своими сокровенными мыслями.

Прекрати встречаться с друзьями! Они на тебя очень плохо влияют.

Я хочу, чтобы ты принимал(а) решения, но, разумеется, при условии, что это будут правильные решения...

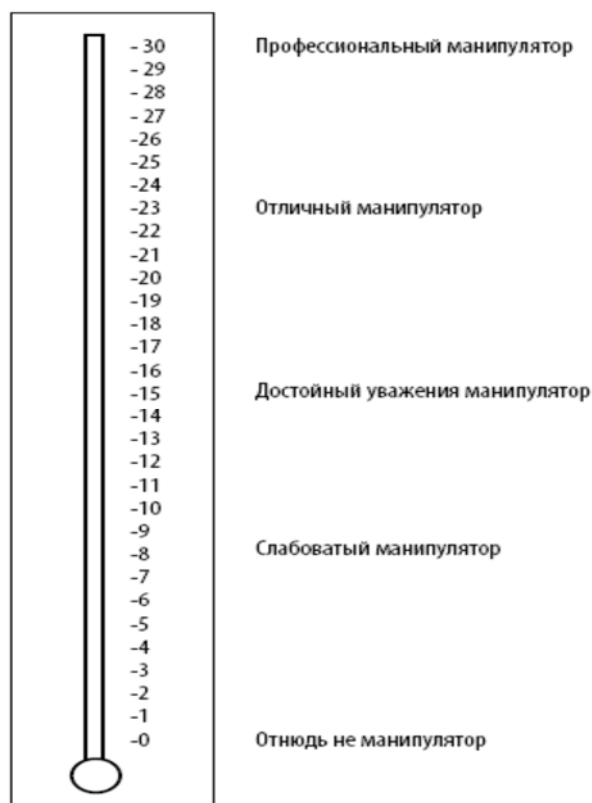
Я мечтал(а) о том, чтобы встретить кого-нибудь вроде тебя.

Если ты будешь хорошо вести себя в гостях, я куплю тебе шоколадное мороженое.

Понимаю, что для тебя проблематично дать мне машину на неделю. Не мог(ла) бы ты одолжить мне ее завтра, всего на один день?

С ума сойти, как мы похожи, ты и я.

Я изменил(а) тактику, что его совершенно обескуражило, и он, наконец, согласился с моей точкой зрения.



#### **Анализ ответов**

Подсчитайте число отмеченных позиций и перенесите свои результаты на приведенную ниже схему. Вы удивлены тем, что видите?

#### **Вы набрали от 0 до 9 баллов**

Манипулировать людьми не в ваших привычках. Вы, скорее всего, поддерживаете со своими знакомыми отношения, в основе которых лежат доверие и честность. Как правило, вы предпочитаете ясность безо всяких экивоков. Вам неведомо оружие психологического воздействия, которое, между прочим, во многих ситуациях может оказаться полезным.

#### **Вы набрали от 10 до 19 баллов**

Вы... как и все остальные (не удержусь, чтобы не добавить), манипулируете своими близкими. В ваших руках масса рычагов, которые позволяют вам маневрировать, интриговать, подлизываться к другим, заставляя их вести себя так, как вам того хочется. Между тем вы, вероятно, не всегда отдаете себе отчет в этих приемах и порой совершаете оплошности, способные оказаться губительными с точки зрения межличностных отношений.

#### **Вы набрали от 20 до 30 баллов**

Все говорит о том, что с вами следует держать ухо востро, поскольку у вас ярко выражена склонность к манипулированию людьми. Тем не менее, возможно, ваша недооценка стратегии, технологий и связанных с ними мер предосторожности рискует сорвать вашу затею и окончательно осложнить отношения с жертвой.

### **ТЕМА 4. ПРОФИЛАКТИКА КОНФЛИКТОВ. АНАЛИЗ КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЙ НА РАЗНЫХ ЭТАПАХ ИЗБИРАТЕЛЬНОЙ КАМПАНИИ**

Чтобы не совершать поведенческих ошибок, полезно знать, к какому типу характера принадлежит собеседник. Быстро и точно определив его психологический тип, вы уже не рискуете нечаянно его обидеть, а станете соответствующим образом реагировать на него, чтобы изменить направление беседы в нужном направлении и добиться от нее больших результатов. Поэтому имеет смысл рассмотреть основные



психологические типы собеседников и наиболее целесообразную тактику общения с каждым из них.

**ПОЗИТИВНЫЙ ЧЕЛОВЕК.** Самый приятный тип собеседника, добродушный и трудолюбивый. С таким собеседником можно спокойно провести беседу и подвести ее итоги. По отношению к нему нужно занять следующую позицию:

- вместе выяснить и завершить рассмотрение отдельных вопросов;
- следить за тем, чтобы все остальные собеседники были согласны с его позитивным подходом;
- в спорных и трудных случаях искать поддержку у собеседников этого типа.

**ВЗДОРНЫЙ.** Этот собеседник часто выходит за профессиональные рамки беседы. Он нетерпелив, несдержан и возбужден. По отношению к нему следует вести себя следующим образом:

- обсудить с ним спорные моменты (если они известны) до начала беседы;
- всегда оставаться хладнокровным;
- когда есть возможность, предоставлять другим опровергать его утверждения, а затем отклонять их;
- следить за тем, чтобы (по возможности) при принятии решения учитывались его предложения;
- привлечь его на свою сторону;
- беседовать с ним в перерывах и паузах переговоров, чтобы узнать истинные причины его негативной позиции;
- в экстремальных случаях настоять на том, чтобы беседа была приостановлена, а позднее, когда атмосфера станет менее напряженной, продолжить ее;
- за столом или в помещении поместить его в "мертвый угол".

**ВСЕЗНАЙКА.** Этот собеседник думает, что все знает наилучшим образом. Обо всем у него есть свое мнение. Он всегда требует слова. В общении с ним следует придерживаться следующих правил:

- посадить его рядом с позитивным собеседником или с собой;
- время от времени напоминать ему, что другие тоже хотят высказаться;
- дать ему возможность сформулировать промежуточные заключения;
- при незначительных и рискованных утверждениях дать возможность остальным собеседникам выразить свою точку зрения;
- иногда задавать ему сложные специальные вопросы, на которые ответить можете только вы.

**БОЛТУН.** Этот собеседник часто бестактно и без всякой видимой причины прерывает ход беседы, не обращая внимания на бесполезно потраченное время. К нему относиться нужно так:

- как и "всезнайку", посадить его поближе к позитивному собеседнику или к авторитетной личности;
- когда он начнет отклоняться от темы, его нужно тактично остановить и спросить, в чем он видит связь с предметом беседы.

**ТРУСИШКА.** Для этого типа собеседника характерна неуверенность при публичных выступлениях. Он охотно промолчит, боясь сказать что-нибудь такое, что, по его мнению, может выглядеть глупо. С таким собеседником нужно обходиться очень деликатно:

- задавать ему несложные информативные вопросы;
- обращаться к нему с предложением пояснить свое замечание;
- помогать ему формулировать мысли;
- решительно пресекать любые попытки насмешек в его адрес;
- обращаться к нему приблизительно так: "Все бы хотели услышать и ваше мнение";
- специально благодарить его за любой вклад в беседу, но делать это тактично.

**ХЛАДНОКРОВНЫЙ, НЕПРИСТУПНЫЙ.** Такой собеседник замкнут, обычно чувствует себя вне времени и пространства, а также, что хуже всего, вне темы и ситуации беседы. Все кажется недостойным его внимания и усилий. Что делать в таком случае? Любым способом необходимо:

- заинтересовать его в обмене опытом;
- спросить его примерно так: "Кажется, вы не совсем согласны с тем, что сейчас было сказано. Конечно, нам всем было бы интересно узнать: почему?";
- в перерывах и паузах беседы выяснить причины такого поведения.

**НЕЗАИНТЕРЕСОВАННЫЙ.** Тема беседы вообще не интересует такого собеседника. Он бы охотно "проспал" всю беседу. Поэтому нужно:

- задавать ему вопросы информативного характера;
- придать беседе интересную и привлекательную форму;
- попытаться выяснить, что интересует лично его.

**"ВАЖНАЯ ПТИЦА".** Такой собеседник не выносит критики - ни прямой, ни косвенной. Он ведет себя как человек, обладающий большим самомнением. С таким собеседником вы должны вести себя следующим образом:

- нельзя позволять разыгрывать ему роль гостя;
- нужно незаметно предложить ему и дать возможность занять равноправное положение с остальными участниками беседы;
- не допускать никакой критики в адрес присутствующих или отсутствующих руководителей и других лиц;
- очень полезно в диалоге с таким человеком отработать метод "да но".

**ПОЧЕМУЧКА.** Кажется, что этот собеседник только для того и создан, чтобы задавать вопросы независимо от того, имеют ли они реальную основу или надуманны. Как справиться с таким собеседником? Здесь может помочь следующее:

- все его вопросы, относящиеся к теме беседы, задавать всем собеседникам, а если вы беседуете с ним с глазу на глаз, то переадресовывать вопрос ему самому;
- на вопросы информационного характера отвечать сразу;
- без промедления признавать его правоту, если нет возможности дать ему нужный ответ.

### Задание 5. Деловая игра «Крестики-нолики»

1	2	3	4	5	6	
						<b>A</b>
						<b>B</b>
						<b>C</b>
						<b>D</b>
						<b>E</b>
						<b>F</b>

### Игровое поле к деловой игре «Крестики-нолики»

Задача игроков – набрать максимальное количество баллов. Баллы будут подсчитываться по количеству линий, нарисованных полностью из крестиков или из ноликов, от одной грани игрового поля до другой по горизонтали, по вертикали и по диагонали.

## **РЕЧЕВЫЕ СТАНДАРТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ПРОВЕСТИ ДЕЛОВУЮ БЕСЕДУ**

### **НАЧАЛО БЕСЕДЫ**

Я полагаю, что нашу беседу лучше всего начать с обсуждения...

Сегодня я предлагаю обсудить...

Я думаю, что вам хорошо известны причины, побудившие меня встретиться с вами, и поэтому мне хотелось сразу перейти к обсуждению...

Мне хотелось бы начать нашу беседу с...

Я полагаю, что нам прежде всего следует обсудить...

Я думаю, что мы начнем наш разговор с...

Нашу беседу в соответствии с ранее достигнутой договоренностью целесообразно, на мой взгляд, начать с...

### **ВЫРАЖЕНИЕ ОДОБРЕНИЯ И СОГЛАСИЯ**

Ваши условия нас вполне устраивают.

Этот пункт наших возражений не вызывает.

Думаю, что мы можем договориться и о...

Я вполне разделяю вашу точку зрения на...

Мы ничего не имеем против...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея.

Я полностью согласен с вашим мнением о...

Мое представление... полностью совпадает с вашим.

Ваши условия в целом для меня приемлемы.

Можно считать, что в основном мы договорились.

### **ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ ОТСТАИВАТЬ СВОЮ ТОЧКУ ЗРЕНИЯ**

Я предлагаю вернуться к обсуждению этого пункта с несколько иных позиций.

Но давайте рассмотрим и другие стороны этого решения.

Мне бы хотелось получить от вас дополнительную информацию по этому вопросу.

Мне кажется, что мы несколько отклонились от темы нашего разговора. Поэтому я предлагаю вернуться к обсуждению предыдущего пункта нашего соглашения.

Я вижу решение этого вопроса по-другому. В связи с этим я хотел бы пояснить...

Я полагаю, что вы согласитесь с наличием и другого варианта решения этого вопроса, который мне хотелось бы сейчас с вами обсудить.

Хотелось бы, чтобы вы уточнили вопрос о...

Думаю, что следует обсудить и другие стороны этого вопроса.

Мне хотелось бы еще раз вернуться к обсуждению вопроса о...

Может быть, вам будет интересно узнать заключение экспертов по этому вопросу.

### **ВЫРАЖЕНИЕ ПРОСЬБЫ**

Вы нас очень обяжете, если согласитесь...

Не могли бы вы...

Мы хотим обратиться к вам с просьбой о...

Если вас не слишком обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если...

Мы очень рассчитываем на вашу помощь в...

Я хотел бы просить вас о...

С вашей стороны будет очень любезно, если...

### **ВЫРАЖЕНИЕ ИЗВИНЕНИЯ**

Приносим наши извинения за...

Еще раз прошу извинить меня за...

Примите наши извинения за...

Мы искренне сожалеем, что...

Я должен извиниться перед вами за...

#### **ВЫРАЖЕНИЕ СОМНЕНИЯ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ**

У меня пока не сложилось окончательного мнения по этому поводу

Меня несколько смущает наличие...

Я бы очень просил вас уточнить... поскольку по этому факту у меня есть прямо противоположная информация.

Мне не совсем понятно ваше желание, связанное с...

У меня большое сомнение в необходимости...

Мне кажется, что этот вариант решения несколько преждевременен.

Я бы предпочел другое решение этой задачи.

#### **ВЫРАЖЕНИЕ НЕОДОБРЕНИЯ, НЕСОГЛАСИЯ И ОТКАЗА**

В целом ваше предложение приемлемо, но...

Наша точка зрения несколько расходится с вашей.

Здесь мы исходим из несколько иного понимания...

Мы придерживаемся иной точки зрения.

В принципе мы согласны с большинством ваших предложений, но у нас есть ряд возражений и замечаний.

Согласиться с вашим вариантом... трудно, поскольку его реализация может вызвать определенные сложности.

Нас не вполне устраивают предложенные вами условия.

Мы видим решение этой проблемы в несколько ином свете.

Сожалеем, что наше финансовое положение не позволяет удовлетворить вашу просьбу.

К сожалению, принять ваши условия мы не можем.

Мы высоко ценим ваши усилия, но, к сожалению, вынуждены ответить отказом.

#### **ВЫРАЖЕНИЕ ЖЕЛАНИЯ УЙТИ ОТ ОТВЕТА**

На ваш вопрос трудно дать однозначный ответ. Дело в том, что...

На это можно ответить только в самом общем виде.

Я вижу это только в самых общих чертах.

Мне трудно судить об этом.

Я затрудняюсь дать вам точный ответ.

К сожалению, точной информацией об этом мы не располагаем.

Нам об этом неизвестно, поэтому ничего определенного сказать по этому поводу мы не можем.

#### **ФРАЗЫ, СВИДЕТЕЛЬСТВУЮЩИЕ О ЗАВЕРШЕНИИ БЕСЕДЫ**

Итак, мы подходим к концу нашей беседы.

Давайте подведем итоги наших договоренностей.

В заключение беседы я хотел бы...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы.

Я считаю, что проблему... можно считать решенной.

Позвольте мне от имени нашей фирмы поблагодарить вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что вы будете довольны своим решением.

### *Литература*

1. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение. – М., 2003.
2. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Психологические основы «паблик рилейшнз». – СПб., 2003.
3. Грэй Д. Марс и Венера на работе. Как повысить качество общения и достичь успехов в работе. – Киев, М., 2003.
4. Зарецкая Е.Н. Деловое общение. – М., 2003.
5. Зарецкая Е.Н. Риторика: Теория и практика речевой коммуникации. – М., 1998.
6. Колтунова М.В. Язык и деловое общение. – М., 2000.
7. Ключев Е.В. Речевая коммуникация: Учебное пособие для университетов и вузов. – М., 1998.
8. Козлов Н.А. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. – М., 1996.
9. Мальханова И.А. Деловое общение. – М., 2004.
10. Марченко О.И. Риторика как норма гуманитарной культуры. – М., 1999.
11. Панасюк А.Ю. Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создавать свой имидж. – М., 2001.
12. Панасюк А.Ю. Как убеждать в своей правоте: Современные психотехнологии убеждающего воздействия. – М., 2002.
13. Панкратов В.Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация. – М., 2000.
14. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности. – СПб., 2001.
15. Персикова Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура. – М., 2002.
16. Пиз А. Язык телодвижений. – М., 1995.
17. Современная энциклопедия. Мода и стиль. – М., 2002.
18. Стернин И.А. Общение с мужчинами и женщинами. – Воронеж, 2001.
19. Тер-Минасова С.Г. Язык и межкультурная коммуникация. – М., 2000.
20. Читать человека – как книгу / Сост. Е.К. Знак. – Минск, 1995.
21. Учитесь общаться: Сборник тестов. – Воронеж, 1995.

**Для заметок**

**Для заметок**

Подписано в печать 25.06.2015. Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная. Гарнитура «Times».  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,4. Заказ № 227. Тираж 1500 экз.

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии издательско-полиграфического  
комплекса СтГАУ «АГРУС», г. Ставрополь, ул. Пушкина 15.