### **8. Комплименты**

Комплименты любят все. Использование их поможет приобрести вам много добрых друзей, успех и уважение. Но фальшивый, «дежурный», вынужденный комплимент может лишь обидеть собеседника, закрепить у него трудно преодолимое впоследствии мнение о вас как о человеке двуличном и ненадежном.
Основное правило — его максимальная искренность. Будьте максимально дружественны и естественны. Недопустимо сделать один и тот же комплимент двум рядом стоящим людям.
Делая комплименты, соблюдайте чувство меры и такт. Так, чрезмерные комплименты молодого мужчины молодой девушке в присутствии ее жениха или друга могут поставить всех троих в неудобное положение.
Принимая комплимент в свой адрес, кратко поблагодарите и дайте понять, что это вам приятно. Постарайтесь ответить добрыми словами, в то же время и не навязываясь на дальнейшую похвалу.
Особую роль играют комплименты в официальной переписке. В ряде случаев, например, в дипломатической переписке обязательным считается наличие устоявшихся комплиментов в начале и в конце официального письма. Отсутствие какого-либо из этих обязательных атрибутов может быть воспринято как намеренное оскорбление.

### **9. Критика**

* Критика должна быть направлена на позитивные изменения в будущем, а не на поиск виноватых или ошибок в прошлом: «Наша задача в том, чтобы понять, как можно улучшить ситуацию, повысить твою эффективность, как избежать в будущем ошибок. Поэтому мы не будем разбирать прошлое, а наметим план действий на будущее»
* Критика должна предполагать возможность сотрудника высказаться по поводу ситуации и ее возможного исправления: «Как ты видишь ситуацию? Что мы можем сделать? Какие у тебя предложения?». Именно это позволяет нам добиться большего чувства ответственности сотрудника за последующие действия и решение ситуации в будущем.
* Критикуя, необходимо отметить и позитив (еще лучше – с него начать): «Я вижу, что очень старался, часть проекта получилась отлично, а вот как мы можем изменить ситуацию в…?». Важно и закончить критику на позитивной ноте – ноте уверенности в том, что ситуация будет разрешена и в дальнейшем будет развиваться позитивно.
* Критиковать можно действия, но никак не качества человека и черты личности. То есть мы можем сказать человеку, что он не смог сосредоточиться при выполнении задачи и в будущем ему стоит выделять более удобное время для сложных дел, но не говорим, что он вообще рассеянный. Применительно к данному правилу вспомните, как критиковали многие школьные учителя и сделайте наоборот.
* Критика должна быть конкретна, избегайте формулировок «всегда» и «никогда»: это не может быть правдой, при этом дает возможность сотруднику чувствовать, что вы придираетесь, а он морально прав. Поэтому, готовясь к мотивационной критике, продумайте, какие конкретно факты и особенности поведения человека вы будете приводить как пример того, что необходимо улучшить или исправить.
* Очень хорошо использовать прием объединения: «Когда я начинал работать, у меня тоже часто бывали ситуации, когда я не мог самостоятельно решить сложную ситуацию с клиентами. Это нормально, когда работаешь недавно. А как ты видишь, какие могут быть пути выхода из этой ситуации…». Этот прием позволяет нам, с одной стороны, на своем примере или примере другого человека ненавязчиво подсказать путь решения вопроса, а с другой – морально поддержать человека, позволить ему сохранить адекватную самооценку.
* Бывает полезна метафорическая критика. С метафорической критикой мы все сталкивались, читая басни. Только в жизни надо позволить слушателю самостоятельно сделать вывод. Мы рассказываем о ситуации, которая произошла в другой организации или с другими людьми, и привела к не очень позитивным последствиям. Затем мы даем возможность сотруднику самому провести параллели и сделать самостоятельный вывод: «Ты знаешь, несколько лет назад у нас довольно часто случались ситуации, когда сотрудник вместо того, чтобы предложить решения сложной ситуации, сразу сдавался и ожидал решения от руководителя. В итоге это приводило к потере отношений с клиентом для этого сотрудника и, как следствие, к снижению заработка». В целом, надо отметить, что метафорическое влияние - очень эффективный метод управленческого общения и позволяет не только эффективно осуществлять критику, но и формировать определенные убеждения, побуждать к конкретным действиям и моделям поведения.
* Очень важна предупреждающая критика. Она актуальна ДО вхождения сотрудника в сложную ситуацию и предполагает демонстрацию возможных типичных ошибок с объяснением того, как их можно избежать. Такая критика позволяет нам избежать лишних потерь и упущенных возможностей. Как говорят: «Умный учится на чужих ошибках».
* Критика должна как можно больше опираться на факты, как можно меньше – на эмоции. Поэтому старайтесь избегать критики тогда, когда вы находитесь в состоянии гнева, раздражены, расстроены. Только успокоившись, начинайте продумывать и заранее готовить структуру критической беседы, обязательно подберите понятные и однозначные факты, на которые сможете опираться во время разговора.
* Важно придерживаться темы и переходить к последующему вопросу, только решив предыдущий. Несоблюдение этого правила, кстати, - одна из самых типичных ошибок при проведении критики (сейчас я показываю пример предупреждающей критики). Иногда руководитель сам увлекается и уходит от темы, иногда подчиненный старается переключить внимание на что-то более для него позитивное. Четко помните, с чего вы начали, и какую цель преследуете в итоге, возвращайте собеседника к теме, которая должна быть полностью обсуждена.
* Один проступок – одно наказание, то есть надо осуществлять критику за одно нарушение один раз. Постоянное возвращение к один раз совершенной ошибке существенно демотивирует сотрудника и снижает значимость критики как таковой. Поэтому стоит один раз осуществить критику и больше к этому вопросу не возвращаться, если ошибка не повторяется.
* Закончить критику всегда лучше позитивом и подведением итогов по планам действия по улучшению ситуации: «Я думаю, что мы сможем убедить клиента продолжить с нами сотрудничество, для этого мы делаем такие-то шаги».

### **10. Общение по телефону**

Главные требования культуры общения по телефону - краткость (лаконичность), четкость и ясность не только в мыслях, но и в их изложении. Разговор должен проводиться без больших пауз, лишних слов, оборотов и эмоций.
Телефон налагает на того, кто им пользуется, и ряд иных требований. Ваш собеседник не может оценить ни во что вы одеты, ни выражения вашего лица, ни интерьера помещения, где вы находитесь, ни других невербальных аспектов, которые помогают судить о характере общения. Однако есть невербальные стимулы, которыми можно манипулировать в общении по телефону, к ним относятся: момент, выбранный для паузы и ее продолжительность; молчание; интонация, выражающая энтузиазм и согласие или обратные реакции. Много значит, как быстро человек снимает трубку - это позволяет судить о том насколько он занят, до какой степени заинтересован, чтобы ему позвонили.
Джен Ягер выделяет такие наиболее важные принципы этики общения по телефону.
1. Если там, куда вы звоните, вас не знают, уместно со стороны секретаря попросить вас представиться и узнать, по какому вопросу вы звоните. Назовите себя и кратко изложите причину звонка.
2. Нарушением норм делового этикета считается выдавать себя за личного друга того, кому вы звоните, только для того, чтобы вас скорее с ним соединили.
3. Грубейшее нарушение - не перезвонить, когда вашего звонка ждут. Необходимо перезвонить при первой возможности.
4. Если вы звоните человеку, который просил вас позвонить, а его не оказалось на месте или он не может подойти, попросите передать, что вы звонили. Потом нужно позвонить еще раз, или сказать, когда и где вас можно будет легко найти.
5. Когда разговор предстоит длительный, назначьте его на такое время, когда можно быть уверенным, что у вашего собеседника достаточно времени на беседу.
6. Никогда не говорите с набитым ртом, не жуйте и не пейте во время разговора.
7. Если звонит телефон, а вы уже говорите в это время по другому аппарату, постарайтесь закончить первый разговор, а уж потом обстоятельно поговорить со вторым собеседником. Если можно, спросите у второго собеседника по какому номеру перезвонить и кого позвать. (Ягер Д.)