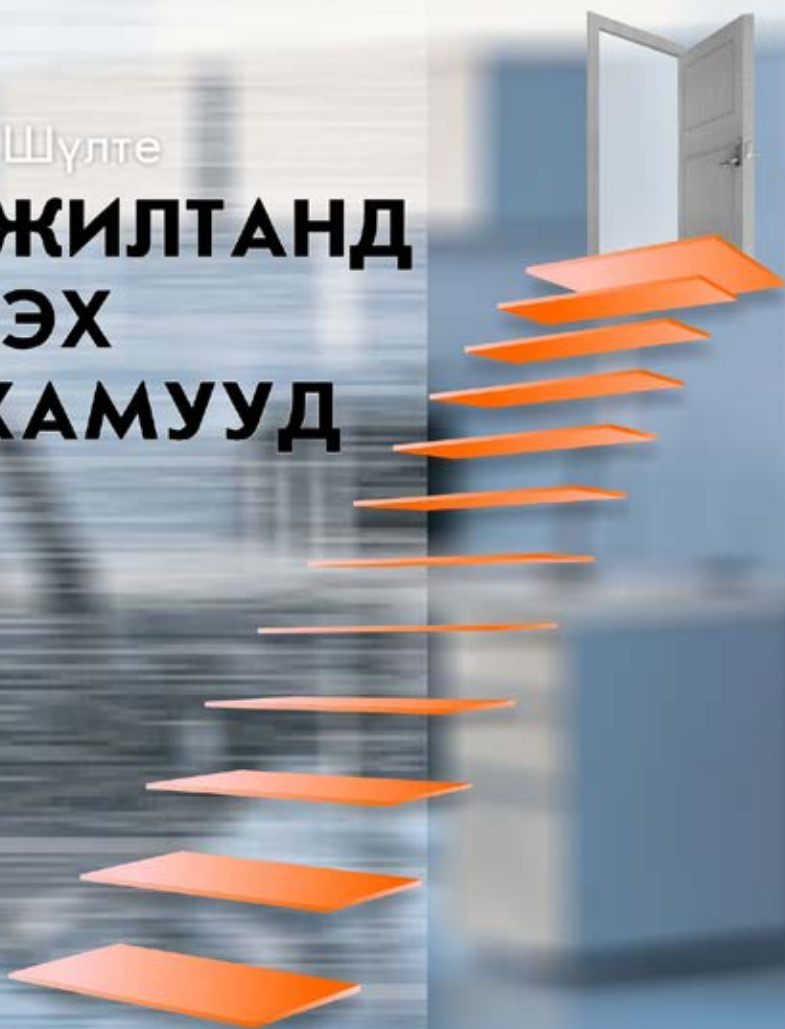


Карла Шүлте

# **АМЖИЛТАНД ХҮРЭХ АЛХАМУУД**



Улаанбаатар хот  
2011 он



## ӨМНӨХ ҮГ

Эрхэм хүндэт бүсгүйчүүд ээ,

Та бүхэндээ "Амжилтанд хүрэх алхамууд" номынхоо 2 дахь хэвлэлийг өргөн барьж байна. Улс төр, нийгмийн амьдралд идэвхтэй оролцогч олон бүсгүйчүүд энэ номыг ашиглах, эсхүл хамтран зүтгэгчдэд маань хэрэгтэй гэж үзэн хүсэлтээ гаргасан учраас бид энэ номыг дахин хэвлүүлээ.

Фридрих-Эбертийн сан Монгол улсад үйл ажиллагаа явуулж эхэлсэн цагаасаа хойш өнөөг хүртэл эмэгтэйчүүдийн улс төрийн оролцоог нэмэгдүүлэх үйлст өөрийн хувь нэмрээ оруулж ирлээ. 2004 онд анх бид энэ номоо хэвлүүлж байлаа. Тэр цагаас хойш 7 жил өнгөрч энэ хугацаанд бид хамтдаа эмэгтэйчүүдийн улс төрийн оролцоог нэмэгдүүлэх зорилтынхоо хүрээнд баяр хөөртэй, сэтгэл гонсойлгосон олон үйл явдлын гэрч болцгоосон. 2007 онд сонгуулийн хуулийн нэмэлт өөрчлөлтөөр эмэгтэйчүүдийн 30 хувийн квотыг оруулсан нь бидний хувьд баяр хөөртэй үйл явдал байлаа. Харамсалтай нь 2008 онд сонгууль болохоос хэдхэн сарын өмнө мөн сонгуулийн хуулийн нэмэлт өөрчлөлтөөр эмэгтэйчүүдийн 30 хувийн квотыг хасаж бидний сэтгэлийг гонсойлгосон юм. 2008 оны 1-р сарын 1-нээс төрийн албаны тухай хууль хүчин төгөлдөр болж төрийн албан хаагчид улс төрийн намын гишүүнчлэлээсээ түдгэлзэх болсны улмаас аймаг, орон нутгийн түвшинд төрийн алба болон улс төрийн арвин туршлагатай олон олон бүсгүйчүүд сонгуульд оролцохгүй болсонтой холбогдуулан эмэгтэйчүүдийн улс төрийн төлөөлөл ихээхэн буурах бий гэдэгт бидний сэтгэл зовниж байлаа. 2008 оны сонгуулийн дараа орон нутаг дахь эмэгтэйчүүдийн улс төрийн төлөөлөл буурсан ч бидний төсөөлж байснаас хавьгүй өндөр дүнтэй гарсан юм. Өмнө нь хувийн болон албан бус секторт ажиллаж байсан олон эмэгтэйчүүд орон нутгийн сонгуульд амжилттай оролцож ялалт байгуулсан юм. Тэдний энэ ялалт бидний хувьд чухал баярт үйл явдал болсон юм. Өдгөө бүсгүйчүүдийн маань улс төрийн идэвх зүтгэл улам их хүч хөдөлмөр шаардаж буйг мэддэг, ойлгодог учраас тэднийхээ ялалт амжилт бүрийг бид өндрөөр үнэлдэг. Тэд ажил хөдөлмөр эрхлэхийн зэрэгцээгээр гэр бүл, үр хүүхдийнхээ төлөө давхар ачааг үүрч яваа. Нөгөө талаас энэ бүх саад бэрхшээлийг бүсгүйчүүд маань даван

туулж амжилт гаргасаар байгаа нь цагийн салхи бүсгүйчүүдийн зүгт эргэснийг нотлон харуулж байна. Шинээр улс төрд орж буй бүсгүйчүүдэд маань туршлага хуримтлуулах, эрхэлж буй ажил албан тушаалдаа эзэн болж чадна гэдгээ харуулах шаардлага тулгарч буй тул бид эдгээр шалгууруудыг даван туулахад нь хувь нэмэр болох зорилгоор энэ номоо дахин хэвлүүллээ. Энэхүү номын зохиогч нь Фридрих-Эбертийн сангийн ажилтан Карла Шүлте бөгөөд манай сангийн Монгол дахь төлөөлөгчийн газрын захирал Оюунгэрэл герман хэлнээс орчуулсан юм. Монголын нийгэм өдгөө хөгжлийн маш хариуцлагатай үедээ байна. Тогтвортой хөгжил, тогтвортой нийгмийг байгуулахын тулд нийгмийн баялгийг шударгаар хувиарлах ёстой. Эмэгтэйчүүдийн шударга оролцоогүйгээр хүмүүнлэг бөгөөд шударга хувиарлалт боломжгүй юм. Энэ утгаар нь би орон нутгийн улс төрч бүх бүсгүйчүүддээ болон орон нутгийн улс төрч болохоор сэтгэл шулуудан буй бүх бүсгүйчүүддээ их амжилтыг хүсэн ерөөе.

Фридрих-Эбертийн сангийн Хятад, Монголыг хариуцсан суурин  
төлөөлөгч Свен Шверсенски

2011 оны 11-р сарын 26

Бээжин хот

**АГУУЛГА**

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| <b>Оршил</b>                                          | 8.  |
| <b>I. Илтгэх урлагийн үндсүүд</b>                     | 9.  |
| 1. Биеийн илэрхийлэл                                  | 10. |
| 1.1 Биеэ авч яваа байдал                              | 11. |
| 1.2 Дохио зангаа                                      | 17. |
| 1.3 Нүүрний хувирал                                   | 25. |
| 1.4 Харцаараа сонсогчидтой<br>харьцаа тогтоох         | 25. |
| 1.5 Дуу хоолой                                        | 26. |
| 2. Сэтгэл түгших                                      | 28. |
| 3. Гадаад төрх, хувцаслалт                            | 30. |
| <b>II. Товч илтгэл</b>                                | 32. |
| 1. Өөрийн байр суурийг илэрхийлэх товч<br>илтгэл      | 32. |
| 2. Асуудлыг шийдвэрлэх санал дэвшүүлэх<br>товч илтгэл | 34. |
| <b>III. Илтгэл</b>                                    | 35. |
| 1. Илтгэлийн үр нөлөөг дээшлүүлэх<br>үндсэн зарчмууд  | 35. |
| 2. Илтгэл бэлтгэх                                     | 35. |
| 3. Илтгэлийн бүтэц                                    | 36. |
| 3.1 Оршил хэсэг                                       | 36. |
| 3.2 Үндсэн хэсэг                                      | 38. |
| 3.3 Төгсгөл хэсэг                                     | 39. |
| 3.4 Илтгэлийн төлөвлөгөө                              | 40. |
| 3.5 Илтгэлийн бичмэл эхийг бэлтгэх                    | 40. |

|       |                                                             |     |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----|
| 4.    | Илтгэлийн хэлбэрүүд                                         | 41. |
| 4.1   | Өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэл                            | 41. |
| 4.2   | Сонгуулийн кампанит ажлын үеэр хэлэх үг                     | 42. |
| 4.2.1 | Улс төрийн илтгэл тавихад өгөх арван зөвлөгөө               | 44. |
| 4.2.2 | Хотын иргэдийн хурлын эмэгтэй даргын сонгуулийн жишээн дээр | 45. |
| 4.3   | Тохиолдлын чанартай үг хэлэх                                | 48. |
| 4.3.1 | Онцлог үйл явдлын үеэр хэлэх үгийн гурван жишээ             | 50. |

#### **IV. Илтгэл тавихад үзүүлэх техник хэрэгслийг**

|    |                                    |     |
|----|------------------------------------|-----|
|    | <b>ашиглах нь</b>                  | 52. |
| 1. | Проектор /Өдрийн гэрэлд бичигч/    | 52. |
| 2. | Видеопроектор                      | 54. |
| 3. | Диапроектор                        | 55. |
| 4. | Флипчарт буюу цаас тогтоогч самбар | 56. |

#### **V. Модератор, бага хурал удирдах**

|     |                                                                                               |     |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.  | Модератор                                                                                     | 57. |
| 1.1 | Ерөнхий илтгэл тавихад өгөх зөвлөгөө                                                          | 57. |
| 2.  | Бага хурал удирдах                                                                            | 58. |
| 2.1 | Бага хурлыг амжилттай удирдахад өгөх зөвлөгөө                                                 | 59. |
| 2.2 | Оновчтой асуултуудыг олонтаа тавьсан хүнд удирдлага аяндаа шилжих зарчим, асуулт тавих техник | 61. |
| 2.3 | Оролцогчдын онцлогт тохируулан харьцах нь                                                     | 64. |

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>VI. Хамт олныг амжилттай удирдах</b>                                                                                                            |            |
| <b>онолын үндсүүд</b>                                                                                                                              | <b>69.</b> |
| 1. Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр (Нэгдсэн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн төлөө хамтран ажиллах Management by Objectives (MbO))              | 71.        |
| 1.1 Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр хэрэгжих үндсэн дөрвөн нөхцөл                                                                         | 72.        |
| 1.2 Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр хэрэгжих сэтгэл зүйн үндсүүд                                                                          | 72.        |
| 2. Амжилттай удирдахуйн дөрвөн онол                                                                                                                | 73.        |
| 2.1 Удирдлагын харьцааг амжилтанд хүргэх үндсэн нөхцөлүүд                                                                                          | 74.        |
| 2.2 Орчин үеийн хөдөлмөрийн харилцаанд хүмүүсийг удирдах арван зөвлөгөө                                                                            | 76.        |
| 3. Ажилтнуудаа мэдээлэл сайтай байлгах нь ажилтнуудынхаа урам зоригийг сэргээх үндэс: Эрик Бернегийн онолоор харилцаа дамжих төлөвүүдийг судлах нь | 81.        |
| 3.1 Хүний сэтгэл зүйн бүтэц                                                                                                                        | 82.        |
| 3.1.1 Эцэг эх - Би - Төлөв                                                                                                                         | 83.        |
| 3.1.2 Насанд хүрэгчид - Би - Төлөв                                                                                                                 | 83.        |
| 3.1.3 Хүүхэд - Би - Төлөв                                                                                                                          | 84.        |
| 3.2 Хүмүүс хоорондын харилцаа: Харилцаа дамжих төлөвүүд                                                                                            | 86.        |
| 3.2.1 Паралель дамжуулалт                                                                                                                          | 86.        |
| 3.2.2 Огтлолцсон дамжуулалт                                                                                                                        | 88.        |
| 3.2.3 Нуугдмал дамжуулалт                                                                                                                          | 89.        |

|             |                                                                     |            |
|-------------|---------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3         | Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх зааварчилгаа                             | 90.        |
| 3.4         | Хөдөлмөрийн харилцаанд түгээмэл хэрэглэгддэг сэтгэл зүйн тоглоомууд | 91.        |
| 3.4.1       | "Тиймээ - Гэхдээ" -тоглоом                                          | 91.        |
| 3.4.2       | "Чамайг ямар үр дүнд хүрэхийг чинь би хүлээгээд сууж байя" тоглоом  | 92.        |
| 3.4.3       | "Шүүх хурлын танхим" тоглоом                                        | 93.        |
| 3.5         | Сэтгэл зүйн тоглоомыг өөртөө ашигтайгаар тоглох стратеги            | 95.        |
| 3.6         | Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх зааварчилгаа                             | 96.        |
| <b>VII.</b> | <b>Олон нийтийн ажил</b>                                            | <b>98.</b> |
| 1.          | Олон нийтийн ажлыг өөрийн эрх ашгийн үүднээс тодорхойлох нь         | 98.        |
| 2.          | Олон нийтийн ажлын эрх зүйн үндсүүд                                 | 98.        |
| 2.1         | Үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх нь хүний үндсэн эрхийн нэг мөн.     | 98.        |
| 2.2         | Нордрайн Вестьфален муж улсын хэвлэлийн хуулийн хэсгээс             | 99.        |
| 2.3         | Хувь хүний зургийг зөвшөөрөлгүй нийтлэх эрх                         | 100.       |
| 2.4         | Хэвлэлд ярилцлага өгөхөд мэргэжлийн зөвлөгөө                        | 100.       |
| 2.5         | Залруулга нийтлэхийг шаардах эрх                                    | 101.       |
| 3.          | Хэвлэлийн бага хурал                                                | 102.       |
| 3.1         | Цаг хугацааны төлөвлөлт                                             | 103.       |
| 3.2         | Утгын төлөвлөлт                                                     | 103.       |



|     |                                                       |      |
|-----|-------------------------------------------------------|------|
| 3.3 | Зохион байгуулалтын төлөвлөлт                         | 104. |
| 3.4 | Явцын төлөвлөлт                                       | 105. |
| 3.5 | Хурлын дараа хийгдэх ажил                             | 106. |
| 4.  | Утсаар хэвлэл мэдээллийнхэнд<br>ярилцлага өгөх        | 107. |
| 5.  | Хэвлэл мэдээлэлд шууд<br>ярилцлага өгөх               | 109. |
| 6.  | Телевизийн ярилцлага өгөх                             | 110. |
| 7.  | Үндэслэл гаргах, нотлох арга<br>техникт өгөх зөвлөгөө | 111. |
| 8.  | Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх<br>зааварчилгаа            | 113. |

---

## ОРШИЛ ҮГ

Орон нутагт ажиллаж буй эмэгтэй улс төрчид амаргүй албыг залгуулж байдаг юм.

Эмэгтэй улс төрчид эмэгтэй сонгогчидтойгоо ярилцахдаа өөрийн улс төрийн үзэл бодол, итгэл үнэмшлээ ойлгомжтой, товч тодорхой илэрхийлж, хотын иргэдийн хуралд өөрсдийн бодлогын талаар шударгаар санал бодлоо солилцож, хэрэгжүүлэхийн төлөө идэвхтэй ажилладаг. Тэд захиргааны ажлыг үр өгөөжтэй, хүмүүсийн тусын тулд хийхийн зэрэгцээгээр хэвлэл мэдээллийнхэнтэй хийгүй харьцах аргыг чадамгай эзэмшсэн байх нь чухал.

Орон нутгийн эмэгтэй улс төрчид дээрхи үүргийг гүйцэтгэж хариуцлага хүлээхийн тулд мэргэжлийн өндөр ур чадвартай, ажилч хичээнгүй, тууштай байх ёстой.

Компаниудын менежерүүдтэй нэгэн адил орон нутгийн эмэгтэй улс төрчид өөрийгөө болон бусдыг удирдах чадварыг эзэмшиж эмэгтэй иргэдтэй ярилцах, удирдах ажил хийхдээ өөрийн улс төрийн үзэл бодлыг бусдад итгэл үнэмшилтэйгээр хүргэж тэднийг манлайлахын тулд ямар чадваруудыг эзэмшсэн байх ёстой вэ?

Юуны өмнө орон нутгийн эмэгтэй улс төрчид тухайн орон нутгийн бүх салбарт хэрэгжиж буй бодлогын талаар өргөн мэдлэгтэй, мэргэшсэн байх ёстой.

Хэн ч түүнийг сонсохгүй, түүний танилцуулж буй улс төрийн үзэл бодол, бодлогыг урам зоригтой сэтгэл хөдлөн хүлээж авахгүй, хүмүүс түүнийг хошууран дагалдахгүй бол түүний энэхүү өргөн мэдлэг хэнд тустай билээ? Иймээс тэд орон нутагтаа нэр хүндтэй, олонд танигдсан улс төрч болж орон нутгийн бодлогыг амжилттай хэрэгжүүлэхийн тулд "хоёрдох чадварыг" эзэмсэн байх шаардлагатай. "Хоёрдох чадвар" гэдэг нь бусдыг манлайлах, өөртөө болон танилцуулж байгаа улс төрийн бодлогодоо тэднийг итгүүлэх чадвар юм.

Энэ ном нь "хоёрдох чадвар"-ыг эзэмших, ур чадвараа дээшлүүлэхэд практик туслалцаа үзүүлэх зорилготой юм. Дараахи асуултуудад хариулт өгөх хүрээнд энэ зорилгоо биелүүлэхийг хичээсэн болно.

1. Улс төрийн илтгэл тавихдаа илтгэлийнхээ бусдад үзүүлэх нөлөөг болон тэдний надад итгэх итгэлийг хэрхэн нэмэгдүүлэх вэ?

2. Товч үг хэлэхдээ сэтгэлд шингэж нүдэнд харагдахуйц маргашгүй үндэслэлүүдийг хэрхэн гаргаж сурах вэ?
3. Хурал зөвлөгөөнийг хэрхэн хэт их хөдөлмөр зарж стресст оролгүйгээр (бага чулуугаар их чулууг доргиох) үр өгөөжтэй удирдаж сурах вэ?
4. Өөрийн хамт олноо үр ашигтай, хүн бүрийн сэтгэлд хүрэхүйц хэмжээнд хэрхэн удирдаж сурах вэ?
5. Хэвлэл, мэдээллийн ажлыг амжилтанд хүргэх ямар зарчмууд байдаг вэ?

## I ИЛТГЭХ УРЛАГИЙН ҮНДСҮҮД

Реторик гэдэг ухагдахуун грек хэлнээс гаралтай бөгөөд үг хэлэх урлаг (илтгэх урлаг) гэсэн утгатай юм. Илтгэх урлагийг дээд зэргээр эзэмшилээ ч гэсэн хэзээ ч тухайн яригдаж буй сэдвийн талаар өргөн хүрээтэй мэдлэгийг орлож чадахгүй бөгөөд харин илтгэгчийн мэдлэгийг сонсогчдод хүргэх үр нөлөөг дээшлүүлэхэд чухал үүрэгтэй. Чөлөөтэй илтгэж сурах, итгэл үнэмшилтэй ярих, хөдлөшгүй үндэслэлүүдийг зөв сонгон авах нь суралцаж болдог чадварууд юм. Илтгэх урлагийг эзэмшинэ гэдэг нь хувь хүн өөрийнхөө төлөө хийж байгаа олон нийтийн ажил юм. Энэ нь илтгэлийн утгын бүтэц болон илтгэгчийн илтгэж байгаа байдалд нэгэн адил хамаатай.

Хэн олны өмнө олонтаа үг хэлж, өөрийгөө хүлээн зөвшөөрүүлж чадна, тэр хүн эрх мэдэлтэй болж чадна. Эрх мэдэлтэй харьцах бүрт нэн ялангуяа улс төрийн салбарт ёс зүйн хариуцлага үүсэн бий болдог.

Гитлер, Гоеввел нар улс төрийн илтгэлийн илтгэх урлагийн техникийг төрийн эрхэнд гарахын тулд ард түмнийг залилах, тэдний санаа бодлыг эргүүлэн өөрийн зүг хандуулахад хариуцлагагүй төдийгүй буруугаар ашигласны тод жишээ болон Германы түүхэнд үлдсэн байдаг.

Зөвхөн олон нийтийн өмнө илтгэл тавих замаар эмэгтэйчүүдийг өнөөгийн нийгмийн амьдралд өөрийн хувь нэмрээ оруулахыг уриалан дуудаж, тэдний идэвхийг өрнүүлж болно. Энэ үүднээс авч үзвэл илтгэх урлаг, ардчилсан ухамсар хоёр хоорондоо уялдаатай, тодорхой ёс зүйн хэм хэмжээ бүхий хүчин зүйлс юм.

Илтгэгчийн ёс зүйн үзэл баримтлал нь дараахи байдлаар томъёологдоно.

-Сонсогчдын сонирхлыг хүндэтгэн үзэх

-Ярьж буй сэдвийнхээ талаар аль болох дэлгэрэнгүй мэдээллийг найдвартай эх сурвалжаас олж авах, түүнд хариуцлагатай хандах

-Үнэн зөвөөр илтгэх, өөрөөр хэлбэл болсон үйл явдлыг мушгин гуйвуулахгүй, хэт нэг талыг баримтлан өрөөсгөл хандахгүй байх

Зарим илтгэлийг сонсоод нойр хүрч өөрийн эрхгүй эвшээлгэдэг байхад зарим илтгэл бидний урмыг сэргээж байлдан дагуулдагийн нууц нь юунд оршиж байна вэ?

Олон нийтийн өмнө тавигдах илтгэлийн сонсогчдод үзүүлэх үр нөлөө нь дараахь хүчин зүйлүүдээс хамаарна:

#### 50% биеийн илэрхийлэл

- Зогсолт
- Дохио зангаа
- Нүүрний хувирал
- Дуу хоолойны өнгө

#### 50% хэл ярианы илэрхийлэл

- Дэс гаравалал, бүтэц
- Ишлэл үндэслэл
- Үнэн бодит
- Асуудлыг хурцатгах

Сонсогчдод 100% нөлөөлөх

Өөрийн илтгэж буй зүйлийн утгад хамаг анхаарлаа төвлөрүүлж биеэ авч яваа байдалдаа огтхон ч анхаарахгүй байгаа илтгэгч сонсогчдод нөлөөлөх боломжийнхоо тал хувийг ашиглаж чадахгүй сул орхиж байна гэсэн үг. Түүнчлэн илтгэх урлагийг чадамгай эзэмшсэн байдлаар илтгэж буй зүйлийнхээ утгыг бүрэн ойлгоогүй, эзэн болж чадаагүйгээ булхайдаад өнгөрнө гэвэл мөн л адил сонсогчдод нөлөөлөх боломжийнхоо тал хувийг алдана гэсэн үг.

### 1. Биеийн илэрхийлэл

(төрх байдлаараа илтгэж буй зүйлийнхээ утгыг тодотгох)

Биеийн болон үг ярианы илэрхийлэл сонсогчдод эн тэнцүү нөлөө үзүүлдэг. Биеийн илэрхийлэл нь сонсогчдын хувьд анхдагч мэдээллийн эх үүсвэр юм. Эндээс төрсөн эхний сэтгэгдэл илтгэгчээс сонсогчид юу хүсэн хүлээх вэ? гэдэг асуудал шууд шалтгаална.

Илтгэлийнхээ үр нөлөөг сайжруулахын тулд биеэ хэрхэн авч явах ёстой вэ?

### 1.1. Биеэ авч яваа байдал

Биеийн илэрхийллийг үр нөлөөтэй болгох үндсэн нөхцөлүүдийн нэг нь **зогсолт** юм.

Та биеийнхээ жинг, хоёр хөл дээрээ тэнцүү хуваарилан суурин дээрээ хөдөлгөөнгүй, бат зогсох ёстой. (Та хөлөө байн байн сэлгэж дороо хавчиганаад байвал илтгэж буй зүйлдээ эзэн болоогүй юм байна гэсэн сэтгэгдлийг сонсогчдод төрүүлдэг) хөлнийхөө хооронд мөрний хэмжээтэй зай аван бат зогсвол таныг өөртөө итгэлтэй, найдвартай харагдуулж, ингэснээр сонсогчдын таны илтгэлд итгэх итгэл үнэмшлийг нэмэгдүүлнэ.

Та бүх биеэ сонсогчид руу хандуулж тэдний зүг үл ялиг тонгойсхийн зогсвол зүйтэй. Тэгэхдээ өмнөөс тань харахад эрүү, хамрын нүх тань харагдахуйц толгойгоо хэт гэдийлгэхгүй байхыг хичээгээрэй. Ингэвээс та тун ихэмсэг харагдах бөгөөд дээрээс доош

илтгэж буй сэтгэгдлийг төрүүлнэ.

Та гараа ардаа авч нуруугаа үүрэн зогсохгүй байхыг хичээгээрэй. Тэгвэл та гараа дохио зангаа хийхэд ашиглах боломжгүй болгож илтгэгч мөр эсвэл хөлөө хөдөлгөн хэлсэн зүйлийнхээ утгыг тодотгож эхлэхэд хүргэх сөрөг талтай. Хөл эсвэл мөрөө байн байн хөдөлгөх нь даацтай, өөртөө итгэлтэй сэтгэгдлийг төрүүлэхээс илүүтэй тун инээдэмтэй харагдуулна.



Гараа урдаа зөрүүлэн элгээ тэвэрч зогсох нь нуруугаа үүрэн зогсохтой адил мөн л зохимжгүй. Илтгэгчийг аймхай, хөшүүн харагдуулдаг. Хэрвээ та үүнийг хүсээгүй бол энэ зогсолтоос татгалз.



Иймээс зогсоо байдлаас илтгэж буй илтгэгчдэд зөвлөхөд гараа дохио зангаа хийхэд хялбар дундаж байрлалд буюу бэлхүүснээсээ дээш байрлалд чөлөөтэй байлган хоёр хөл дээрээ бат зогсох нь зүйтэй.



Мөн та суугаа байдлаас илтгэх үедээ гараа зөрүүлэн "элгээ тэвэрч", хөлөө ачиж хооронд нь болон сандлын хөлтэй орооцолдуулахгүй байх нь зүйтэй. Энэ суулт нь таныг хаалттай харагдуулж сонсогчид бэргэх болно.





Иймээс суугаа байдлаас илтгэх илтгэгчид нуруугаа цэхлэн (мөрөө унжуулж хэрхэвч болохгүй) гараа чөлөөтэй байлгаж чөлөөтэй амьсгалахад саад болохгүйгээр эгц суухыг зөвлөж байна.



Олонхи илтгэгчид илтгэж байгаа үедээ гараа өмднийхөө юмуу хүрэмнийхээ хармаанд шургуулж орхидог гэмтэй. Зарим үед энэ нь илэн далангүй, найрсаг харагдуулдаг талтай ч нэг минутаас илүү хугацаагаар гараа халаасандаа хийхгүй байхыг хичээгээрэй.



## 1. 2. Дохио зангаа

Илтгэж буй үедээ хуруу, гараа хөдөлгөх тоо нь хувь хүний зан төлөвөөс шалтгаалан харилцан адилгүй байдаг.

Зарчмын хувьд дохио зангаа нь **"гарын хэл"** бөгөөд тодорхой зайнаас харж буй сонсогчдын хувьд ярьж буй зүйлийнхээ утга санааг тодотгоход онцгой ач холбогдолтой хэрэгсэл юм.

Дохио зангаа хийхэд гараа сайн ашиглахын тулд **гараа дундаж байрлалд** сул чөлөөтэй байрлуулах хэрэгтэй. **Гараа бүсэлхийний дээхнэ талд байрлуулахыг дундаж байрлал гэнэ.**

Тэгэхлээр гараа өөртөө төвөггүйгээр хэрхэн дундаж байрлалд байлгаж сурах вэ?

**Нэг зөвлөгөө өгье.** Та эхний үед илтгэл тавихдаа А6-ийн хэмжээтэй жижиг цааснуудыг ашиглан илтгэлийнхээ эх бичмэлийг тэмдэглээрэй. Ийм жижиг цаасан дээр товч тэмдэглэл хийх нь нэг талаас **"улаан утас"** буюу итгэлийнхээ дэс дараа, гол утга санаанаасаа хазайхгүй байхад тусална. Нөгөө талаас гар хаана байх ёстой, тэр байрлалд нь байрлуулж сурахад тань тусална. (Бүсэлхийнээс дээгүүр). Товч тэмдэглэлтэй цаасаа нэг гартаа бариад нөгөө гараа дохио зангаа хийхэд ашиглаж болно.

**Анхаарах зүйл:** Цаас барьсан гараараа битгий дохио зангаа хийж эхлээрэй. Ингэж "дэвүүрдэх" нь сонсогчдын байрнаас харахад таныг тайван бус сандарсан байдалтай харагдуулахаас гадна тасалгааны агаар солилцоонд нэмэр болно уу гэхээс танд тус болохгүй.

**Та дараахи дохио зангаануудыг хийхгүй байхыг хичээгээрэй:**

Хэрэв та гараа урдаа зөрүүлэн элгээ тэврэн зогсвол таныг ихэмсэг, зай барьсан байдалтай харагдуулна. Илтгэгч, сонсогч нарын хооронд ойлголцлын саад тотгорыг бий болгож хэтэрхий найрсаг бус харагдуулна.



Гараа урдаа салаавчлан зогсох нь гараараа дохио зангаа хийхэд саад болоод зогсохгүй шашны номлол айлдах гэж байгаа юм шиг харагдуулна. Ном айлдах гэж байгаа лам биш, битгий ингэж зогсоорой.



Ташаа тулан зогсох нь таныг ихэмсэг, хаалттай харагдуулна. Та олны өмнө гарч таахалзаад байвал хэн ч таныг дагахгүй.



Та сонсогчдын өмнөөс долоовор хуруугаа бүү заа, мэдэмхийрч байгаа юм шиг харагдана. Хэзээ ч аятайхан сэтгэгдэл төрүүлэхгүй.



Дээр дурьдсан жижиг цаасан дээр товч тэмдэглэл хийх нь гараа тохиромжтой байрлалд авч сурахад ашигтай. Харин нүдний шил, бал үзэг мэтийн зүйлийг гартаа эргэлдүүлэх нь сонсогчдын анхаарлыг тухайн зүйл дээр төвлөрүүлж тэдний анхаарлыг сарниулах сөрөг талтай





**Доорхи дохио зангаанууд илтгэлийн утгыг тодотгоход эерэг нөлөөтэй. Үүнд:**

Сонсогчдын өмнөөс та алгаа дэлгэвээс та найрсаг харагдана. Алгаа дэлгэх нь таныг сонсогчидтой харилцах хүсэлтэй байгааг илтгэнэ.



Мөн та хоёр гараа сонсогчдын өмнөөс дэлгэвээс тэдэнд нээлттэй, тэдний төлөө байгааг илтгэнэ.



### 1. 3. Нүүрний хувирал

Хүн нүүр царайныхаа хувирлаар аливаа зүйлийн утгыг тодотгон илэрхийлэхийг мимик гэж нэрлэнэ. Нүүр царайны хувирал нь дохио зангааны нэгэн адил илтгэгчийн зан төлөвөөс хамаарна. Жүжигчид нүүр царайны хувирлаа жолоодож, ухамсартайгаар ашиглахад суралцдаг. Нүүрний хувирал дангаараа үггүйгээр утга санааг илэрхийлж чадахын зэрэгцээ хэлэгдсэн зүйлийн утгыг тодотгож, сонсогчдод үзүүлэх нөлөөг хүчтэй болгож чаддаг учраас илтгэгчид ч мөн адил үүнд суралцах хэрэгтэй.

Нүүрний хувирлыг илтгэл эхлэхийн өмнө ашиглавал их тустай. Индрийн араас илтгэгчийн үг хэлж эхлэхээсээ өмнө дан ганц нүүрний хувирлаараа сонсогчдод илэрхийлсэн хандлага сонсогчдын зүгээс түүнийг хүлээн авах анхны уур амьсгалыг бүрдүүлэхэд шийдвэрлэх үүрэг гүйцэтгэнэ. Та сонсогчид руугаа найрсагаар нэг удаа тойруулан хараад инээмсэглэвэл та бүхний дунд тун найрсаг уур амьсгал бүрдэнэ. Таны нүүрний хувирлаараа үзүүлсэн хандлагыг тэд хүлээн авчээ гэдгийг та тэр дор нь тэдний харцнаас мэдрэх болно. Хэрэв та духаа атиралдуулан сонсогчид руу тас ширтэн харсан бол мөн л түүндээ тохирсон хандлагыг мэдрэх болно.

**Анхаарах зүйл:** Илтгэж байх явцдаа таны нүүрний хувирал, илтгэж байгаа зүйлийнхээ утгад зохицож байгаа эсэхийг хянаж байх хэрэгтэй. Утга авцалдаагүй инээмсэглэх. Жишээ нь: гамшигийн талаар илтгэж байхдаа инээмсэглэх юм бол та увайгүй амьтан болж хувирна. Тэгэхдээ та ямар ч илтгэл тавих байлаа гэсэн эхлэхийн өмнө сонсогчид руу харан харцаараа инээмсэглэвэл нэг ёсны мэндчилгээ болдог тул илтгэх зүйлийнхээ утгатай авцалдахгүй байх бий гэж санаа зовох хэрэгтэй. Илтгэлийнхээ төгсгөлд ч мөн адил.

### 1. 4. Харцаараа сонсогчидтой харьцаа тогтоох

Хүний нүд бол "сэтгэлийн толь" юм. Иймээс харцаараа сонсогчидтой харьцаа тогтоох нь сонсогчидтойгоо дуугүй харилцах харилцааны үед маш чухал хэрэгсэл юм. Харцаар харилцах харьцааг та зөв ашиглаж чадвал таны илтгэлд итгэх итгэлийг нэмэгдүүлнэ. Та илтгэж: буй үедээ сонсогчид руугаа хар. Тэгвэл сонсогчдын анхаарал илүү төвлөрч та өөрөө ч таны илтгэл сонсогчдод хэрхэн нөлөөлж байгааг ажиглах болно.

**Та сонсогчдын дээгүүр бус яг тэдэн лүү хар. (Харж буй дүр бүү эсгэ. Та үнэхээр тэдэн лүү хар.)**

Та 25-аас илүүгүй сонсогчидтой бол харцаараа бүгдтэй нь харьцаа тогтоох бололцоотой бөгөөд хүн тус бүрийг нэг удаа түр

ажиглан хар.

Үүнээс олон сонсогчидтой тохиолдолд бүгдийг бус, тодорхой хүмүүсийг сонгон авч харцаараа харьцаа тогтоо. Тэгэхдээ эхлээд өөртөө найрсаг ханддаг хүмүүсийг сонгон авч тэдэнтэй харцаараа харьцаа тогтоож өөртөө итгэлтэй болсныхоо дараа өөрийгөө шүүмжлэгсдийн эгнээнээс сонгон авч хар. Та тэдэнтэй нээлттэй харц солилцсоныхоо дараа таны шүүмжлэгчид хүртэл таныг урьдынхаасаа найрсгаар харж, тэдний харц илүү эелдэг болсныг анзаарах болно.

**Та бүү мартаарай:** Сонсогчид руугаа эгцлэн харж чаддаггүй илтгэгч найдваргүй, үнэмшилгүй, тэрч байтугай худалч мэт сэтгэгдэлийг төрүүлдэг. Та сонсогчид руугаа найрсгаар харж өөрийн дохио зангаа, нүүрний хувирал, харцаараа харьцаа тогтоох зэрэг бүх л аргаа хэрэглэн "Та бүхэнтэй ярилцах завшаан олдсонд би баяртай байна" гэдгээ илэрхийл.

### 1. 5. Дуу хоолой

#### **Дуу хоолой бол илтгэгчид байгаа хөгжмийн зэмсэг**

Түүний тусламжтайгаар илтгэгч илтгэж буй зүйлийнхээ утгын хөг, өнгийг тохируулж өгдөг. Цаасан дээр буулган бичихтэй зүйрлэвээс дуу хоолой нь илтгэлийн чухал хэсгүүдийг тодотгон доогуур нь зурах илтгэгчийн өнгийн харандаа, тодруулагч юм.

#### **Дуу хоолойг хэрхэн зохистой ашиглаж сурах вэ?**

- дуу хоолойны өнгө
- чанга сул
- завсарлага
- амьсгаа авах
- дуудлага

Дуу хоолойны өнгө тухайн хүний шүдний байрлал, амны хайрцагны хэмжээнээс шалтгаалдаг. Сайхан дуу хоолой эхээс заяадаг боловч энэ нь таны дуу хоолойныхоо өнгө, түүний илэрхийллийг сайжруулах боломжгүй гэсэн үг биш бөгөөд төрөлхийн дуу хоолойныхоо өнгөөс шалтгаалаад бүдүүн дуут, нарийн дуут, хяхнуур дуут, сөөнгө дуутын бүлэгт багтдаг гэдэг ойлголт буруу юм.

**Дуу хоолойны өнгө, дуудлага нь хэлэгдсэн зүйлийн утгыг тодотгоход шийдвэрлэх үүрэгтэй.**

Таны анхаарах хамгийн чухал зүйл бол бүх илтгэлээ нэг өнгөөр тавьж болохгүй. Сонсогч таны дуу хоолойны өнгөнөөс таныг илтгэж буй зүйлээ сайн мэдэх эсэх, өөрийн хэлж буй үндэслэлдээ итгэлтэй байгаа эсэх талаар өөрийн сэтгэгдлийг хүлээн авдаг.

Таны зорилго бол: **идэвхтэй, эрч хүчтэй** байх явдал. Та автомат хариулагч шиг эсвэл уншлага хийж буй лам шиг залхуу хүргэм нэг өнгөөр ярихгүй байхыг хичээгээрэй. Түүний оронд радиогоор спортын мэдээ нэвтрүүлдэг нэврүүлэгч шиг цоглог, эрч хүчтэй ярьсан нь дээр.

Хир өрнөлтэй ярих вэ? гэдэг нь та дуу хоолойгоороо дамжуулан сонсогчдод үзүүлэх нөлөөгөө хэр хүчтэй байлгахыг хүсч байгаагаас шалтгаална. Энэ нөлөөллийг та өөрийн дууны чанга, сулаар зохицуулна. Та дуугаа аажмаар өндөрсгөх эсвэл намсгах, онцгой чухал хэсгүүдийг хэт өндөр эсвэл бүр нам дуугаар ярьж өөрийн хэлэх зүйлээ сонсогчдод илүү үр нөлөөтэйгөөр хүргэж болно. Та ярианыхаа **хурдыг** өөрчлөн мөн ийм үр дүнд хүрч болно.

**Анхаарах зүйл:** Та дуу хоолойныхоо өнгийг хэтэрхий олон удаа өөрчилж дэндүү үр дүн хөөцөлдвөл сонсогчдоо бухимдуулж магадгүй. "Бага тусмаа их нөлөөтэй" гэдэг жүжигчдийн баримталдаг хуучны нэг зарчим байдгийг санахад илүүдэхгүй.

Илтгэлийн утгыг тодотгож өгөх нэг чухал хэрэглүүр бол **түр завсарлага авах** (түр дуугүй болох) техникийг зөв эзэмших явдал юм. Хэрэв та ямар нэг чухал зүйлийг онцгойлон тодотгохыг хүсвэл өмнө нь түр завсарлага хийгээрэй. Ингэснээр сонсогчдын сониуч занг хөдөлгөж анхаарал нь илүү сайн төвлөрнө. Нэн ялангуяа илтгэх урлагийн асуултын дараа (илтгэгч асуулт тавиад өөрөө хариулах) түр завсарлага хийх нь их үр нөлөөтэй.

Олон илтгэгчид түр завсарлага хийхээс айдаг. Тэд завсарлага хийх нь сонсогчдын тэвчээрийг барж илтгэгчийг өөртөө итгэлтэй бус байна гэдэг сэтгэгдлийг төрүүлэх бий гэж айдаг. Гэтэл эсрэгээрээ, харин ч тустай байдаг. Сонсогчид сонссон зүйлээ өөрийн толгойгоор боловсруулах түр ч гэсэн завсарлага олгосонд талархаж байдаг аж.

**Анхаар:** Энэ завсарлагаа хоолойгоо засах, "одоо", "болбол" гэх мэтийн сул үгээр битгий нөхөөрэй. Энэ нь танаас үндэслэлээ цааш нь үргэлжлүүлэхийг шаардах бөгөөд нөгөө талаас хэтэрхий урт өгүүлбэрүүдийг хэл зүй, дүрмийн хувьд нь зөв төгсгөхөд хүндрэлтэй байдгийг санаарай.

Та аль болох богино өгүүлбэрүүдээр ярьж зөвхөн өгүүлбэрийн төгсгөлд завсарлага хийгээрэй.

Та түр завсарлага хийх техникийг зөв эзэмшвэл та саадгүй амьсгалж чадна. Амьсгалаа зөв хуваарилах нь үгээ тод хэлэхэд

тустай. Та амьсгалаа гүнзгий авч чадаж байгаа эсэхээ анхаараарай. Та чимээгүй бөгөөд гүнзгий амьсгал. Хэт хурдан ярих нь хэт түргэн амьсгалахыг шаарддаг. Хэт хурдан амьсгалсан хүн хэтэрхий нарийн дуугаар ярьж нарийн дуутын бүлэгт багтдаг. Та үүнийг хүссэн гэж үү?

Хамгийн сүүлд нь хэлэхэд илтгэлийн тань үр нөлөө таны үг, үсгээ тод ойлгоцтой дуудах чадвараас шалтгаалдаг. Олон илтгэгчид үгийн төгсгөлөө "залгиж" орхидог. үгийн төгсгөлүүдийг залгих нь зарим үгийн утгыг алдагдуулж тухайн үгс улс төрийн утгыг илэрхийлж буй үед инээдэмтэй байдалд хүргэдэг.

**Тиймээс үгийг хэлбэл тодорхой хэлэх, чадахгүй бол хэлэлгүй орхих нь зүйтэй.**

Та үгийн төгсгөлийг хэзээ ч битгий залгиарай. Төгсгөлгүй үгнүүдээр ярих нь сонсогчид ойлгоход бэрхшээл учруулж аажмаар зүйрмэглэж эхлэхэд хүргэнэ.

Та илтгэгчийн хувьд ойлгомжтой ярих үүрэгтэйгээс бус сонсогч таны үгийн тасархайнуудаас шүлэг хэлхэх үүрэгтэй биш.

## **2. Сэтгэл түгших**

Бүх илтгэгчдийн 90 хувь нь үг хэлэхээсээ өмнө сэтгэл түгшдэг. Энэ нь байх ёстой хэвийн үзэгдэл. Илтгэл тавих нь хэвшил болсон илтгэгчээс сайн, "амьд" илтгэл гардаггүй. Дээрх тоо нь сандарч тэвддэг илтгэгч нарт сэтгэл түгших нь хэвийн үзэгдэл гэдгийг ойлгуулахад дөхөм болно. Хэрэв энэ хэвийн үзэгдэл юм бол хэрхэн даван туулах вэ?

Сэтгэл түгшсэн байдлаасаа гарахын тулд юунаас болоод миний сэтгэл түгшээд байна вэ? гэдгээ мэдэх нь чухал.

-Та өөрийгөө чамлаад сонсогч нараа өөрөөсөө илүү гэж үзэж байна уу? (хэрэв сонсогч нар чинь танаас дээд албан тушаалын хүмүүс эсвэл тухайн салбарын мэргэжилтнүүд бол)

-Таны ярих нөхцөл гэнэт өөрчлөгдсөн (суугаа байдлаас илтгэнэ гэж бодсон чинь зогсоо байдлаас илтгэх ёстой болох, индэрийн араас илтгэнэ гэж бодсон чинь ил зогсон илтгэх болсон гэх мэт)

-Сонсогчдын тоо таны санаснаас хэт олон эсвэл цөөн байх, танхим хэтэрхий жижиг эсвэл том байх

-Та илтгэлээ санасандаа хүртэл сайн бэлтгэж амжаагүй тул сонсогчдод үүнийгээ мэдэгдчих бий гэж айх

-Таны алдаа хийхийг сонсогчид чих тавин, амьсгаа даран хүлээж буй мэтээр төсөөлөх

-Хэрэв та илтгэлээ эхлэх сүүлчийн минутад гар бичмэлээ ноороглож дууссан бөгөөд олон өдрийн туршид дэмий санаа зовниж явсан бол

Та хэрэв сэтгэл түгшээд байгаа шалтгаанаа тодорхойлж чадах юм бол дараахи зөвлөмжүүд танд тусална.

1. Та илтгэл тавих тухайгаа сонссон өдрөөсөө эхэлж бэлтгэ.

Хэрэв та сэтгэл түгшиж байгаа бол хэлэх зүйлээ тодорхой болгож, шийдэх хүртлээ дотор хүнтэйгээ шатар нүүж сонголтоо хий.

2. Та илтгэлээ маш хянамгай ул суурьтай бэлдээрэй. Та өмнө нь эсрэг санал, асуулт гарсан тохиолдолд хэрхэн хариулахаа сайн эргэцүүлж бодоорой. Тэгвэл та гэнэтийн асуултанд унахгүй байх болно.

3. Та илтгэл тавих орчин нөхцөлүүдээ сайтар судлаарай. Танхимын хэмжээ, индэр, оролцогсдын тоо гэх мэт. Энэ нөхцөлүүдийг сайн мэдэх тусмаа та эвгүй байдалд орохгүй байх болно.

4. Та илтгэл тавихаар ирэхдээ хэзээ ч бүү хожимдож, эсвэл яарч сандарч ирээрэй. Та цагаа төлөвлөхдөө юмыг яаж мэдэхэв хэмээн нөөцийн хэдэн минутыг үргэлж төлөвлөж байгаарай. Жишээ нь: танд машины сул зогсоол олдохгүй удаан хайх, эсвэл замын бөглөрөлд орох явдал тохиолдож болно шүү дээ.

5. Сонсогчид надаас мэдээлэл авахаар ирсэн шүү дээ гэж үргэлж бодож заншаарай. Тийм учраас та тухайн өдрийн мэргэжилтэн, сонсогчид таныг хүлээн зөвшөөрсөн учраас таны илтгэлийг сонсохоор ирсэн байгаа.

6. Таны төсөөлж байгаагаас ч илүү олон сонсогчид танд найрсаг хандаж байгаа. Таныг алдаа гаргахыг чих тавин, тэсч ядан хүлээж буй хүн байхгүй гэдэгт та итгэлтэй байж болно.

7. Та илтгэлээ эхлэхдээ биеийн жингээ хоёр хөл дээрээ жигд хуваарилан биеэ цэхлэн бат зогсоод гүнзгий амьсгаа авч сонсогчид руугаа найрсгаар инээмсэглэн хар. Эхлээд өөртөө найрсаг ханддаг хүмүүстэй харцаараа харьцаа тогтоо. Энэ хүмүүсийн тань руу харан инээмсэглэх нь таныг тайвшруулж зоригжуулах болно. (Хэрэв таны сэтгэл түгшээд байвал таны танилуудаас танхимд сонсогчдын дунд сууж байх талаар санаа тавиарай.)

8. Та илтгэлийнхээ оршил хэсгийг онцгойлон сайн бэлтгээрэй. Шаардлагатай бол эхний өгүүлбэрүүдээ цээжилчихсэн нь дээр. Та оршилоо алдаагүй эхэлчихвэл цаашаа саадгүй үргэлжилчихнэ. Мөн илтгэлийнхээ төгсгөлийг анхаараарай. Гараа сайн бол бариа сайн

гэдэг бол төгсгөл сайн бол бүх юм сайн гэдэг үг бас байдаг шүү дээ. Илтгэлээ унтуулан биш урамшуулан төгсгөхөд анхаар.

### 3. Гадаад төрх, хувцаслалт

Бид "Биеийн илэрхийлэл" хэмээх эхний хэсгээс таны гадаад байдал сонсогчдод таны талаархи эхний сэтгэгдлийг төрүүлдэг тухай мэдлээ. Нүүрний хувирал, дохио зангаа, зогсолт, харцаар харьцаа тогтоохоос гадна "хиймэл" төрх буюу үс засалт, хувцаслалт, чимэг зүүлт, нүдний шил, нүүр будалт, бусад жижиг сажиг зүйлс, хувь хүний гадаад төрхийг бүрдүүлдэг. Иймээс "хиймэл" төрхийг бүрдүүлдэгээр элементүүдийг сонгон авахдаа хайш яйш бүү хандаарай. Таны төсөөлдөгөөс ч илүүтэйгээр сонсогчид эдгээрийг ажиглаж байдаг.

Гадаад төрхдөө анхаарах таван зөвлөгөө:

-Та илтгэлээ тавихаар очихдоо чөлөөт стилийн хувцастай очих уу, эсвэл албаны костюм өмсөх үү? гэдгээ шийдэж чадахгүй эргэлзээд байвал илүү дэгжин харагдах хувцаслалтыг сонгоорой. Хайш яйш харагдаснаас дэгжин харагдсан нь дээр. Тэгэхдээ хамгийн сүүлийн үеийн загварын хувцасаар гоёхоос зайлсхийсэн нь дээр.

-Даруухан өнгийн хувцас сонгоорой. Илтгэл тавихдаа хэт тод гялалзсан өнгийн хувцас хэзээ ч битгий сонгоорой. Хэт тод өнгөнүүд сонсогчдын анхаарлыг сарниулж таны тавьж буй илтгэлийн утгыг бус таныг анхаарахад хүргэнэ. Тэгэхдээ сэтгэл сэргээм тод эрээн өнгийн зангиа, энгэрийн алчуур, хүзүүний ороолт ч юмуу энгэрийн зүүлт шигтгээ маягаар зүүвэл аятайхан харагдана.

-Бүсгүйчүүд нүүр будалт, чимэг зүүлтний өнгө хоорондоо тохирч буй эсэхэд анхаараарай. Үс засалт, өмссөн гутал тань танд саадгүй байх ёстой. Үргэлж нүүр нүд рүү унжиж орж ирдэг үс, индэр лүү илтгэл тавихаар гарахдаа шалан дээгүүр мярайхаас наагуур явах хэрэг гарвал та өөрөө өөрийгөө бухимдуулж, та эхнээсээ сонсогчдод тийм ч аятайхан харагдахгүй.

-Таны өмссөн хувцас таны биед тохирсон, эвтэйхэн хэт бариу бус байх ёстой. Эрэгтэйчүүд илтгэл тавьж байхдаа пиджакныхаа зөвхөн нэг товчийг товчлоод бусдыг нь сул орхивол зүгээр. Гадуур хувцас пиджак, хүрэм хэтэрхий бариу байж болохгүй.

-Хувцас, оймс, гутал, даашинзны өнгөнүүд хоорондоо зохицсон байх ёстой. Бараан өнгийн албаны костюм өмссөн атлаа теннис тоглохдоо өмсдөг цагаан өнгийн оймс цухуйлган суух юм бол



түмний доог болно.

Зарчмын хувьд таны хувцаслалт таны гадаад төрхийг чимж байх ёстой. Таны зорилго бол өөрийн гэсэн бусдаас онцлог дүр төрхийг бүрдүүлж таны эерэг талыг илүү тодруулж өгөх, танд саад болохгүй хувцсыг сонгон авах явдал.

## II ТОВЧ ИЛТГЭЛ

Товч буюу бэлтгэлгүй илтгэл тавихын тулд илтгэх урлагийг сайн эзэмшсэн байх шаардлагатай. Хэн бэлтгэлгүйгээр өөрийн санааг товч тодорхой илэрхийлж чадаж байна, тэр хүн урт илтгэлийг ч сайн тавих чадвартай байдаг.

Товч илтгэл нь тухайн үеийн нөхцөлөөс урган гардагаараа онцлог юм.

Тийм ч учраас товч илтгэл тов тодорхой бүтэцтэй байдаг. Энэ бүтэц нь цөөн үгээр гол утгыг илэрхийлэхэд тустай байдаг. Товч илтгэл сонсогчдод хэзээ ч муу сэтгэгдэл үлдээдэггүй сайн талтай, нөгөө талаасаа сонсогчид илтгэгчийн санааг ойлгоход илүү хялбар байдаг.

Товч илтгэлийн үр нөлөө нь түүний ойлгомжтой байдал, логигоос (утга авцалдаанаас) хамаарна. Ном зохиолууд дээр товч илтгэлийн олон тооны загвар байдаг. Бидний энд дурьдсан жишээнүүд "патентлагдсан" жор биш боловч олон тооны загваруудаас хамгийн сайныг нь сонгон авсан болно.

### 1. ӨӨРИЙН БАЙР СУУРИЙГ ИЛЭРХИЙЛЭХ ТОВЧ ИЛТГЭЛ

Өөрийн байр суурийг илэрхийлэх товч илтгэл нь дараахи онцлогуудтай байдаг.

1. Илтгэлийнхээ эхэнд зорилгоо тодорхойлдог.

2. Өөрийн тодорхой байр суурийн хүрээнд ярьдаг.

Энэ загвараар тавигдах товч илтгэл нь дараахи бүтэцтэй байна. Үүнд:

1. Өөрийн байр суурийг илэрхийлэх /"Тийм" эсвэл "үгүй" гэдгээ шууд илэрхийлэх/

2. Учир шалтгаанаа тайлбарлах /Гурваас илүүгүй үндэслэлүүдийг гарган тавих, хамгийн чухал үндэслэлийг хамгийн сүүлд нь хэлэх, учир нь хамгийн сүүлд хэлэгдсэн зүйл хүний ой тойнд хамгийн удаан үлддэг./

3. Нотолгоо сайтай жишээнүүдийг тоочих /Тоо баримт, нотолгоо, харьцуулалт, бодит жишээнүүд гэх мэт/. өмнө нь дурьдсан ишлэл, үндэслэлүүдийн дэс дараагаар жишээнүүдээ нэрлэ. Ишлэл, үндэслэлүүдээ давтан хэлэх нь үр нөлөөг сайжруулдаг.

4. Төгсгөлийг зөв томъёолох

5. Шаардлагатай бол хамтарсан арга хэмжээ хийхийг уриалах

Өөрийн байр сурийг илэрхийлэх товч илтгэлийн жишээ:

Сэдэв: Хэт барууны үзэлтэй залуучуудад шүүхээс оногдуулах мөнгөн торгуулийн хэмжээг нэмэгдүүлж байна.

### **1. Өөрийн байр суурийг илэрхийлэх**

"Би эсрэг саналтай байна" зарчмын хувьд хэт барууны үзэлтэй залуучуудыг төрхгүй аашилсаных нь төлөө шүүхээс ноогдуулах мөнгөн торгуулийн хэмжээг нэмэгдүүлж байгааг би эсэргүүцэж байна.

### **2. Учир шалтгааныг тайлбарлах**

- Мөнгөн торгуулийн хэмжээг нэмэгдүүлэх нь санаатай бус саваагүй зангаар хэрэг үйлдэж буй залуучуудыг айлгаж чадахгүй байгаа нь нотлогдож байна.

- Ингэснээр нийгэмд оршиж буй ноцтой асуудал өнгөцхөн хөндөгдөж буй болохоос биш үүсэн гарч буй нийгмийн асуудлуудыг шийдэж чадахгүй байна.

### **3. Өөрийн гарган тавьсан үндэслэлүүдийг тайлбарлах**

-Хуульд заасан хэмжээнээс давсан их хэмжээний мөнгөн торгууль ноогдуулах нь гэмт хэрэгтнийг үйлдсэн хэргийнхээ зовлонг эдлэн "эр зоригоо сорьж" азаа үзэхэд хүргэдэг.

-Нийгмийн тусын тулд түүнчлэн шүүн таслах арга хэмжээг хуулийн хүрээнд явуулахын тулд тэдэнтэй ийм аргаар тэмцэх бус залуучуудыг ийм байдалд хүргэж байгаа нийгмийн асуудлуудыг шийдэхэд анхаарах хэрэгтэй байна.

### **4. Түүнээс урган гарах үр дагаваруудыг тайлбарлах**

Олонхи залуучуудын хувьд өнөөгийн нийгэмд байр сууриа олоход ихээхэн хүндрэлтэй байна. Иймээс бид тэднийг манай нийгмийн хариуцлагатай иргэд болон төлөвших замд нь түнш байх туслалцаа үзүүлэх хэрэгтэй байна. Иймээс хэт барууны үзэлтэй залуучуудад ноогдуулж байгаа мөнгөн торгуулийн хэмжээг нэмэгдүүлэхийг би эсэргүүцэж байна.

### **5. Хамтран ажиллахыг уриалах**

Миний дээр дурьдсан үндэслэлүүдийг болгоон тунгааж "Манай хотын залуучууд" кампанит ажлын хүрээнд бидэнтэй хамтран ажиллаж бид бүхний ирээдүй болсон залуучууддаа туслалцгаая.

## 2. АСУУДЛЫГ ШИЙДВЭРЛЭХ САНАЛ ДЭВШҮҮЛЭХ ТОВЧ ИЛТГЭЛ

Нилээд олон асуудлуудын хүрээнд нэгдсэн шийдвэр гаргах шаардлага гарсан тохиолдолд асуудал шийдэх тухай товч илтгэлийг тавьдаг.

Товч илтгэл дараахи загвартай байж болно:

1. Одоо байгаа байдлыг танилцуулах /болохгүй байгаа жишээг дурьдах/
2. Учир шалтгаануудыг тайлбарлах /Алдаа дутагдлуудын эх үүсвэр, учир шалтгаануудыг тайлбарлах/
3. Байх ёстой байдлыг танилцуулах /Зорилгыг тодорхойлох/
4. Зорилгод хүрэх арга замын талаар санал дэвшүүлэх /Шийдвэрлэх санал дэвшүүлэх/
5. Уриалга гаргах /Хамтарсан арга хэмжээ хийхийг уриалах/

### **Асуудал шийдвэрлэх санал дэвшүүлэх товч илтгэлийн жишээ:**

Сэдэв: Улс төрийн намуудын залуу гишүүдийн тоо дэндүү цөөн байна.

#### **1. Одоогийн байгаа байдлыг, танилцуулах**

Сүүлийн жилүүдэд улс төрийн намуудын 25-аас доош насны гишүүдийн тоо цөөрч байна. Намуудад залуу халаа хэрэгтэй байна.

#### **2. Учир шалтгаануудыг тайлбарлах**

- Улс төрийн намууд залуучуудыг өөрийн эгнээнд олноор татан оролцуулахыг хүсч байгаа боловч орчин үеийн индивидуалист буюу хувиа бодсон үзэл өсөн нэмэгдэж тэд нийгмээс өөрсдийгөө салан тусгаарлах болсон нь сөрөг нөлөө үзүүлж байна.

- Залуучууд улс төрийн намууд, намуудын хөтөлбөр, улс төрчдийн явуулж буй бодлогыг дэмжихгүй байна.

#### **3. Байх ёстой байдлыг танилцуулах**

- Намууд бүх салбарт явуулж буй бодлогодоо залуучуудын асуудлыг тусгасан байх шаардлагатай. Залуучууд улс төрийн намуудын залуу халаа, тэдний бодлогыг залгамжлагчдын хувьд тэдний эгнээг өргөжүүлэх шаардлагатай байна.

- Тиймээс улс төрийн намуудын дотор байгаа цөөн ч гэсэн залуу гишүүдийг ирээдүйн улс төрчид болгон хөгжүүлэхэд бодлогоор онцгойлон дэмжлэг үзүүлж нэн даруй анхаарч эхлэх шаардлагатай байна. Тэгсний дараа л тэд магадгүй намуудын ирээдүйн гишүүд болох залуу сонгогчдод үлгэр дууриал болж чадах юм.

- Намын анхан шатны байгууллагууд гишүүн бус залуучуудад

нээлттэй болох шаардлагатай байна. Намуудын зүгээс хэрэгжүүлж байгаа төслүүдэд олон залуусыг татан оролцуулах нь тэднийг татах эхний алхам байж болох юм.

4. Зорилгод хүрэх арга замын талаар санал дэвшүүлэх

-Намуудын хөтөлбөр төслийн хүрээнд залуучуудыг дэмжих

-Залуучуудад итгэл өгөх

5. Уриалга

Залуучуудыг улс төрийн ярилцлагад татан оролцуулж чадах эсэх нь бид нараас хамаарна. Та бүхний туслалцаа хэрэгтэй байна. Та бүхэн өөрсдийн танил залуучуудад сурталчилгаа хийж "Хотын зөвлөлд залуучуудыг оруулъя" кампанит ажлын хүрээнд хамтран ажиллая.

### III ИЛТГЭЛ

#### 1. Илтгэлийн үр нөлөөг сайжруулах үндсэн зарчмууд

Илтгэл тавихын гол зорилго нь аль болох олон тооны сонсогчдод аль болох их мэдээллийг хүргэх явдал. Илтгэлийн үр дүн нь сонсогчид ямар хэмжээний мэдлэгийг олж авсан бэ? Тэднийг хэр зэрэг итгүүлж үнэмшүүлж чадсан бэ? гэдгээр хэмжигддэг.

#### 2. Илтгэл бэлтгэх

Илтгэл бэлтгэхийн тулд илтгэлийнхээ зорилго, зорилтыг зөв тодорхойлох нь чухал (Би юуг хүсэж байна? яагаад?) гэсэн асуултанд хариулах хэрэгтэй. Энд баримтлах гол зарчим бол: "Хэлэх юмгүй бол дуугүй сууж байсан нь дээр". Илтгэлийн зорилго, зорилтыг тодорхойлохын тулд дараахи асуултуудад хариулах хэрэгтэй. Үүнд:

1. Ямар хүмүүстэй уулзах вэ? /Аль насны, ямар ажил мэргэжлийн, хот хөдөөгийн гэх мэт/

2. Хэдэн сонсогч ирэх вэ?

3. Ямар сэдвээр ярилцах вэ? Энэ арга хэмжээг явуулах болсон шалтгаан юу вэ?

4. Ямар онолын үндэс байна вэ?

5. Илтгэл хэдэн минут үргэлжлэх вэ?

6. Илтгэлийн төгсгөлд санал солилцох мэтгэлцээн хийх үү?

7. Миний өмнө болон дараа хэн үг хэлэх вэ?

8. Индрийн араас илтгэх үү, эсвэл тэргүүлэгчдийн ширээнээс ярих уу?

9. Бусад илтгэгчид хэн байх вэ?

10. Сонсогчид болон илтгэгчид ямар журмаар сууцгаах вэ?

11. Илтгэл тавих танхимд үзүүлэх техник хэрэгсэл байгаа эсэх?

Та дээрхи бүх асуултуудад зохион байгуулагчидтай хамтран хариулсан бол илтгэлээ бэлтгэх ажилдаа шууд ороорой.

### 3. Илтгэлийн бүтэц

Илтгэл бүр хялбар бөгөөд дунд сургуульд заадаг сонгодог өгүүллэг шиг бүтэцтэй байна:

| Оршил хэсэг | - | Үндсэн хэсэг | - | Төгсгөл хэсэг |
|-------------|---|--------------|---|---------------|
|-------------|---|--------------|---|---------------|

Тэгэхдээ эдгээр үндсэн хэсгүүд нийт илтгэлд доорхи хувийг эзэлнэ.

| Оршил хэсэг     | Үндсэн хэсэг    | Төгсгөл хэсэг   |
|-----------------|-----------------|-----------------|
| 15 хүртэлх хувь | 70 хүртэлх хувь | 15 хүртэлх хувь |

Илтгэл 45 минутаас илүүгүй хугацаанд үргэлжлэх нь зүйтэй. Үүнээс удаан хугацаанд үргэлжилвэл сонсогчдыг чилээдэг.

Илтгэлийн эхэнд сонсогчдын анхаарал хамгийн өндөр байдаг. Иймээс таны оршил хэсэг сонсогчидын "сонсох дур"-ыг хөдөлгөхүйцээр байж тэдний зүгээс таниас хүлээх хүлээлт, тэдний анхаарлыг аргамжих аргамжааг бий болгох ёстой. Үүний тулд юу хийх ёстой вэ?

#### 3.1. Оршил хэсэг

Оршил хэсгийг илтгэхдээ сонсогчид тантай "дасан зохицох" нэгээс хоёр минутын хугацааг тэдэнд олгоорой. Сонсогчид таны дуу хоолойны өнгө, дасал болсон дохио зангаа, нүүрний хувирал болон гадаад төрх байдалд дасан зохицож, сонсогчид болон таны хооронд харилцан итгэлцэл бий болоход энэ хугацаа шаардлагатай байдаг. Танд мөн адил танхимын дуу авианы ойлт, тархалт, сонсгол зүйд дасан зохицож сандарч сэтгэл түгшсэн байдлаа даван туулахад төдий хэмжээний хугацаа шаардлагатай.

Та сонсогчидтойгоо нөхөрсөг харьцааг тогтоох хэрэгтэй. Та илтгэлээ аятайхан (хэт чанга бус, мөн хэт сул биш) өнгөөр эхэлж, тэдэнтэй харцаараа харьцаа тогтоон өөртөө:

#### Инээмсэглэ

Хамгийн чухал нь инээмсэглэ гэж хэлээд түүнийгээ хэрэгжүүлээрэй.

Илтгэлийн эхлэл та болон сонсогчдын хоорондох гүүрийг тавьж өгнө. Энэ гүүр таны илтгэлийн утга, сонсогчдын сонирхол хоёрыг хооронд нь холбож өгнө.

Дараахи аргуудыг хэрэглэвэл илүү үр дүнтэй болно.

- Тухайн нөхцөл байдалтай уялдуулан эхлэлээ хийх

Та арга хэмжээ болж буй газар нутаг, цаг агаарын байдал, тухайн өдрийн төлөвлөгөөнд орсон хамтарсан хоол, эсвэл өмнөх илтгэгчийн ур чадвартай уялдуулан эхлэлээ хийж болно.

- Хошин түүх, онигоо

Илтгэлийн эхэнд алиа хошин зүйл ярих нь ямагт сайн үр дагавартай байдаг. Тэгэхдээ олонд танигдсан хошин түүх, онигоо сонгон аваарай. Хэн ч мэдэхгүй хошин түүх, онигоо ярих юм бол байдал эсрэгээрээ эргэж, хэн ч таньтай хамт инээхгүй бол та өөрөө эвгүй байдалд орно шүү.

- Ишлэл татаж эхлэх

Сайн эх сурвалжаас ишлэл татаж илтгэлээ эхлэх нь боловсрол сайтай хүний шинж. Өөрийн сэдэвт тохирсон "Жигүүр ургуулах" ишлэл үгийг та эрдэмтэн мэргэдийн сургуулийн цуглуулгын номноос хангалттай олж чадна. Тэгэхдээ Францын зохиолч Жозеф Роуксын "Зөв сонгосон ишлэл ухаантай хүний хуруунд гялалзах алмаз эрдэнэ мэт, буруу сонгосон ишлэл тэнэгийн гарт байгаа бул чулуу мэт" гэж хэлснийг санаарай.

- Шинэлэг, илтгэлийн сэдэвтэй холбоотой эхлэл

Та оршилгүйгээр тоо баримт, судалгаа тоочин эхэлж "шууд үүдийг нь тогшилгүй" орж явчих. Танд илтгэх хугацаа маш богино байгаа тохиолдолд энэ нь их үр дүнтэй.

- Сэдэвт холбоотой асуултаар илтгэлээ эхлэх

Хог зайлуулах сэдвээр илтгэл тавих гэж байгаа бол "Та хогоо хаяхдаа шил, хуванцар, бусад ахуйн хог гэх мэт ангилалт хийдэг үү?" гэсэн асуултаар эхлэх жишээтэй.

- Тухайн сэдэвт холбоотой өөрт тохиолдсон жишээгээр эхлэх

Шийдвэрлэхэд хүндрэлтэй асуудал яригдаж буй үед ингэж эхлэх нь илүү ашигтай байдаг. Жишээ нь: орон сууц хүрэлцэхгүй байгаа асуудлаар ярилцаж байгаа бол: "Өнгөрсөн долоо хоногт би Мюнстерийн гудамжаар уруудаж явтал маш олон хүн бөөгнөрчихсөн байхыг харлаа. Миний толгойд хүнд осол гарчээ гэсэн бодол харван орж ирлээ. Тэгсэн чинь ямар нэгэн

осол бус, харин тэнд суларч байгаа орон сууцнуудад орох гэж саналаа өгөхөөр дугаарлан зогсож буй хүмүүс юмсанж" гэх мэт. Та илтгэлээ хэрхэн эхэлснээс таны илтгэлийн үр нөлөө ихээхэн шалтгаална. Гараа сайн бол бариа сайн гэдэг. Та илтгэлийнхээ оршил хэсэгт илтгэлийнхээ үндсэн хэсгээс дутахгүй ач холбогдол өгч бэлтгээрэй. Таны энэ хичээл зүтгэлийг сонсогчид тань өндөр анхаарлаар урамшуулах болно.

**Анхаар:** Та илтгэл тавихдаа "Би" гэдэг үгийг аль болохоор бага хэрэглэхийг хичээгээрэй. Хэрэв таныг албан ёсоор танилцуулаагүй бол нэрээ хэлээд ажил мэргэжлийнхээ талаар цөөн хэдэн үг хэлээрэй. Сонсогчид таны ажил мэргэжлийн үр чадварыг хамгийн ихээр сонирхож байгаа.

### 3.2. Үндсэн хэсэг

Илтгэлийн үндсэн хэсэг таны илтгэлийн зорилгыг тодорхойлж байдаг. Та илтгэлийнхээ үндсэн хэсгийг бэлтгэхдээ дараахи зүйлүүдийг шийдэх ёстой:

1. Би ямар үндэслэлүүдийг гарган тавих вэ?
2. Ямар үндэслэл хамгийн сайн үндэслэл болж чадах бэ?
3. Би үндэслэлүүдээ ямар дэс дарааллаар гарган тавих нь зүйтэй бэ?
4. Үндэслэлийн ямар хэлбэрийг (жишээ, тоо баримт, судалгаа гэх мэт) сонгон авах бэ?

Та үндэслэлүүдээ сонгон авахдаа дараахи зүйлүүдийг анхаараарай.

1. Миний сонсогчид ямар хүмүүс байх бэ?
2. Тэд энэ сэдвийн талаар юу мэдэх бэ?
3. Тэд сонгон авсан сэдвийн талаар ямар (ээрэг-сөрөг) сэтгэгдэлтэй байдаг вэ?

Илтгэлийн үндсэн хэсэг нь адал явдалт зохиолын үйл явдал шиг хүний сэтгэлийг нумын хөвч мэт чангалж сэтгэл хөдөлгөм байж үр дүнтэй болдог. Та сонсогчдод хэзээ ч битгий бэлэн хоол санал болгоорой. Та тэдэнтэй хамт оюун санааны аялалыг хийж, тэдний бодол санааг удирдан залж, хамтдаа таны мэдэж: буй тэр түвшинд хүрэхийг зориорой.

1. Та энэ асуудлыг хэрхэн нээсэн бэ?
2. Шийдэх гарцаа олохгүй байсан тухайгаа.
3. Хэрхэн шийдэх гарцаа олсон тухайгаа өөрийн саналаа хэлэх

Хүмүүс сэтгэл хөдөлгөм түүх сонсох дуртай байдаг. Та өөрийн илтгэлийг сонсогчдын чихээр сонсож биеэр туулах үйл явдал болгон хувирга. Мэдээж илтгэл тавих болсон шалтгаан таны илтгэлийн



найруулгыг тодорхойлно. Сонгуулийн кампанит ажлын үеэр тавих илтгэлийн найруулга гашуудал илэрхийлэх илтгэлийн найруулгаас өөр байх нь ойлгомжтой.

Тэгэхдээ илтгэл бүхэн өөрийн оргил цэгтэй байдаг бөгөөд энэ нь илтгэлийг амьдруулж өгдөг. Илтгэлийн оргил цэгүүд дараахи хэлбэртэй байж болно.

- Хамгийн үнэмшилтэй үндэслэл
- Өдгөөг хүртэл нууцалж байсан үйл ажиллагааныхаа тайланг нийтэд дэлгэн тавих
- Хямралын үед өөрийн байр суурийг илэрхийлэх
- Сэтгэл хөдлөлөө илэрхийлсэн түр завсарлага эсвэл дохио зангаа хийх

Илтгэлийн хэр үнэмшилтэй болох нь илтгэлийн оргил цэг тухайн нөхцөл байдалтай (сонсогчдын бүтэц, илтгэл тавих болсон шалтгаан, илтгэгч гэх мэт) хэрхэн зохицож байгаагаас шууд хамаарна.

### 3.3. Төгсгөл хэсэг

Илтгэлийн төгсгөл сонсогчидын ой тойнд хамгийн удаан хадгалагдан үлддэг. Тэгэхлээр илтгэлийн төгсгөл хүчтэй байх ёстой. Утгын хувьд төгсгөл хэсэг илтгэлийн гол санааг агуулж байдаг бөгөөд түүнийг сонсогчдод хамгийн ойлгомжтой, товч хэлбэрээр хурц өрнөлтэйгээр давтан хэлэх хэрэгтэй. Төгсгөлийн тохиромжтой хэлбэрүүд:

- Утгын хувьд илтгэлийн оршил хэсэгтэй уялдуулах
- Дүгнэлтийг гурван өөр сэдвийн хүрээнд хийх
- Учир шалтгаануудыг нэгтгэн зангидах
- Өөрийн дэвшүүлсэн саналын өөр өөр хувилбаруудыг санал болгох
- Бүх хүний эв санааны нэгдэл, нэгдсэн ойлголтонд тулгуурласан сэтгэл хөдөлгөм уриалгыг гаргах
- Хамтран ажиллахыг шаардах
- Харилцан буулт хийх саналуудыг гаргах
- Ирээдүйг сайн сайхнаар төсөөлөх
- Алиа хошин түүх ярих
- Бэлэг өгөх, хандив өргөх

**Анхаар:** Олон илтгэгчдийн хийдэг алдаа бол илтгэлийнхээ төгсгөлийг албан ёсоор зарласан мөртлөө хэдэн цагаар цааш нь үргэлжлүүлэн ярьсаар байдаг явдал. Хэрэв та миний илтгэл дууслаа гэж мэдэгдсэн бол, хэлсэн үгэндээ хүрч дуусга. Илтгэлийн төгсгөл хэсэг хэтэрхий удаан үргэлжлэх шиг залхуутай юм гэж үгүй.

### 3.4. Илтгэлийн төлөвлөгөө

Сайн илтгэл бичихийн тулд илтгэлийн төлөвлөгөөг гаргаж уг төлөвлөгөөний үндсэн дээр бэлтгэдэг. Таны илтгэл утгын хувьд үндсэн таван хэсгээс бүрддэг.

1. Илтгэгчийн сэдвийг нарийн тодорхойлох
2. Илтгэлийн зорилгыг тодорхойлох
3. Сонсогчдын зүгээс тавигдаж болзошгүй асуултуудын жагсаалт гаргах
4. Тэдгээр асуултын хариултыг товч тэмдэглэх
5. Илтгэлийн зорилгыг зөв тодорхойлсон эсэхээ хянан үзэх

Эдгээр таван алхмыг хийсэн бол та илтгэл тавихад бүрэн зэвсэглэсэн гэсэн үг. Ингэсний дараа илтгэлийн үндсэн хэсэгт гарган тавих ишлэл үндэслэлүүдийн дэс дарааллыг тогтоож, нягтлан үзнэ.

**Анхаарах зүйл:** Үндсэн хэсэгт өөрийн үндэслэлүүдийг гарган тавихдаа хамгийн чухал үндэслэлийг хамгийн сүүлд гарган тавиарай.

### 3.5. Илтгэлийн бичмэл эхийг бэлтгэх

Илтгэгч бүр илтгэлийнхээ эх бичмэлийг бэлдсэн бол өөртөө илүү итгэлтэй байдаг. Эх бичмэлээсээ үг, үсэг бүрчлэн унших шиг сонсогчдыг залхаадаг зүйл гэж үгүй. Иймээс чөлөөтэй ярьж, эх бичмэлээ өөрийн гарын туслах болгон ашиглаарай. Нөгөөтэйгүүр ямар ч эх бичмэлгүйгээр илтгэлийн гол утгаас, хазайлгүй, илтгэх гоц авьяас, ой тогтоолт зөвхөн цөөхөн хүнд заяасан байдаг.

Эх бичмэл илтгэгч нарт харахад чөлөөтэй мэт "утгын улаан утас" буюу гол зүйлээсээ хазайхгүй өөртөө итгэлтэй байхад тань тусална. Дээрх давуу талуудыг эх бичмэл танд авчирах бөгөөд текстийн хувьд дараахи бүтэцтэй байна.

|                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| Оршил                       | Бүрэн найруулгатай эх бичиг |
| Үндсэн хэсэг товч хэлбэрээр | Бүрэн найруулгатай эх бичиг |
| Төгсгөл                     | Бүрэн найруулгатай эх бичиг |

Оршил хэсгийг бүрэн эхээр найруулан бэлтгэх нь эхний үед та өөртөө болон илтгэлдээ итгэлтэй болоход тань тусална. Мөн илтгэлийн үндсэн хэсгийг товчилсон үг (гол санааг товчлох) бүрэн эх гэсэн хоёр багананд хувааж бичсэнээр танд товч тэмдэглэлийн тусламжтайгаар чөлөөтэй ярих боломж бүрдэнэ. Хэрэв та зам заагч

улаан утсаа гээгээд таг болж орхиход хүрвэл баруун багананд байгаа бүтэн өгүүлбэрээр бичсэн эх бичмэлээ хараарай. Тэгвэл та цааш нь хэвийн байдалдаа орж үргэлжлүүлж чадна. Төгсгөл хэсгийг бүтэн өгүүлбэрээр төгс найруулан бэлдсэнээрээ та дэмий балай чалчин үр дүнгээ баллуурдаж хаяхаас сэргийлнэ. Эх бичмэл гаргацтай, уншихад хялбар, тод болж өгвөл хэвлэмэл үсгээр бичигдсэн байвал сайн. Онцгой ач холбогдолтой гэж үзсэн хэсгээ өнгийн харандаа, тодруулагчаар доогуур нь тодотгож өгөх нь зүйтэй.

Урт илтгэлийн эх бичмэлийг бэлтгэхдээ шинэ санаа бүрийг шинэ хуудаснаас эхлэх нь зүйтэй. Тэгэхдээ эх бичмэлийн дараагийн хуудсанд бичигдэх санааны эхний үгүүдийг хуудасны төгсгөлд бичвэл илтгэл цаашаа хэрхэн өрнөх, ямар өнгөөр хэрхэн ярих бэлтгэлээ базаахад тань тустай.

#### **4. Илтгэлийн хэлбэрүүд**

Ардчилсан илтгэлийн бүх хэлбэрүүдийг ерөнхий бүтцийн хувьд нь авч үзвэл хувь хүний үзэл бодлын илэрхийлэл, өөрөөр хэлбэл хувь хүн өөрийн үзэл бодол, итгэл үнэмшилд олонхийг итгүүлэх зорилгоор илэрхийлсэнийг илтгэл гэж нэрлэнэ. Илтгэлийн олон хэлбэр байдаг. Үүнд тодорхой илтгэл, ерөнхий илтгэл, реферат, үйл ажиллагааны тайлан, баримтат илтгэл, сонгуулийн илтгэл, тохиолдлын илтгэл, баярын илтгэл гэх мэт.

Илтгэлийн эдгээр олон хэлбэрүүдээс орон нутгийн улс төрч эмэгтэйчүүдийн хувьд дараахи хэлбэрүүд хамгийн чухал байдаг.

1. Өөрийн үндэслэлийг нотлох чиглэл
2. Сонгуулийн кампанийн үеэр тавих илтгэл
3. Тохиолдлын чанартай илтгэл

#### **4.1. Өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэл**

Орон нутгийн практик дээр жишээ нь, аливаа комиссын хуралдаан дээр өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэл элбэг тохиолддог. Мөн хотын иргэдийн хурал дээр орон нутгийн засаг захиргааны байр суурийг дэлгэрэнгүй тайлбарлахад үндэслэлийг нотлох илтгэлүүд олонтаа тавигддаг. Илтгэлийн энэ хэлбэр нь орон нутгийн улс төрч эмэгтэйчүүдийн хувьд өдөр тутмын "зэмсэг" нь юм.

Өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэлийн зорилго нь илтгэгчийн байр суурийг үнэн зөв гэдэгт сонсогчдыг итгүүлэхэд оршино. Энэ

нь илтгэгчийн хэлсэн бүх мэдээлэл тоо, баримт, санаа бодлыг дахин давтан хэлэх бус харин илтгэлд хэлэгдсэн зүйлийн талаар хувь хүн өөрийн байр суурийг илэрхийлнэ гэсэн үг юм.

Өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэлийг хамгийн оновчтой байдлаар ямар бүтэцтэйгээр бичвэл зохих бэ? Дараахи бүтцийг санал болгож байна:

**1. Сонсогчдыг оролцуулан оршилоо хийх**

(Сонсогчдыг оролцуулан илтгэлийн нэгдсэн уур амьсгалыг бүрдүүлэх, хурал хийгдэж байгаа газар, илтгэл тавих болсон шалтгаантай ч уялдуулж болох)

**2. Ямар нэгэн үйл явдалтай холбогдуулан оршилоо хийх**

(Өдөөн хатгасан онолоор эхлээд ярих сэдэв рүүгээ шилжин орох, илтгэх урлагийн холбогдолтой асуулт тавих эсвэл хүмүүсийн сонирхлыг татаж буй шинэлэг асуудлыг хөндөх)

**3. Илтгэлийн бүтцийг урьдчилан танилцуулах**

**4. Үндсэн хэсэг**

а. Асуудлын/Нөхцөлийн одоо байгаа байдлын талаар өөрийн дүгнэлтийг танилцуулах

б. Шийдвэрлэх арга замуудыг санал болгох

в. Өөрийн санал болгосон арга замуудын эерэг, сөрөг талуудыг тодорхойлох

г. Өөрийн дүгнэлтийг танилцуулах

д. Өөрийн дүгнэлт үнэн зөв, ач холбогдолтой гэдгийг батлах

**5. Тухайн нөхцөл, ажил хэрэгтэй уялдуулан илтгэлийг төгсгөх**  
(Өөрийн гол санааг дээд тал нь гурван үндэслэлийн хүрээнд гаргах)

**6. Сонсогчдыг оролцуулан төгсгөх**

(Жишээ нь: Анхаарал тавин сонссон явдалд тэдэнд талархал илэрхийлэх) өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэлийн онцлогууд:

- Тухайн нөхцөл, ажил хэрэгтэй холбоотой бүтэцтэй байх

- Тухайн ажил хэргийн одоогийн байгаа нөхцөл байдлыг бүх талаас нь дүгнэн үзэж сонсогчдод ойлгомжтой танилцуулах

- Хамгийн оновчтой, маргашгүй нотолгоонуудыг гаргах

- Илтгэх урлагийн хэрэгслүүдийн хэлбэрийг ашиглахаас аль болохоор татгалзах

**4.2. Сонгуулийн кампанит ажлын үеэр хэлэх үг**

Сонгуулийн кампанийн үеэр хэлэх үгийг итгүүлэн үнэмшүүлэх

илтгэл гэж нэрлэж болох бөгөөд үргэлж сонсогчдыг ямар нэгэн үйл хэрэг, хөтөлбөр, зорилгод итгүүлэн үнэмшүүлж, тэднийг татан оролцуулах зорилгыг агуулж байдаг. Өөрийн үндэслэлийг нотлох илтгэлтэй харьцуулахад сонгуулийн кампанийн үеэр хэлэх үг нь дараахи онцлогуудтай байна:

- Сэтгэл зүйн бүтэцтэй
- Сонсогчдын хүсэл, сонирхолд нийцүүлэн тухайн яригдаж буй сэдвийн тодотголуудыг хийх
- Сонсогчдын сэтгэл зүйнд нийцүүлэн ярих
- Өөрийн илтгэлийн зорилгод нийцүүлэн үндэслэлүүдийн дээд дараа, хувийн сонголтыг хийх
- Илтгэх урлагийн хэлбэрийн хэрэглүүрүүдийг өргөн ашиглах

Улс төрийн илтгэлийн байнгын зорилго нь:

1. Тухайн улс төрийн намын хүчтэй, давуу талуудыг тодотгож өгөх
2. Бусад намуудын хөтөлбөрүүдийн сул талуудыг өөрийн намын хөтөлбөрийн давуу талтай харьцуулан тайлбарлах
3. Нийт ард түмний буюу олонхийн тусын тулд асуудалд хандаж байгаа гэдгийгээ онцлон тэмдэглэх

Тухайн сонсогчдын хүрээг сайн мэдэрч илтгэж чадах юм бол хамгийн үр дүнтэй улс төрийн илтгэл болж чаддаг. Сонсогчдын хүрээ нь холимог, ихэнхдээ дэмжигчид, шүүмжлэгчдээс бүрдэнэ.

Хэн нэгнийг онцгойлон дурдах нь тааламжтай бус. Та бүх сонсогчдын нийтлэг сонирхлыг олж мэдэн түүнд нийцүүлэн ярихыг хичээх хэрэгтэй. Үүний тулд илтгэл тавихаасаа өмнө сонсогчдын бүтцийг судлах шаардлагатай. Судалгаанд зориулсан цагаа та дэмий үрлээ гэж харамсах хэрэггүй. Харин ч та сонсогчдын өмнө эвгүй байдалд орохоосоо өөрийгөө хамгаалах үр ашигтай зүйлд цагаа зарцуулснаа мэдрэх болно.

Илтгэлээ бэлтгэж байхдаа та өөрийнхөө шүүмжлэгчийн дүрд тоглож үзээрэй. Өөрийн гарган тавьсан үндэслэлүүдээ нэг бүрчлэн эргэн харж, тэдгээрийн эсрэг гарган тавьж болох ямар эсрэг үндэслэлүүд байж болох, тэдгээрийг хэрхэн няцаах талаар сайн тунгаан бодоорой. Өөрийн гарган тавьсан үндэслэлүүдээ сонсогчидтой уялдуулсан жишээнүүдийг бодож олоорой.

Та улс төрийн илтгэлээ бэлтгэх явцдаа өөртөө дараахи асуултуудыг тавиарай:

- Сонсогчдын олонхи ямар бодолтой байна вэ?
- Миний илтгэлийн зорилго юу вэ?
- Би илтгэлдээ ямар үндэслэлүүдийг гарган тавих вэ?
- Би өөрийгөө хэрхэн харуулах вэ? (аль талаас нь)
- Би асуудлыг шийдэх ямар оновчтой саналыг тавих вэ?
- Би сэтгэлийн ямар хөдөлгөөнийг гаргах бэ?
- Ямар эсрэг үндэслэлүүд байж болох бэ?
- Би тэдгээрт ямар няцаалт өгөх вэ?

#### **4.2.1. Улс төрийн илтгэл тавихад өгөх арван зөвлөгөө:**

- Та бичиг цаас, хөтөлбөрүүдийн тухай аль болохоор бага ярь. Та тодорхой жишээ, өөрийн туршлага дээр тулгуурлан нүдэнд харагдтал ойлгомжтой, оновчтой ярь.

- Та илтгэлээ тавьж байхдаа сонсогчидынхоо сонирхлыг татахуйц илтгэх урлагийн асуултуудыг өөртөө тавьж өөрөө хариул.

- Та илтгэлээ бэлтгэж байхдаа өөрийн сонсогчидын доторхи сонирхлын бүлгүүдийн анхаарлыг татаж байгаа асуудлуудыг судал. (Багш нарын өмнө худалдагч нарынхаас өөр асуудал тулгардаг шүү дээ.)

- Та асуудлын сөрөг үр дагаврыг хаацайлж, хор уршгийг зөөлрүүлэхийг оролдохын хэрэггүй. Та биелүүлж чадахгүй амлалтаа хэзээ ч битгий өг. Үнэнээр явбал үхэр тэргээр туулай гүйцнэ.

- Та сонсогчид энэ талаар мэдлэгтэй байх нь гарцаагүй гэдэг үүднээс хандалгүйгээр асуудлыг шийдвэрлэх арга замуудын талаар тэвчээртэйгээр дэлгэрэнгүй тайлбарлан ярьж өгөөрэй. Жижиг сажиг зүйлийн талаар дэндүү удаан нуршиж гол зүйлээсээ хазайхаас болгоомжил.

- Сонсогчид танд яаж ч хандлаа гэсэн та тэднийг хэзээ ч дайснаа гэж үзэх ёсгүй. Та үргэлж найрсаг, тэднийг ярилцагад урин дуудагч хэвээр үлдээрэй.

- Та тэдний санаанд нийцүүлэх гэж бөөрөнхийлэх хэрэггүй. Та өөрийн байр сууриа найрсагаар хамгаалсан хэвээрээ үлдээрэй.

- Та иргэдтэй ярилцахдаа тэдэнд үнэн сэтгэлээсээ хандаарай. Үнэн бодитой, нээлттэй улс төрийн илтгэл нь ардчиллыг үргэлж сэргээж, амьдрүүлж байдаг.

- Та хэтэрхий удаан яривал сонсогчдоо залхаана. Таны илтгэлийн үргэлжлэх хугацаа 45 минутаас хэтрэхгүй байх нь зүйтэй.

- Та өөрийн найз бүсгүйчүүлээ арга хэмжээндээ хамт аваад

очоорой. Нэг талаас тэднийг байхдаа та өөртөө илүү итгэлтэй байна. Нөгөө талаас тэд таны илтгэл ямар болсон талаар өөрийн дүгнэлт хийхэд тань тусална.

#### **4.2.2. Хотын иргэдийн хурлын эмэгтэй даргын сонгуулийн жишээн дээр**

Та Хотын иргэдийн хурлын даргад нэр дэвшиж байгаа эмэгтэй нэр дэвшигч бол сонгуулийн кампанийнхаа үеэр олон хэлбэрийн улс төрийн илтгэлийг тавих хэрэгтэй болно.

**Нэгдүгээрт, та намынхаа эмэгтэй гишүүдийн дэмжлэгийг авах хэрэгтэй.** Үзэл бодлын хувьд та тэдэнд итгэл үнэмшил төрүүлэх тал дээр онцгой анхаарах шаардлагагүй. Тэд тэртэй тэргүй таны хүмүүс. Харин та тэднийг өөртөө, Хотын иргэдийн хурлын даргын албыг хашиж чадна гэдэгтээ итгүүлэх хэрэгтэй. Та өөрийн хувь хүнд итгүүлэх зорилготой илтгэлээрээ тэдэнтэй хамтарч, тэднийг манлайлж чадна гэдгээ харуулах ёстой. Таныг энэ илтгэлээ тавьсны дараа бүх эмэгтэй гишүүдэд дараахи зүйл тодорхой болсон байх ёстой.

- Зөвхөн энэ эмэгтэйг нэр дэвшүүлсэн тохиолдолд бид ялах болно.
- Түүнийг ялалтанд хүргэхийн тулд би хамтран ажиллах хэрэгтэй.
- Би түүний сонгуулийн кампанид идэвхтэй хамтран ажиллах хэрэгтэй.

**Таны хоёрдох илтгэл танай намын үндсэн сонгогчидод зориулагдах ёстой.** Та энэ илтгэлээрээ та бүхний санал надад амин чухал хэрэгтэй, зөвхөн дийлэнх олонхийн саналыг авсан тохиолдолд ялах болно. Манай намын үндсэн сонгогчид бүгдээрээ саналаа өгөх нь сонгуульд бидний ялалтанд хүрэх үндсэн нөхцөл гэдгийг сайн ойлгуулах ёстой. Таны илтгэлийн гол утга нь: "Та нар бүгдээрээ сонгуульд оролцоорой. Та нарын санал надад хэрэгтэй байна. Нэг санал ч нэгдэхгүй" гэдгийг ойлгуулах явдал.

**Таны гуравдах илтгэл тогтвортой бус сонсогчидын бүлэгт хандсан байх ёстой.** Та энэ илтгэлээрээ тэднийг өөрийн мөрийн хөтөлбөр болон өөртөө, хувь хүнд итгүүлэх хэрэгтэй. Сонгогчдын энэ бүлгийн хувьд та өмнөх хоёр бүлэгтэй харьцуулахад төдийлэн танил бус нэгэн. Та өөрийгөө товчхон танилцуулаарай. Гэр бүлийнхээ тухай, ямар хоббитой талаараа, хамгийн чухал нь улс төрд идэвхтэй оролцоход танд юу нөлөөлсөн талаар яриарай.

Та ажил хэргийнхээ талаар ярихдаа нээлттэй, уян хатан байж, мэдлэг сайтай гэдгээ нотлох хэрэгтэй. Та бодлоготой, өөрийн гэсэн

итгэл үнэмшилтэй гэдгээ харуул. Хамгийн чухал нь та өрсөлдөгч рүүгээ довтлох хэрэггүй. Ажил хэргийн хүрээнээс бүү халь. Та өрсөлдөгчийнхээ гарган тавьсан үндэслэлүүдийг сайн судал. Та сонсогчидынхоо өмнө тэнэг амьтан шиг хэзээ ч бүү харагдаарай.

Таны уулзалтанд хүрэлцэн ирсэн тогтвортой бус сонгогчидын бүлгийн өмнө та эрдэм мэдлэг төгс, найрсаг, зан сайтай харагдах ёстой. Тэгж л чадах юм бол тэд таныг сонгох болно.

**Нэр дэвшигч эмэгтэйг албан ёсоор танилцуулахад өгөх таван зөвлөмж:**

Та нэр дэвшигч эмэгтэйчүүдийнг албан ёсоор танилцуулах уулзалтыг үл тоож хэрхэвч болохгүй. Энэ уулзалт таны ялах уу, ялагдах уу? гэдэгт шийдвэрлэх үүрэгтэй байдаг. Та сэтгэл санааны болон хувийн бэлтгэлээ дээд зэргээр хангаж ирээрэй.

- Таны гадаад төрх, өө сэвгүй харагдах ёстой. Нар үзээгүй удсан юм шиг цонхийсон цагаан царайтай байснаас бага зэрэг наранд борлосон байвал дээр.
- Хэтэрхий энгийн хайш яаш хувцасласнаас албархаг харагдах костюм өмссөн нь дээр.

**Та өөрийгөө танилцуулахдаа эхлээд:**

1. Өөрийн мэргэжлийн болон улс төрийн амжилтын тухай
2. Нөхрийнхөө/эхнэрийнхээ, хүүхдийнхээ тухай товч дурдах.  
Нөхрийнхөө овог нэрийг бүтэн хэлэх нь хүндэтгэлтэй сонсогддог.
3. Өөрийнхөө хийх дуртай зүйлийн тухай.
4. Та биеэ хэт барилгүй чөлөөтэй бас хэт мэдэмхийрэлгүй даруухан байгаарай. Та өөрийгөө танилцуулж байхдаа хувийн амьдралтайгаа холбоотой богино түүхийг бага зэрэг илэн далангүй ярьчихад гэмгүй. Таны уулзалтанд хэвлэлийнхэн байхгүй байна гэж юу л бол. Тэд иймэрхүү "шигтгээнд" дуртай байдаг юм.

Та өөрийгөө танилцуулахдаа хамгийн гол нь өөрийгөө чадвартай гэдгээ харуулж дараахи зүйлүүдийг хийж чадна гэдгээ нотлох ёстой:

1. Та тухайн орон нутгийнхаа өмнө тулгараад байгаа асуудлуудыг гаргууд сайн мэддэг.
2. Газар дээр нь очиж танилцсан.
3. Тухайн орон нутгийн нөлөө бүхий нэртэй хүмүүсийг сайн таньдаг (улс төрчид, эрдэмтэд, бизнесменүүд, шаардлагатай бол өөрийнхөө өмнөх даргыг).



4. Тухайн орон нутгийн түүхийг сайн мэддэг.

5. Тухайн орон нутгийн талаар өргөн мэдлэгтэй.

Сонгогчид иргэдийн хурлын дарга маань энэ хотын тухай бүхнийг мэддэг, ядаж л өөрөөс нь илүү мэддэг хүн байгаасай гэж хүсч байдаг. Тийм учраас та дээр дурьдсан асуудлуудын талаар өргөн мэдлэгтэй байсан нь дээр. Чухал бус гэж нэгийг ч бүү орхигдуулаарай. Та тухайн тойргоо сайн судалсан, их зүйл мэднэ гэдгээ ярьж, илтгэх явцдаа харуулаарай. Эмэгтэй нэр дэвшигчид өөрийгөө танилцуулж байхад "Та амьдралдаа ямар зүйл дээр хамгийн ихээр алдсан бэ?" гэсэн асуулт байнга тавигддаг. Энд та хувийн амьдралаасаа жишээ аваарай. Та өөрийгөө хошин шогийн мэдрэмжтэй, өөрийгөө шүүмжлэх, шоглох чадвартай хүн гэдгээ харуулаарай.

Танаас асууж буй асуултанд хариулахдаа хэзээ ч битгий хөнгөн гоомой хандаарай. Асуулт бүхэнд нухацтай тунгаан бодсоныхоо дараа хариулаарай. Мэдэхгүй байгаа бол түүнийгээ булхайдах гэсний хэрэггүй. Богино бөгөөд ойлгомжтой өгүүлбэрүүдээр хариулаарай. Нүдээр үзсэн мэт сэтгэлд буухаар ойлгомжтой тодорхой жишээн дээр ярь.

### **Мэтгэлцээнд оролцоход өгөх зөвлөмж:**

- Хэрэв та иймэрхүү арга хэмжээнд оролцох урилга хүлээн авсан бол энэ хэр ач холбогдолтой арга хэмжээ вэ? Оролцогчид нь хэн байх вэ? гэдгийг шалгаж үзээрэй.

- Одоо энэ Хотын иргэдийн хурлын дарга байгаа хүнээс "илүү" гэдгийгээ харуулахын тулд та ач холбогдолтой, нэр нөлөөтэй хүмүүс ирэх арга хэмжээнүүдэд оролцож өөрийгөө танилцуулах ёстой. Хотын хурлын дарга болон хүний хувьд та хэн дайралдсан хүнтэйгээ бус харин нэр хүндтэй өрсөлдөгч нартайгаа мэтгэлцэх ёстой.

Эхний удаа нэр дэвшигч эмэгтэйчүүд дараахи зүйлийг тодруулах нь зүйтэй.

- Энэ арга хэмжээний зохион байгуулагч нь хэн бэ?
- Хэн арга хэмжээг хөтлөн явуулах бэ?
- Энэ арга хэмжээний бусад оролцогчид нь хэн бэ?
- Сонсогчидын бүтэц ямар байх вэ?

Та аливаа арга хэмжээнд оролцохдоо өөрийн найз нараас аваад очоорой. Тэд таны өрсөлдөгчөөс биш танаас таны сайн мэддэг давуутай асуудлыг хөндөх асуудлуудыг асуух болно.

Найз нөхдөө танхимд байгаа микрофонд ойролцоо

тарааж суулгаарай. Та өрсөлдөгч нараасаа өрсөж очоод ашигтай байрлалуудыг эзэлж авах хэрэгтэй. Тэгэхгүй бол таны өрсөлдөгч танаас өрсчихнө шүү.

**Том хэмжээний арга хэмжээнд оролцоход өгөх таван зөвлөмж:**

Том арга хэмжээ гэдгийг олон оролцогчтойгоос гадна "том хүмүүс" буюу өндөр албан тушаалтнууд ирэх арга хэмжээг хэлнэ. Танай тойргийн сонгуулийн штабын удирдлагын хувьд тохиромжтой газрыг сонгон авсан байвал зүгээр. Газраа зөв сонгож чадвал танд "акул" барих буюу нэр хүндтэй том дарга нар ирэх магадлал илүү өндөр. Ийм том арга хэмжээнд оролцохдоо юуг анхаарах вэ?

- "Том дарга" нар ихэвчлэн хожимдох дуртай байдаг бөгөөд бараг л ёс юм шиг нэг цаг хүртэл хугацаагаар хожимдож ирдэг. Яах вэ? Та тухайн улс төрчийн туслах, нарийн бичгийн дарга болон сонгуулийн төв штабтайгаа үргэлж холбоотой бай.
- Илтгэлээ битгий л эхэлж үзээрэй. Та хожимдох болсон шалтгаанаа найрсгаар тайлбарлан өөр хэн нэгнийг индэр дээр гаргадаг ч юм уу? Юмыг яаж мэдэхэв гээд урлаг, соёлын хөтөлбөрийг нөөцөнд бэлдчихсэн байх нь дээр.
- Таны арга хэмжээг танай намаас хэн нэг нь нээж үг хэлбэл зүгээр. Сүүлийн үед хэвлэл мэдээллийнхнээр арга хэмжээний нээлтийг хийлгэх нь олонтаа болжээ.
- Та улс орондоо хамгийн нэр хүндтэй улс төрчтэй хамтдаа хүмүүсийн дундуур алхан тайзан дээр тусгайлан зассан хүндэтгэлийн ширээ рүү хүрч ирээд түүнтэй зэрэгцэн суугаад элгсэг дотноор гар барьж микрофонд ойртон нэртэй улс төрч болон сонсогчдын амрыг айлтгана. Түүний дараа та таван минутаас илүүгүй хугацаанд үг хэлнэ.
- Таны үг хэлсний дараа "Том дарга" том бодлогын талаар үг хэлээд төгсгөлд нь таныг нэр дэвшигчийн хувьд хүндэлдэг, дэмждэг гэдгээ хэлээд зөвхөн та л танай намаас энэ хотод нэр дэвшивэл сонгуульд ялах боломжтой гэдгийг хэлнэ.

Тэгэхдээ: "Том дарга" таныг хувь хүний хувьд нь илүү сайн мэддэг бол түүнд таныг танилцуулахад илүү хялбар байх болно. Иймээс та сонгуулийн төв штаб болон том даргын хувийн нарийн бичгийн даргатай (туслахтай) холбоо, харьцаа сайтай байх хэрэгтэй.

**4.3. Тохиролдлын чанартай үг хэлэх**

Орон нутгийн сонгуульд нэр дэвшигч эмэгтэйчүүдийн хэлэх

үгний нийт 90 орчим хувийг төрсөн өдрийн баяр, байгууллагуудын ойн баяр, шагнал гардуулах ёслол гэх мэт баяр хүргэх үг эзэлдэг. Эдгээр тохиолдлын чанартай илтгэл нь хэн нэгэн хүн эсвэл хамт олныг хүндэтгэсэн утгатай байдаг.

Хэрэв танаас тухайн тохиолдолд үг хэлэхийг хүсвэл та хамгийн эхлээд "Би үг хэлэх эрхтэй юу?" гэдгээ сайн бодоорой. Хэрэв та өөрийгөө үг хэлэх эрхгүй буюу түүнд үзүүлэх таны хүндэтгэл тийм ч таатай санагдахгүй байх гэж үзвэл татгалзсан нь дээр. Таны үзүүлсэн хүндэтгэл магтаалыг тухайн хүн хүлээн авахаас татгалзах юм бол та түүнээс дор байдалд орно шүү дээ.

Хэрэв та тухайн хүнд хүндэтгэл үзүүлэх нь зүйтэй гэж үзэх юм бол хэлэх үгээ тун чамбай бэлдээрэй.

Хэвлэл дээр энэ талаар олон загвар хэвлэгдсэн байдаг. Тэгэхдээ аль нэгэн загварын дагуу ярьснаас өөрийнхөө үгээр, сэтгэлээсээ яривал сонсогчидод илүү хүрнэ. Загварчилсан үг сонсоход аятайхан ч, аль нэгэн хэсгээс нь санаа авна уу гэхээс зарчмын хувьд баяр хүргэх юмуу гашуудлын үг нь тухайн хувь хүнд зориулагдсан байвал дээр. Та хувь хүнд зориулсан үг хэлэх гэж байгаа бол оюун бодол, сэтгэл санаа, хувь хүний онцлог шинжийн хувьд тэр хүнийхээ оронд өөрийгөө тавиад үзээрэй. Үүний тулд та тэр хүнийг сайн таних түүний эхнэр/нөхөр, хамтран ажиллагсадтай нь уулзаж ярилцах хэрэгтэй. Энэ ярилцлагуудаас олж авсан мэдээллүүд тань таны хэлэх үгээ бэлтгэхэд тань туслах болно. Онцлог үйл явдлуудыг тохиолдуулан хэлэх үгний Фаустын томъёо нь:

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| <b>Мэндчилэх - Талархах - Магтах - Итгэх - Хүсэх</b> |
|------------------------------------------------------|

гэсэн бүтэцтэй байна.

Таны онцлог үйл явдлуудын үеэр хэлэх үг дараахи онцлогтой байна:

- Онцлог үйл явдлуудын үеэр хэлэх үг сонсогчидын тухайн үеийн мэдрэмжид (баяр хөөр, уйтгар гуниг) тохирсон байх ёстой.
- Таны хэлэх үг товч, ойлгомжтой байх тусмаа сайн.
- Сэтгэлийн гүн хөдлөлийг илэрхийлэхдээ энгийн үгс, дохио зангааг хэрэглээрэй.

#### **4.3.1. Онцлог үйл явдлын үеэр хэлэх үгний гурван жишээ Хүүхдийн цэцэрлэг шинээр ашиглалтанд орох нээлтийн ёслол дээр хэлэх үг**

- Мэндчилгээг хүүхдүүдийг оролцуулан хийх
- Хүүхдийн цэцэрлэгийн барилга баригдахаас өмнө нөхцөл байдал ямар байсныг дурсах.
- Барилга баригдаж эхлэхээс өмнө болон барилгын явцын дунд тулгарч байсан бэрхшээлүүд.
- Ач холбогдлыг онцлон тэмдэглэх:
  - А. Цэцэрлэгийн хүүхдийн хүмүүжилд гүйцэтгэх үүрэг
  - Б. Өрх толгойлсон эх, түүнчлэн эцэг эх нь хоёулаа хөдөлмөр эрхэлдэг гэр бүлийн өмнө хүүхдийн цэцэрлэгийн гүйцэтгэх нийгмийн үүрэг
- Барилгын ажилд оролцсон бүх барилгачдад талархал дэвшүүлэх, магтах
- Цэцэрлэгийн хүмүүжүүлэгчид, хүүхдүүдэд сайн сайхныг хүсэн ерөөх
- Нээлтийн ажиллагаанд амжилт хүсэх

#### **Хотын орлогч даргын 65 насны ойн баяр**

Хэлэх үгний 30 хувь нь өнгөрсөн үе, 70 хувь нь одоо, ирээдүйн талаар байвал зүгээр.

- Өнгөрсөн хугацаанд хамтдаа улс төрийн ажил хийж байхад тохиолдож байсан үйл явдлуудаас ярих
- Бие биендээ итгэж байнгын үр бүтээлтэй хамтран ажиллаж ирсэн, хойшид ч мөн хамтран ажиллана гэдгээ илэрхийлэх
- Түүний хувийн хүнлэг, сайхан чанаруудыг хүндэтгэж явдгаа илэрхийлэх
- Гэр бүл, ойр дотных нь талаар ярих
- Баярт урьсан явдалд талархал илэрхийлээд, тохирсон бэлгийг гардуулах
- Аз жаргал, сайн сайхныг хүсэх

#### **Хамтран ажиллаж байсан нэгэн нөхрөө үдэх гашуудлын ёслол дээр үг хэлэх**

Гашуудлын ёслол ямар дэг жаягтай явагдахыг нарийн мэдэж аваад үгээ маш сайн бэлдэх

Өөрийн гашуудал харууслыг дохио, зангаа, нүүрний хувирал, дууны өнгө зэрэг өөртөө байгаа бүхнээрээ илэрхийлэх, утга авцалдаагүй дохио зангаа, нүүрний хувирал, дууны өнгө гаргахгүй

байхыг чанд анхаарах

- Гашуудлын үгээ эхлэхдээ нас барсан хүнд биш, ар гэрийнхэнд нь эхлэн хандах
- Гашуудалд тохиолдсон нөхцөл байдлын талаар ярих
- Нас барсан нөхрийнхөө улс төрд байгуулсан гавъяаг үнэлэх
- Улс төр болон хувийн амьдралд нь тохиолдсон үйл явдлуудын талаар ярих
- Ард үлдэгсэдэд нь чадах бүхнээрээ туслахад бэлэн байгаагаа илэрхийлэх
- Түүнийг бидний дунд амьдарч байхад хичнээн сайхан байлаа. Одоо биднийг орхин одсон нь туйлын харамсалтай гэдгийг илэрхийлэх.

#### IV ИЛТГЭЛ ТАВИХАД ҮЗҮҮЛЭХ ТЕХНИК ХЭРЭГСЭЛ АШИГЛАХ

Сурган хүмүүжүүлэх сэтгэл судлалын судалгааны үр дүнгээс харахад сонсогчид дан үгээр илэрхийлсэн зүйлийн 20 хувийг, нүдээр харсан зүйлийн 30 хувь, тааламжтай нөхцөл байдлын дунд бүр 50 хүртэлх хувийг тогтоодог байна. "1000 сонсоноос нэг удаа хар" гэсэн зүйр үг байдаг нь үнэнд тун дөхөм аж. Нэн ялангуяа орон нутгийн удирдлагын практикт дүрсийг дэлгэцнээ харуулах техник хэрэгслийг ашиглах нь илтгэлийн үр нөлөөг эрс сайжруулдаг нь батлагдсан. Жишээлэхэд, барилгын план зургийн талаар үгээр тайлбарлан ойлгуулахыг оролдож байснаас бодит эсвэл график зургийг харуулах нь нэн хялбар.

**Дүрсээр харуулах нь дараахи давуу талуудыг авчирдаг:**

- Бусдад өөрийн санааг ойлгуулахад илүү дөхөмтэй
- Нуршуу тайлбар хийж цаг алдахгүй.
- Гол санааг нэгтгэн харуулах бололцоотой.
- Илтгэл нэгэн хэвийн биш сонирхолтой болно.

Сонсогчдод өгч буй мэдээллийг ойлгоход хялбар болгож тэдний зөвхөн сонсголд дуу авианы хэлбэрээр биш дүрс хэлбэрээр харах мэдрэхүйд нь давхар нөлөөлж, илтгэлийн үр нөлөөг сайжруулна. Одоо хэрэглэгдэж буй техник хэрэгслүүдээс орон нутгийн улс төрчдийн өдөр тутмын практикт байнга хэрэглэгдэж байдаг цөөн тооны техник хэрэгслийг жишээ болгож сонгон авлаа.

**Анхаар:** Та ямар нэг техник хэрэгслийг сонгон авахаар шийдсэн бол зохион байгуулагч нартайгаа тухайн хэрэгслээ илтгэл тавих өрөөнд ажиллуулах бололцоо байгаа эсэхийг урьдчилан шалгаарай.

Та илтгэл тавих хугацаанаасаа өмнө илтгэл тавих өрөөнд ирж:

- Сонгон авсан техник хэрэгсэл тань хэвийн ажиллаж байгаа эсэх
- Танд тохиромжтой байрлалд байгаа эсэх
- Бүх сонсогчидод харагдаж байгаа эсэх
- Тухайн арга хэмжээний үед техникийн саатал гарвал техникчийг саадгүй дуудаж болох эсэхийг шалгах

#### 1. Проектор (өдрийн гэрэлд бичигч)

Проектор нь самбартай харьцуулахад слайднуудыг гэртээ бэлтгэж болдог давуу талтай. Слайд дээр эхийг хэвлэх нь их хялбар. Эхлээд та текстээ гаргацтай тод бичгээр ердийн цаасан дээр хэвлэнэ.

Дараа нь гэрэл мэдрэгч түрхэцтэй тусгай зориулалтын буулгах слайдыг нэг нэгээр нь татан авч ердийн канонаар хэвлэн гаргана. Зөвхөн зориулалтын слайд худалдан аваарай. Өөр зориулалтын слайд бол канондаж байх үед хайлж каноныг жагсаалаас гаргаж магадгүй. Мөн слайд дээр хэвлэх боломжтой лазерийн хэвлэгчүүд байдаг. Мөн та зориулалтын слайдны үзгээр шууд слайд дээрээ гараараа бичсэн ч болно.



### Анхаар:

- Шинэ бүлэг бүрийг шинэ слайд дээр бич.
- Нэг хуудас слайд дээр хэтэрхий их зүйл бүү бич. Хамгийн дээд тал нь мөр бүртээ долоогоос илүү үг ороогүй долоон мөрийг бич.
- Нэг хуудас слайд дээр хоёроос дээш өнгө бүү хэрэглэ. Тэгэхдээ эхнээсээ нэг утгын тодотголд сонгон авсан өнгөө /улаан=чухал, ногоон=төлөвлөлт гэх мэтчилэн/ хооронд нь бүү соль.
- Хэрэв нэг слайд дээр олон бүлэглэлүүдийг багтаасан бол эхний бүлэглэлүүдийг ил гарган дараагийн бүлгүүдийг цаасаар далдлаад эхний бүлгийг ярьж дууссаныхаа дараа дараагийн бүлгээ ил гарган ярь.

Ойролцоогоор таван минутын илтгэлд нэг слайд ашигла. Таны хэрэглэж буй проектор биш, та илтгэгчийн хувьд сонсогчидын анхаарлын төвд байх ёстой. (Тэгэхдээ энэ журам тухайн ярьж буй сэдвээс ихээхэн хамаарна.)

Та слайдаа үзүүлж дуусмагц проектороо унтраахаа битгий мартаарай. Проектор хурц гэрэлтэй тул сонсогчидын анхаарал түүнд дээр төвлөрч таны сонсогчидтой тогтоосон харьцааг сарниулж болно. Слайд үзүүлэх завсраа проектороо түр унтраагаад шинэ бүлэг эхлэхдээ дахин асаах нь сонсогчидын сониуч занг хөдөлгөж анхаарлаа төвлөрүүлэхэд нь тустай. Слайд дээр бичсэн зүйлээ сонсогчидод дэлгэрүүлэн тайлбарлаж өг. Тайлбарыг хэрхэн хийхээ урьдчилан сайн бодож боловсруулахгүй бол хэт уншиж эхлэх бий. Тайлбар хийхийн хамт харандаагаар слайд дээр ярьж буй зүйл рүүгээ заах нь сонсогчидыг хамтран бодож сэтгэхэд дагуулна.

Та суудлаасаа босож самбар дээр үзүүлж буй тусгал дүрсэн дээр зааж огт болохгүй. Тэгвэл та зургийн зарим хэсгийг өөрийн биеэр далдлах, проекцийн талбай хэт өндөрт байрлаж буй бол таны гар хүрэхгүй байх гэх мэтийн харахад эв дүйгүй мэт харагдах алдааг хийх болно.

Та хэзээ ч битгий илтгэлээ слайд дээрээс үгчилэн уншаарай. Таны слайд зөвхөн гол буюу хамгийн чухал хэсгийг харуулах ёстой.

## **2. Видеопроектор (Компьютерийн графикийг проекторын дэлгэц дээр үзүүлэх)**

Мэргэжлийн реферат, балансын илтгэлүүдийг үзүүлэх компьютерийн график болон үзүүлэх программ сүүлийн үед өргөнөөр нэвтэрч байна. Эдгээрийн дотроос дараахи хувилбаруудыг санал болгож байна:

- Та янз бүр (парабол, босоо дөрвөлжин, тойрог)-ийн хэлбэр дүрстэй график, хүснэгтүүдийг хэвлэн гаргаж сонсогчиддоо тарааж өг.
- Та видеопроектор хэрэглэсэн тохиолдолд тодорхой сэдвийн дагуу слайдаа дараахи зааврын дагуу бэлтгэ.
- Хэрэв танд проекторын дэлгэц байгаа бол (таньд РВГ-оролттой десктоп-компьютер эсвэл лептоп шаардлагатай/ илтгэлээ ойлгомжтой, сүүлийн үеийн шинэлэг байдлаар хөдөлгөөнт зураг ашиглан тавих боломж бүрдлээ гэсэн үг. Таны проекторын дэлгэц процессортой холбогдож проектор дээр тавигдана. Тэгсэний дараа компьютерийн дэлгэц дээрх дүрс слайд дээрх дүрсийн нэгэн адилаар ханан дээр проекцлогдон тусгагдаж сонсогчидод тань нүдээр харах боломж нээгдэнэ. Компьютерийн үзүүлэх программуудад шинэ үзүүлэлтүүдийг оруулснаар үзүүлэх



графикуудыг өөрчлөх боломжтой. Энэ хэрэгслийг ашигласнаар тухайн арга хэмжээ, төсөл, бусад зүйлийг сонсогчидын нүдний өмнө нээн харуулах бололцоог нээж өгнө. Зурган дээр лэптоп компьютер, проекторын дэлгэцийг проектор дээр байрлуулан үзүүлжээ. Илтгэгчид хялбар болгох зорилгоор зургууд, гарчгийг гүйлгэх боломжтой, алсын удирдлагатай байна.



### 3.Диaproектор

Та өрөөг харанхуй болгож байж диапроекторыг ашиглах боломжтой болох учраас та болон сонсогчидын хоорондох харьцаа энэ хугацаанд тасалдах тул ашиглах эсэхээ сайн бодож шийдээрэй.

Хэрэв та диафильм ашиглан илтгэл тавихаар сонгосон бол 15 минутаас бүү хэтрүүлээрэй.



#### Анхаарах зүйлс:

- Та диафильмүүдээ зөв дэс дараалалтайгаар нэг чиглэлд байрлуулаарай.
  - Диапроектороо ажиллуулахад бэлэн эсэхийг шалгаарай.
- Бусад тохиолдолд проектор ашиглахад анхаарах зүйлсийг нэгэн адил анхаарах шаардлагатай.

#### 4. Флипчарт буюу цаас тогтоогч самбар

Флипчарт нь том хэмжээний цаас хавчиж өлгөдөг босоо самбар юм. Танд зөвлөхөд илтгэлээ эхлэхээсээ өмнө тодоор бичиж бэлдчихээд, илтгэх явцдаа хуудсуудыг эргүүлэн шууд үзүүлсэн нь дээр. Хэрэв та график зургуудыг илтгэх явцдаа шууд зурахыг хүсэж байгаа бол өмнө нь харандаагаар бүдүүвч зураг зураад тавьчихсан нь дээр. Та зурж бичиж байх үедээ сонсогчид руугаа нуруугаа харуулах болно. Тэгээд зурж бичиж дууссаныхаа дараа сонсогчид руугаа харна. Бусад нь зарчмын хувьд слайд бэлтгэхтэй адилхан.



## V. МОДЕРАТОР, БАГА ХУРАЛ УДИРДАХ

### 1. Модератор

Модератор /хөтлөгч/ дараахи үүргийг гүйцэтгэнэ. Үүнд:

- Мэндчилгээ хийж, Сонсогчид-Сэдэв-Илтгэгч хоорондын харилцааг тогтоож өгнө.
- Илтгэлтэй холбоотой маргаан, санал солилцох үйл ажиллагааг удирдана.
- Арга хэмжээний төгсгөлийг хийнэ.

Эдгээр гурван алхмаар тодорхойлогдох ерөнхий илтгэлийг тавихад модератораас ихээхэн чадвар, мэдрэмжийг шаардах бөгөөд сайн бэлтгэсэн байх шаардлагатай.

### Ерөнхий илтгэл тавихад өгөх зөвлөгөө:

1. Маш нягт нямбай бэлтгэж, холбогдох материалуудыг гүнзгий судал (товчлол хийх). Жишээ нь: илтгэгч нар эрдмийн зэрэг хамгаалсан эсэхийг мэдэж байхад илүүдэхгүй. Таныг хөтөлж байхад илтгэгч нар өөрсдөө оролцон засахад хүрвэл та өөрөө эвгүй байдалд орно.

2. Та оршил хэсгээ бичиг цаас харалгүйгээр чөлөөтэй хий. Хэрэв та арга хэмжээний сэдэв, явагдаж буй газар эсвэл илтгэгч нарын нэрсийг үсэглэх нь холгүй уншвал тун болхи, туршлагагүй харагдана.

3. Өөрийнхөө тухай хэтэрхий удаан ярьсаны хэрэггүй. Та нэр алдраа хэлээд өөрийгөө танилцуулахад л хангалттай. Илтгэгч нарыг танилцуулахаа хэзээ ч битгий мартаарай. Зарим хөтлөгч нар эхний үед тэвдэж сандарсандаа илтгэгчдийг танилцуулахаа мартчихдаг. Энэ бол тун болхи алдаа.

4. Илтгэлийн тухай илтгэл бүү тавиарай. Ингэвэл та илтгэгчийн талхан дээрх цөцгийн тосыг хуулж аваад идчихсэнтэй адилхан. Сэдвийн явцтай уялдуулан мэтгэлцэх, санал солилцох явцад тухай бүрт нь арга хэмжээний зорилгыг хөтлөгчийн зүгээс тодорхойлж өгөөрэй.

5. Илтгэгч нарыг илтгэлээ тавьж байхад та тун анхааралтай сонс. Зохион байгуулалтын жижиг сажиг асуудлуудыг зохицуулах туслах аваарай. Та эсвэл хөтлөгч, эсвэл зохион байгуулагчийн аль нэгнийх нь үүргийг гүйцэтгээрэй. Хоёуланг нь зэрэг гүйцэтгэхийг хэзээ ч битгий оролдоорой. "Хоёр туулай хөөсөн хүн хоосон хоцордог"

гэдэг мэргэн үгийг танаас өмнө ухаантай хүн баталчихсан. Дахин батлах шаардлагагүй.

6. Та илтгэгчийг илтгэлээ тавьж дууссаны дараа сонсогчидын нэрийн өмнөөс илтгэгчид талархал илэрхийлээд асуулт-хариултыг эхлүүлээрэй. Та сонсогчидтой саналаа хэлэх цагийн хязгаарыг зөвшилцөн тохиролцоорой.

7. Хэрэв сонсогчидын зүгээс асуулт байхгүй бол та бэлтгэсэн хүний хувьд асуулт хариултыг өдөөх асуулт асууж, асуудал дэвшүүлээрэй. Хөтлөгч тухайн сэдвийн хувьд мэргэжлийн хүн байх ёстой. Оройтлоо гэхэд санал солилцох явцад хөтлөгч өөрийгөө тухайн салбарын мэргэжилтэн гэдгээ харуулах ёстой. Бусдаас ялгарахгүй юм бол анхнаасаа хөтлөгч хийхгүй байсан нь дээр.

8. Санал солилцох асуулт хариулт явагдаж байх үед та үг хэлэх хүмүүсийн нэрийн жагсаалтыг байнга хөтөлж бай. Та будлихгүйн тулд сонсогчидын суудлын байршлын схем дээр үг хэлэх дэс дарааллыг тэмдэглээд байвал зүгээр.

9. Санал солилцох явцад нэлээд халуун яриа өрнөж хэрүүл маргааны шинжтэй болж эхэлбэл эсвэл оролцогч өөрт олгогдсон үг хэлэх хугацаанаас хэтрүүлж эхэлбэл, эсвэл сонсогчид өөр хоорондоо харилцан ярилцаад эхэлбэл та хөндлөнгөөс оролцох хэрэгтэй. Та өмнө нь харилцан тохиролцсон үг хэлэх цаг хэтэрсэнийг сануулж сэдэв рүү олны анхаарлыг хандуулж илтгэгчид үгийг шилжүүл. Таны энэ арга хэмжээнд гүйцэтгэж байгаа үүрэг чинь хөтлөгч шүү дээ.

10. Та санал солилцох мэтгэлцээний цагийг нь олж дуусга. Үг хэлэх хүмүүсийн жагсаалтыг тасалбар болгосноо зарла. Тэгэхдээ үг хэлэх хүн байгаа эсэхийг найрсгаар лавлан асуугаарай.

11. Арга хэмжээний төгсгөлд илтгэгч нарт дахин үг хэлэх боломж олгоорой. (Энэ талаар зохион байгуулагчидтай урьдчилан тохиролцох)

12. Хөтлөгчийн хувьд та эрхийнхээ дагуу төгсгөлийн үгийг хэлнэ. Арга хэмжээний үр дүнг гурваас дээшгүй бүлэгт багтаан багцалж хэлнэ. Та тухайн арга хэмжээ, санал солилцох мэтгэлцээн тавьсан зорилгоо хэр биелүүлсэн тухай өөрийн дүгнэлтийг хийгээрэй. Илтгэгч нар, сонсогчидод талархлаа илэрхийлээд арга хэмжээний хаалтыг хийгээрэй.

## 2. Бага хурал удирдах

Нилээд олон судалгааны үр дүнгээс үзэхэд Германы

компаниуд бага хурлуудын нийт хугацааны 25-40 хувийг үр дүнгүй өнгөрөөдөг байна. Хэдийгээр судалгаа хийгдээгүй ч Германы төрийн байгууллагууд мөн ойролцоо дүнтэй байх магадлалтай.

Бага хурлын үр дүнг дараахи хүчин зүйлүүд бууруулдаг. Үүнд :

- Хэтэрхий удаан үргэлжилдэг.
- Өндөр нэр хүнд бүхий хурал даргалагчидаас оролцогч нар эмээж, чөлөөтэй байж чаддаггүй.
- Зарим нэг өөрийгөө хэт дөвийлгөгчид хэтэрхий удаан өөрийнхөө талаар ярьж, оролцогчидын тэвчээрийг бардаг.
- Бага хурлыг удирдагч нар хувийн бэлтгэлээ сайтар хангадаггүй.

Хурал удирдагч, оролцогч нар нэгэн зорилгын төлөө хамтран ажиллаж байж бага хурал богино хугацаанд сайн үр дүнд хүрдэг.

Бага хурлыг үр дүнтэй болгоход нөлөөлдөг нэг чухал хүчин зүйл нь оролцогч бүрт анхнаасаа хурлын зорилго тодорхой байх явдал. Үүний тулд:

- Тодорхой салбарын хүрээнд харилцан мэдээлэл солилцсон байх
- Сонгон авсан сэдвийн хүрээнд урьдчилан санал солилцсон байх
- Тодорхой шийдвэрийг урьдчилан бэлдсэн байх.
- Тухайн шийдвэрийг батлах уу, хэрэгжүүлэх үү? гэдгийг шийдэх

Иймээс бага хурлын удирдлагын зүгээс:

- Хурлын хөтөлбөрийг танилцуулж, шаардлагатай бол оролцогчидын зүгээс санал болгосон өөрчлөлтүүдийг оруулж өгөх
- Хөтөлбөрийн хэсэг бүрийн ярилцлагын зорилгыг тодорхойлж өгөх
- Бага хурлын протокол хөтлөгчийг томилох

Бага хурлыг үр дүнд хүргэх ямар хүчин зүйлүүд байна вэ?

### **2.1. Бага хурлыг амжилттай удирдахад өгөх зөвлөгөө:**

- Бага хурлыг удирдагчийн зүгээс харилцан найрсаг, мэдээллээр баялаг, үнэнч шударга, эрх тэгш ярилцлагын орчинг бүрдүүлж өгөх
- Бага хурлыг удирдагч нь объектив, тухайн сонгон авсан сэдэв рүү ажил хэрэгчээр хөтлөн хандуулах, хурлын хэсэг бүрийн ярилцлагын зорилгыг тодорхойлж өгөх үүрэгтэй. Тодорхой сэдвийн хүрээнд санал солилцох үед өөрийн санаа, үнэлгээг эхэлж танилцуулахгүй байх нь дээр. Хэрэв түрүүлээд танилцуулчих юм бол тухайн санал солилцооны чиглэл, үр дүнд нөлөөлөх болно.
- Бага хурлыг удирдагч нь оролцогч нарт саналаа хэлэх боломжийг

аль болох их олгохын тулд өөрөө аль болох бага ярих хэрэгтэй. Хурал удирдагчийн анхдагч үүрэг бол асуулт тавих, үг хэлэх дэс дарааллыг зохицуулан хувиарлах явдал.

- Бага хурал удирдагчийн зүгээс оролцогч нарт хандан тавих асуулт нь тэднийг харилцан ярилцахад урин залах чанартай байх бөгөөд тавьсан асуултандаа өөрөө хэзээ ч битгий хариулаарай.
- Зарчмын хувьд яагаад? ямар учраас? Хэзээ? Хаана? гэх мэтийн нээлттэй болон мэдээллийн чанартай асуултуудыг голчлон тавьсан нь дээр. Тийм эсвэл үгүй гэх мэтийн нэг үгээр хариулагдах хаалттай асуултуудыг санал солилцооны үеийн ам барих асуултууд гэж нэрлэдэг бөгөөд ийм асуултуудыг тавихгүй байхыг хичээгээрэй.
- Санал солилцох асуулт хариулт тасалдвал бага хурлын удирдагч нээлттэй асуултууд тавих, шинэ санаа өгөх, өдөөх зорилгоор тухайн үеийг хүртэлх ярилцлагуудыг нэгтгэн дүгнэх зэргээр оролцогчдын идэвхтэй оролцоог дэмжиж үргэлжлүүлэх үүрэгтэй.
- Бага хурал удирдагч нар хурлын дундуур тухайн үеийг хүртэлх завсарын үр дүнгийн талаар оролцогч нарт танилцуулж байх хэрэгтэй. Ингэх нь ярилцлагыг ажил хэрэгч тухайн сэдвийн хүрээнээс халихгүй үргэлжлүүлэхэд ач холбогдолтой байдаг. Хурлын төгсгөлд хурал удирдагчийн зүгээс хурал тавьсан зорилтуудынхаа алийг нь биелүүлж, алийг нь эс биелүүлж чадсан талаар нэгдсэн дүгнэлтийг хийнэ.
- Хурлын төгсгөлд хурал удирдагч зарим оролцогч нарт шаардлагатай бол тодорхой үүргийг өгнө. Хуралд оролцогчид хурлаас гарахдаа дараахи зүйлүүдийг зайлшгүй мэдсэн байх шаардлагатай. үүнд:
  - А. Өнөөдрийн хурлаар бид ямар үр дүнд хүрэв?
  - Б. Дараагийн хурал хүртэл би ямар үүргийг хүлээв?
  - В. Дараагийн хурал хаана, хэзээ болох вэ?
- Бага хурал, удирдагчид ямар алдаануудыг байнга хийдэг вэ?
- Оролцогчидоос үг хэлэх, ярилцлагадаа оролцохыг тулган шаарддаг. Ингэснээрээ та өөрийн эрх мэдлээр тэднийг далайлгаж, оролцогчидыг өөртөө итгэлгүй болгож, өөрийгөө түрэмгий харагдуулна.
- Хурал удирдагчид хурлын нийт хугацааны 80 хүртэлх хувьд нь өөрсдөө ярьцгаадаг. Энэ нь оролцогч нарын хувьд тэд өөрсдийгөө илүү гэдгийгээ харуулж, дөвийлгөж байна гэдэг сэтгэгдлийг төрүүдэг. Энэ нь тэдний уурыг хүргэж "Тэгцэгээж л байг, би л

оролцохоо больё" гэж дотроо бодчихоод хурал удирдагчийг хэтэрхий удаан эсвэл бага ярьж байна гэж хэн нь ч шүүмжлэхгүй.

- Хурал удирдагч эмх замбараагүй хэн дуртай нь ярьж байхад дуугүй тэвчээд суугаад байдаг. Ингэснээр түүний нэр хүнд унадаг. Та найрсаг, тэгэхдээ ажил хэрэгч, зарчимч байж удирдлагыг гараасаа бүү алд.
- Хурал удирдагч зарим нэгэн оролцогчидын үгийг тас цохих, эсвэл доогтой ханддаг. Ингэснээр тэд хурлаа үр дүнд хүргэх биш харин эсрэгээрээ эргэж оролцогч нараа өөрийн эсрэг хандуулж тэдний зарим нь хонзогnoj, зарим нь дотроо эдэнтэй цаашид хамтран ажиллахаа больё гэж шийддэг. Хурц шүүмжлэлтэй ярилцлагуудыг зөвхөн цөөхүүлээ, болж өгвөл хоёулханаа нүүр нүүрээ харан сууж байгаад ярьсан нь хамаагүй дээр.

## **2.2. Оновчтой асуултуудыг олонтаа тавьсан хүнд удирдлага аяндаа шилжих зарчим. Асуулт тавих техникт суралцах нь:**

Тодорхой нэгэн сэдвийн хүрээнд хийгдэх ярилцлагын зорилго:

**А.** Оролцогсод өөрсдийн байр суурийг санал солилцох зорилгоор илэрхийлэх

**Б.** Харилцан ярилцаж буй хүнээ өөрийн байр сууриа зөв гэдэгт итгүүлэх

Хэрэв та өөрийн байр сууриа зөв гэдгийг нотлохыг улайран оролдох, эсвэл нөгөө хүндээ өөрийн бодлыг хэлэх боломж олгохгүй байвал та тавьсан зорилгынхоо дунд нь хүрнэ үү гэхээс төгсгөлд нь хүрэхгүй. Хэрэв та зорилгодоо хүрэх асуултууд тавих техникийг чадамгай эзэмшиж чадвал илүү үр дүнд хүрнэ.

Асуулт тавьснаар та:

- Харилцан ярилцлагчаа ярилцлагад илүү идэвхтэй татан оролцуулна.
- Та түүний ярьж буй зүйлийг сонирхож байна гэдгээ илэрхийлж харилцан итгэлцлийг төрүүлнэ.
- Асуулт бүрийн хариултыг сонсож байх хугацаандаа та өөрийн үндэслэлүүд үнэн зөв гэдгийг батлах шинэ санаа олж цаг хожино.

Та итгэл үнэмшилтэй үр өгөөжтэй харилцан мэдээлэл солилцох боломжийг бүрдүүлэх, сайн хөтлөгч байхын тулд та ямар асуулт тавибал ямар хариулт авах бэ? гэдгийгээ урьдчилан судалсан байх ёстой.

Дээр дурьдсаны дагуу асуултыг хоёр төрөлд хуваан үзэж болох юм. Үүнд:

- Нээлттэй асуултууд (Жишээ нь: Та хэзээ завтай бэ?)
- Хаалттай асуултууд (Жишээ нь: Хоёулаа 15 цагт уулзах уу?)

Хаалттай асуултуудад зөвхөн "тийм" эсвэл "үгүй" гэсэн хоёр хариултыг өгч болно. Хаалттай асуулт тавьсны дараа ярилцлагаа цааш нь үргэлжлүүлэхэд хүндрэлтэй байдаг. Хэрэв та хаалттай асуултуудыг угсруулан тавибал харилцан ярилцагчийнхаа хэл ам сугалчих шахаж байгаа мэт сэтгэгдлийг төрүүлнэ.

Яагаад? Юуны учир? Юуны төлөө? Хэн? Хэзээ? гэх мэт нээлттэй асуултуудыг тавих юм бол хариулж буй хүндээ дэлгэрэнгүй хариулт өгөх боломжийг бүрдүүлж, тухайн оролцогчийг зоригжуулж урин залсан ярилцлагын орчинг бүрдүүлнэ.

Асуултуудыг утгын хувьд нь дараахи байдлаар ангилж болох юм.

### **Мэдээллийн чанартай асуултууд:**

Эдгээр асуултууд нь товч тодорхой хариултуудыг шаардана. Тэгэхдээ иймэрхүү асуултуудыг угсруулан тавьбал байцаагдаж байгаа мэт сэтгэгдлийг төрүүлнэ. (Жишээ нь: Таны нэр хэн бэ? Та хаана амьдардаг вэ? Та гэрлэсэн үү? гэх мэт)

Санал солилцож байх үед хурал даргалагч өөрийн байр суурийг илэрхийлэх хараахан болоогүй гэж үзвэл иймэрхүү мэдээллийн чанартай асуултуудыг тавьж болно.

### **Илтгэх урлагийн асуултууд**

Эдгээр асуултуудыг илтгэлийн явцад төдийгүй ярилцлагын үед тавьж болно. Асуултыг тавьж буй хүн маань бусдаас хариултыг авах бус харин өөрөө асуусан асуултандаа хариулна.

Илтгэх урлагийн асуултууд нь сонсогчидын сонирхлыг нэмэгдүүлж ярилцлагыг амьдруулан идэвхжүүлж харилцан ярилцагчтайгаа эв санааны нэгдэлтэй байна гэдгээ илэрхийлэх боломжийг нээж өгнө. (Жишээ нь: Зөвшөөрч байна. Тэгэхдээ ингэх шаардлагатай гэж үү? гэх мэт)

### **Хувилбар сонгуулах асуулт**

Эдгээр асуултуудыг тавьсан тохиолдолд харилцан ярилцагчийнхаа бодлогыг тун амархан өөр чигт эргүүлэх нэг ёсны заль юм. Нэн ялангуяа ямар нэгэн зүйлийг худалдах процесст асуултын энэ төрөл маш чухал үүрэгтэй байдаг. Та энэ ширэн цүнхнүүдээс харыг нь сонгох уу, эсвэл хүрнийг нь сонгох уу? Магадгүй худалдан авагч маань хиймэл арьсан цүнх худалдан авахыг хүсч байж болно. Худалдан авагчид хиймэл арьсан цүнх л авах юм шүү гэсэн өөрийн хүслээсээ хазайлгүйгээр хоёр боломжийн аль нэгийг сонгохоос өөр аргагүй гэсэн тухайн эгшиний дарамтад оролгүй хурдан хугацаанд



хариулж чадах сэтгэцийн хурд хэрэгтэй.

### **Ятгасан асуултууд**

Ятгасан асуултууд нь мөн л харилцан ярилцагчийнхаа санаа бодлыг гүн гүнзгийгээр эргүүлдэг, арга заль юм. Учир нь харилцан ярилцагчийнхаа өгөх хариултыг өөрөө түрүүлээд хэлчихдэг. Жишээ нь: Та ч гэсэн надтай адилхан байр суурьтай байгаа биз дээ? гэх мэт. Ийм учраас ятгасан асуултуудыг аль болох цөөн тавих хэрэгтэй. Та ингэснээрээ харилцан ярилцагчид өөрийн бодлыг тулгаж, эрхэндээ оруулахыг оролдож байгаа хэлбэр юм.

### **Сөргөх эсвэл асуултыг асуултаар хариулах асуулт**

Таны эсрэг талын хүний гарган тавьсан үндэслэлүүд танд үнэмшилгүй мэт санагдвал өөрийн байр суурийг хамгаалах зорилгоор сөрөг асуултыг тавибал танд давуу талыг авчирна. Та саяны хэлсэн зүйлээ тодруулна уу, эсвэл та нэг жишээ хэлнэ үү? гэх мэт.

### **Өдөөн хатгах асуултууд**

Таны харилцан ярилцагч таны одоо биш, хожим хэлмээр байгаа зүйлийг хэлүүлж авахыг оролдож байгаа бол эдгээр асуултуудыг тавьдаг. Сэтгүүлчид ярилцлага авах үедээ дээрх асуултуудыг тавих дуртай байдаг. Таны сүүлчийн ярилцлага надад их таалагдсан. Одоо эргэн санахад дутуу орхисон зүйл байна уу?

### **Олзлох асуултууд**

Асуулт тавьж буй хүн өөрийн санааг далдлах зорилгоор тавьж буй асуултуудыг олзлох асуултууд гэнэ. Асуултын хариултаас ямар зорилгоор асуусан нь тодорхой болно. Жишээ нь: Хэн нэгэн хүний сарын орлогын хэмжээг мэдэх зорилгоор асууж байгаа бол та тэр үед үйлдвэрчний татварт хэдийг төлдөг байсан бэ? гэх мэт.

### **Эрхэндээ оруулах асуултууд**

Эдгээр асуултуудад "тийм", "үгүй" гэдэг хариултын алиныг нь ч хэлэхэд хэцүү. Хоёулаа аймшигтай. Жишээ нь: Та нохойгоо тамлахаа хэдийнээс больсон бэ? Дээрх асуултуудыг харилцан ярилцагчаа эрхэндээ оруулахын тулд тавьдаг, дээд зэргээр өдөөн хатгах чанартай тул ийм асуулт тавих шаардлагатай, үгүй юу? гэдгийг эхлээд сайн бодсон нь дээр.

### **Батлах асуултууд**

Хэн нэгэн хүн өөрийн санаа бодлоо зөв гэдгийг батлах хэрэгтэй болжээ гэж саная. Эдгээр асуултууд мөн ятгах чанартай. Би таныг зөв ойлгосон бол миний ... гэж үзэж байгаатай та санал нэг байх шиг байна гэх мэт.

### **Зоригжуулах /урам өгөх/ асуултууд**

Эдгээр асуултуудыг хойш суугаад байгаа оролцогч нарт тавьж

тэднийг идэвхжүүлж болно. Таныг энэ салбарын сайн мэргэжилтэн гэдэгт би итгэлтэй байна. Та энэ талаар ямар бодолтой байна вэ?

### **Хянах асуултууд**

Асуулт тавьж буй хүн өөрийн зөв гэдэгт итгэлтэй байхын тулд хянах асуултыг тавьдаг. Би өөрийн санааг та бүхэнд ойлгуулж чадав уу?

### **Барьц алдуулах асуултууд**

Харилцан ярилцагчийнхаа тайван байдлыг алдагдуулж санамсаргүй байхад нь бодож тунгаалгүйгээр өөрийн санааг илэрхийлэхэд хүргэх гэж энэ асуултыг тавьдаг. Жишээ нь: Та үнэхээр итгэлтэй байна уу? Та үнэхээр тэгж бодож байна уу? гэх мэт.

Сайн хөтлөгч байх, хурал удирдах техник нь асуулт тавих техникийг хэр чадамгай эзэмшсэн бэ? гэдгээс ихээхэн шалтгаална. Асуултыг зөв тавьж чадсан хүн ярилцлагын чиглэл, уур амьсгал болон оролцогчдын оролцоог эерэг чигд залж, удирдаж чаддаг.

### **2.3. Оролцогчдын онцлогт тохируулан харьцах нь**

Хурал удирдагчийн хувьд хуралд оролцогчид ямар хүмүүс байна? Тэдэнд тохируулан харьцах ёстой гэсэн хялбар бөгөөд оновчтой онол байдаг. Танд тэднийг явуулчихаад оронд нь өөрийг нь сонгох боломж байхгүйгээс хойш "Сохрын газар сохор, доголлонгийн газар доголлон яв" гэдэг үгийг санаад тэд танд биш, та тэдэнд тохируулан харьцах ёстой. Бодит байдал иймээс хойш та хурал удирдагчийн хувьд оролцогчидтойгоо харьцах харьцааны дараахи хоёр загварын аль нэгийг нь сонгох хэрэгтэй болно. Үүнд:

**А. "Эдэнд энийг хийх чадвар байхгүйгээс хойш би ганцаараа хийхээс биш яахав."** Та ингэж бодож байгаа бол хурал хийж хүн цуглуулахын хэрэг байна уу? гэдгийг бодоорой.

**Б. "Олны санаа оломгүй далай".** Олон санааг уралдуулахад оновчтой санал гарах л болно.

Та "Б" хувилбарыг сонгон авсан бол өдөр тутмын амьдралд тохиолдож байдаг зарим зүйлс, таны цаг зуурын нөхөд болох оролцогч (заримдаа тэд маань хүссэн хэмжээнд соёлтой оролцож чаддаггүй нь үнэнтэй ч) нарт тус болохуйц бяцхан зөвлөгөөг өгье.

### **1. Их мэдэгчид**

Хүн бүхний мэддэг зүйл. Өмнө нь хүмүүсийн хэлчихсэн зүйлийг дахин давтан хэлнэ гэдэг утгагүй зүйл. Үлгэр тууль ярьж байгаа биш гэж тэд дандаа боддог. Үнэн хэрэг дээрээ тэд маш их зүйлийг мэдэж

байдаг боловч дуугардаггүй тул тэдний энэ өргөн мэдлэг ямар нэгэн асуудлыг шийдэхэд тус болдоггүй.

**Стратеги:** Эдгээр их мэдэгчдийг нэн ялангуяа хэцүү асуултанд хариулахыг шаардаж өөрийн хамсаатнаа болгож аваарай. Ингэвэл тэдний урамыг хугалалгүйгээр зоригжуулж өгнө.

## **2. Үг хэлэх хэнээтнүүд**

Хэрэв тэд үг хэлж эхэлсэн л бол зогсоно гэж үгүй. Тэд бүхнийг мэдэгчидтэй харьцуулахад байнга үг хэлэхээр гараа өргөх боловч тэдний хэлж буй зүйлс тийм ч оновчтой бус, өгөөжөөр ч бага.

**Стратеги:** Иймэрхүү онцлогтой хүмүүст үг хэлэх цагийг нь хязгаарлаж өгөх хэрэгтэй. Тэд амьсгаа авах төдийд завсарлага хийдэг л юм бол та тэдний үгийг таслан орж өөрийн санааг дэлгэрэнгүй хэлсэн явдалд нь талархал илэрхийлнэ. (Хэрэв тэдний ярьсан зүйл тухайн сэдэвт хамаатай бол шүү дээ.) Та арай хатуудчих болов уу гэж санаа зоволгүйгээр цаг дууссаныг мэдэгдэж, хэрэв түүний ярьсан зүйл тухайн сэдэвт хамаагүй бол санаа зоволгүйгээр "Таны ярьсан зүйл, бидний ярилцаж буй сэдэв хоёр хоорондоо авцалдахгүй байна. Тийм учраас Х-гийн ярьсан зүйл рүү анхаарлаа дахин хандуулж, ярилцлагаа үргэлжлүүлэхийг хүсье" гэж хэлэх хэрэгтэй.

## **3. Аймхайчууд**

Тэд ихэвчлэн тун сайн мэргэжилтнүүд байдаг боловч бусдыг залхаачих бий, дэмий юм ярьж нэрээ хугалах вий гэсэн байнгын айдастай амьдардаг. Тэд өөртөө итгэлгүй байдаг учраас хэлэх үгээ оновчтой сонгон авч чаддаггүй, шивнэх нь холгүй хэт нам дуугаар бусдын нүд рүү эгцлэн харалгүйгээр доогуур харан ярьдаг.

**Стратеги:** Түүний болхи хэллэгтэй өгүүлбэрүүдийг эмх цэгцтэй бусдад ойлгомжтой өгүлбэрүүд болгон хувиргахад нь та болгоомжтойгоор тусал. Тэднийг бусдын доог болохоор эвгүй байдалд бүү оруул. Тэгэх л юм бол та хурал дуусан дуустал өөрийн дайсантай болно гэсэн үг. Та түүн рүү урам хайрласан инээмсэглэлээр мишээж, хуралд оролцож буй хүн бүр адил тэгш эрхтэй гэдэг сэтгэгдлийг төрүүлэн аймхайчуудыг идэвхтэй түншүүдээ болгон хувирга.

## **4. Дэмжигчид**

Эд нар аливаа хурлын түшиг тулгуур болж байдаг. Тэд ажил хэрэгч, бусадтай нийлэмжтэй, бусдад өгөх мэдээллийн үр өгөөж сайтай. Тэд сэдвээсээ хальж чиг шугамаа алдах юм бол хурал удирдагч

нар түүнд тусалж, чухал зүйлүүдийг цөөн хэдэн үгэнд багтаан нэгтгэж, хурлыг голдиролд нь оруулж өгнө.

**Стратеги:** Тэгэхдээ энэ сайн хүмүүс хамгийн урд эгнээнд таны ойролцоо биш, санаандгүй мэт энд тэнд таран суусан байна. Тэгэхгүй юм бол таныг бусад оролцогчид өөртөө сайн хүмүүсийг зохион байгуулалттай оруулж ирсэн байна гэж хардах болно. Ингэснээр таныг хүнд байдалд орлоо ч гэсэн дэмжин тулах өөрийн жигүүртэй байна гэсэн үг. Өөртөө сайн эдгээр сайчуулаар нэгдсэн дүгнэлтүүдийг хийлгэх нь зүйтэй. Хурал даргалагч өөрөө дүгнэлтийг хийвэл ганц хүний дүгнэлт гэдэг утгаар нь эсэргүүцэх хандлага их байдаг. Тиймээс сайчуулаар хийлгэвэл олны дүгнэлт гэж хүндэтгэх учраас ийм сөрөг хандлага багасна. Тэдний дүгнэлт таныхтай ойролцоо бөгөөд та түүнийгээ өөрөө биш бусдаар хэлүүлж байгаа гэдгийг та ч мэдэж байгаа.

### 5. Хэцүү хүмүүс

Тэд бол эсэргүүцэхийн төлөө төрчихсөн юм шиг хүмүүс. Тэдний санаанд нийцэх юм гэж үгүй.

**Стратеги:** Та тэднийг аль болохоор өөртөө ойрхон суулга. Тэдэнд үг хэлэх бололцоо олгож тэдний хэлсэн зүйлийн талаар өөрийн байр сууриа илэрхийлэхийг бусдаас хүс. Та нүд рүү нь эгцлэн харж байгаад танд чухам юу нь болохгүй байна гэдгийг асуу.

### 6. Хэрүүл шуугианд дурлагсад

Тэд ширүүн тэмцэлд дуртай, тэдний тэмцэл ихэвчлэн шударга байдаг. Тэд бусадтай сөргөлдөх байр суурьтай байх, өөрсдийн сэтгэн бодох чадвар, гарган тавьсан үндэслэлүүд нь бусдаас илүү байгаад баярлаж байдаг.

**Стратеги:** Эдгээр хүмүүс харсан болгонтойгоо маргалдаж байдаг тул хурал даргалагчийн тэвчээрийг барж байдаг. Анхаарах зүйл: оролцогч нарт аливаа асуудлын үнэн мөнийг тайлах ажил хэрэгч маргаан тун чухал. Тэдний дунд дэмий чалчигчид, мөн хэцүү хүмүүс ч биш. Тэдний гарган тавьсан үндэслэлүүд, санааны дунд авууштай, нягтлан үзүүштэй зүйл их байдаг.

### 7. Дуугаа хураасан "доромжлуулагсад"

Тэд загас шиг дуугүй, томоотой ширээний ард суух боловч өөрийн бүх л төрх байдал (дохио зангаа, нүүрний хувирал, хэрхэн сууж байгаа)-аараа та нарын ярьж байгаа зүйлүүдээс миний санаанд нийцэх юм огтхон ч алга гэдгийг илэрхийлэн гараа урдаа зөрүүлж

гэдийчхээд сууж байдаг.

**Стратеги:** Хурлын хөтөлбөр ёсоор хурал дуусахын өмнө "Та санал нэгтэй байна уу? Та нар өнөөдөр саналаа хэлээгүй, та бүхэн санал нэгтэй байна уу?" гэж асуугаад тэдэн лүү ширтэн хар. Шаардлагатай бол, таны эгдүү жаахан хүрээд байвал "Та өнөөдөр яагаад хөмсөг зангидан суугаад байна? Ингээд суугаад байх нь танд тустай гэж үү?" гэж шулуухан асуухад ч гэмгүй.

## 8. Үл тоомсорлогчид

Санал солилцох мэтгэлцээн тун сонирхолтой өрнөж байхад ч гэсэн харваас уйдаж үхэхээс наагуур үл тоомсорлож суудаг хүмүүс байдаг. Тэдний сонирхолыг цаг хэд болж байна гэдгээс өөр зүйл огт татахгүй байна уу гэлтэй хааяа цаг руугаа харсан шиг дэвтэр дээрээ эмх замбараагүй гурвалжин, дөрвөлжин дүрс сараачин сууна.

**Стратеги:** Эхлээд та өөрийгөө би энэ сэдвийг хүмүүсийн сонирхлыг татахуйцаар хүргэж чадаж байна уу? гэдгийгээ хянаж үз. Проектор, видеопроектор ашиглах нь хурлын нэгэн хэвийн уйтгартай уур амьсгалыг эвдэж хүмүүсийн сонирхолыг татахын гайхамшгийг үзүүлдэг. Хурлын явцад хурлын засварын үр дүнгүүдийг сонирхол татахуйц хэлбэрээр нэгтгэн дүгнэж тухайн сэдвийг ач холбогдолтой чухал гэдгийг бүх оролцогч нартаа ойлгуул. Бх оролцогч нартаа нэн ялангуяа үл тоомсорлогчидыг идэвхтэй оролцоонд урин дуудах найрсаг харцаар хар.

## 9. Том дарга нар

Хурлын оролцогч нар дотор танаас өндөр албан тушаалын зочид хүрэлцэн ирсэн байх нь бий. Тэднийг байхад тэднээс айж, хүндэтгэснээс болоод санал солилцох, мэтгэлцээн өрнөж өгдөггүй гэмтэй. Хурлыг үр дүнтэй болгоход хурал даргалагчийн зүгээс бүх оролцогчдод эрх тэгш хандах нь маш чухал.

**Стратеги:** Том дарга нарыг оролцогч нартай цуг, болж өгвөл тэдэнтэй нэг эгнээнд суулгасан нь дээр. Тэгэхгүй бол оролцогчид, энэ хоёр хамтдаа хурал даргалах юм байна гэж ойлгодог. Харин ихэнх том дарга нар тоглоомын энэ дүрмийг сайн мэддэг тул өөрсдөө хэлүүлэлтгүйгээр оролцогч нартай хамт суудаг. Зарим тохиолдолд том дарга нар бүх хүний урдуур орж үг хэлээд танд хурлаа санаснаараа удирдах боломж олгохгүй байвал та түүнд найрсагаар суудлаа тавьж өгөөд хурал даргалах үүргээ шилжүүлж өг. Та түүний суудал дээр суугаад бусдын адил оролцогчийн байр сууринаас санал солилцох

маргаанд оролц. Доромжлогдсон байдал бүү үзүүл. Олны өмнө эрх мэдэл булаалдан тэмцэлдэх хэрэггүй.

#### **10. Асуултаар булагчид**

Тэд хэлэх гэсэн зүйлээ байнга асуулт маягаар илэрхийлдэг бөгөөд ингэснээрээ удирдлагыг аяндаа өөртөө шилжүүлэн авдаг. Тэд асуултуудаараа ямар нэгэн зүйлийг нотолдоггүй боловч бусдын санааг мэдэж авч чаддаг.

**Стратеги:** Асуултаар булагсад хурал даргалагч нарт халтай. Тэд оновчтой асуултуудыг угсруулан тавьж түгээрээ дамжуулан хурлын чиг, зорилго, үр дүнг тодорхойлж байдаг тул хурлын удирдлагыг хүссэн хүсээгүй гартаа авчихдаг. Та тэдний тавьж буй асуултууд тухайн яригдаж буй сэдэвтэй авцалдаж байгаа эсэхэд анхаарлаа хандуул. Хэрэв авцалдаагүй бол найрсгаар авцалдахгүй байна, сэдвийн хүрээнд ярилцъя гэдгээ хэл. Асуултаар булагсадаар дүгнэлт хийлгэн, тэднийг сайчуулын эгнээнд шилжүүлэхийг оролдоод үз.

Хурлын бүтээлч, найрсаг уур амьсгалыг бүрдүүлэх, хурлыг үр дүнтэй болгоход хурал удирдагч нар асуултын техникийг хэр чадамгай эзэмшсэн, оролцогч нарын хувийн онцлогийг харгалзан үзэж тэдний онцлогт тохируулах чадвар хэр юм бэ? гэдэг ихээхэн шалтгаална.

Тэгэхдээ хичнээн мундаг чадвартай хурал даргалагч байлаа гээд нэгэн хамт олны үргүй зардал давамгайлсан, хамтын хүчин чармайлтгүй үр дүн муутай үйл ажиллагааны тухай яригдаж байгаа бол хурал үр дүнтэй болохгүй нь ойлгомжтой.

Хамт олноо удирдаж буй даргын хувьд тэднийг амжилттай удирдахын тулд нэг талаас хөдөлмөрийн бүтэц зохион байгуулалтыг сайжруулах, нөгөө талаас хамтран ажиллагсадынхаа сэтгэлд нийцсэн удирдлагын хөтөлбөрийг та боловсруулах ёстой. Энэ хөтөлбөрийг хэрхэн боловсруулах бэ?

**VI. ХАМТ ОЛНЫГ АМЖИЛТТАЙ УДИРДАХ ОНОЛЫН ҮНДСҮҮД**

Нийгэм, эдийн засаг байнгын өөрчлөлтийн дунд оршин байдаг. Энэ бол шинэ нээлт биш бөгөөд бүх хүнд танил зүйл. Харин ХБНГУ-ын хувьд нийгэм эдийн засгийн өөрчлөлт 1990-ээд оноос түүхэнд байгаагүй илүү эрчимжсэн нь шинэлэг зүйл. Улсын данс улайж, хуучин зүүн Германы таван шинэ холбооны улсыг нэгдсэн холбоонд нэгтгэхэд үүссэн хүндрэлүүд, үндэсний болон олон улсын эдийн засгийн өсөлт зогсонги байдалд орсонтой холбоотойгоор бүтээгдэхүүн үйлдвэрлэл буурсан зэрэг нь зайлшгүй шийдвэрлэх арга хэмжээ авахыг шаардсан үйл явдлууд байсан юм.

Эдийн засагт бүтцийн дорвитой өөрчлөлт хийх зайлшгүй шаардлагатай байна. Яам, албан газрууд ажлын үр дүнг сайжруулах мөнгө хэмнэх үүднээс цомхотгол хийж байна.

Сайжруулсан, өндөр ашигтай үйлдвэрлэл, үйлчилгээ, бага өртөг, өндөр чадвартай цөөн тооны ажиллах хүчин нь "Гайхамшигийн гурвалжин" буюу менежментийн сургалтын гурвалжингийн гурван өнцгийг бүрдүүлж байна.

Үлгэрийн баатар Геркулес шиг их үүрэг гүйцэтгэхэд бэлэн, өндөр чадвартай цөөн тооны ажилтнуудыг би хэрхэн сургах бэ?

Даргархаг байр суурьнаас хандах, насанд хүрээгүй хүүхдүүд шиг байнгын хяналт, шаардлагын дор байдаг ажилтнуудын хийж байгаа ажил амжилттай байх магадлал муутай. Иймэрхүү захиргаадалтын удирдлага нь ажилтнуудаа бүх бололцоогоо дайчлан ажиллах урам зориг өгч чаддаггүй бөгөөд зөвхөн хязгаарлагдмал зарчимч байдлаар ажилдаа хандах хандлагыг бий болгоно.

Сүүлийн үеийн чамгүй олон алдаатай хөгжлийн үр дүнд энэ зарчим явуургүй гэдэг нь мэдээлэл сайтай менежментийн хүрээнд олонд танил болсон байна. Олон улсын түвшинд нэр хүндтэй Корн Ферри зөвлөгөө өгөх компани 1990 онд дэлхийн 12 оронд явуулсан судалгааныхаа үр дүнд: "Удирдах авъяас, хүмүүстэй харьцах чадвар нь шийдвэр гаргах түвшинд ажиллах удирдагч хүний хувьд бусад бүх чадвараасаа хамгийн чухал нь юм" гэж баталсан байдаг.

Алленсбах хотын Демоскопие хүрээлэнгээс эдийн засагч, улс төрч, төрийн байгууллагуудын удирдлагуудаас "Удирдагч хүний хамгийн чухал гурван шинжийг нэрлэнэ үү?" гэсэн асуултын

хариултаар дээрх зүйлүүд нотлогдсон байдаг. (Хамт олноо үлгэрлэн дагуулах чадвар 59 хувь, бүтээлч чанар 43 хувь, шийдвэр гаргах чадвар 41 хувь). Төрийн байгууллагуудын удирдлагын хувьд Герхард Клайнбаум "Нэн ялангуяа төрийн байгууллагуудын хүрээнд тодорхой зааварчилгын дагуу ажиллах нь ажил нураах үндэс болдог. Хамт олноо амжилттай удирдаж байгаа удирдагчийн нууц нь хамтран ажиллагсаддаа авъяас чадвараа гарган ажиллах боломжоор нь хангаж чаддагт оршдог. Удирдлагадаа итгэх итгэлийг төрүүлэх нь удирдлагын гол зорилго байдаг. Зөвхөн удирдлагадаа итгэлтэй ажилтнууд бүх хүчээ дайчлан ажиллаж чадна" гэжээ.

Дээр дурьдсан удирдлагын чадварын үзүүлэлтүүд нэн ялангуяа бусдыг манлайлах чадвар, субъектив мэдрэмжүүд, удирдлагын элитүүдийн үндсэн чанар мөн гэж үү?

Бидний дэвшүүлж байгаа эдгээр шалгуур үнэлэмжүүд ажилтнуудын удирдлагаасаа хүсэн хүлээж байдаг зүйлүүд хоорондоо ойролцоо эсэх талаар авч үзье.

БАТ- Чөлөөт цаг судлалын институтээс 1989 онд явуулсан түүвэр санал асуулгын дүнгээс үзэхэд компанийн эмэгтэй ажилтнуудын хувьд дараахи зүйлүүдийг нэн чухал гэж үзсэн байна:

- Сонирхолтой, оюун ухаанаа дайчлах ажилтай байх
- Хариуцлага хүлээх
- Мэдээлэл солилцох бололцоо сайтай байх
- Мэргэжил, мэдлэгээ дээшлүүлэх

Эдийн засгийн чиглэлээр суралцаж буй оюутан охид буюу дунд түвшний удирдах ажилтнуудын хүсэл мөн иймэрхүү байна.

Зорилтууд, хүсэлтүүд:

- 90 хувь нь ажил маань надад таалагддаг, ажилдаа сэтгэл хангалуун байх
- 67 хувь нь хамт олны уур амьсгал сайхан байх
- 66 хувь нь утга учиртай, ач тустай хөдөлмөр эрхлэх
- 63 хувь нь мэргэжлээ дээшлүүлэх бололцоотой байх
- 57 хувь нь бие даан шийдвэр гаргах боломжтой байх
- 48 хувь нь өндөр ур чадвартай байх
- 47 хувь нь тушаал дэвших боломжтой байх
- 42 хувь нь хувь хүний хувьд хөгжих бололцоотой, цагт баригдахгүй байх

Чадварлаг удирдах ажилтны хувьд "Би хэдэн төгрөгний цалин авах бэ" гэдгээсээ илүү "Би юу хийх ёстой бэ?" гэдэг нь илүү сонирхолтой байдаг.



Орчин үеийн үр өгөөжтэй удирдлагын харилцаанд ажилтнуудаа ажилдаа дараахи байдлаар ханддаг болгохын төлөө ажиллах нь чухал гэж үздэг:

"Би компанийн ажилтны хувьд миний бэрхшээл зовлон, хүсэл эрмэлзэл, үзэл бодол, сайн чанарыг минь ойлгон үнэлдэг, алдаа хийсэн ч доог тохуу хийхээ урьдал болгож, шүүмжлэлийн бай болголгүй залруулах бололцоотой, намайг хүндэлдэг хамт олны нэгэн хэсэг болж, миний удирдлага надад итгэдэг, надаас мэдээлэл авч, миний шүүмжлэлийг хүлээн авдаг, намайг ч шүүмжилдэг, хариуцлагатай шийдвэр гаргахдаа миний саналыг асуун тусалдаг байвал сайн гэжээ".

Хамт олны хүн бүрийн хүсэл эрмэлзэлийг багтаасан, удирдлагын болон хамт олны хамтын зорилгыг хэрэгжүүлэх удирдлагын хөтөлбөр маань ямар байх вэ? үр өгөөжтэй, хамт олны нэгдсэн уур амьсгалыг бий болгох энэ удирдлагын хөтөлбөр ямар шалгууруудтай байх бэ?

Сүүлийн үед нэгдсэн системийн удирдлагын хөтөлбөр нь хамгийн өргөн хүрээтэй, нэгдмэл зохион байгуулалттай хөтөлбөрөөр шалгараад байгаа юм.

### **1. Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр (Нэгдсэн зорилтуудыг хэрэгжүүлэхийн төлөө хамтран ажиллах Management by Objectives (MbO))**

Зорилгоо хамтран тодорхойлоод түүндээ хүрэхийн төлөө удирдлагын зорилгыг чиглүүлэхийг нэгдсэн системүүдийн удирдлага гэж нэрлэнэ.

Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр бол хөгжил, ажилтан бүрийн үр бүтээлтэй, өөрийгөө дайчлан ажиллах гэсэн хүсэл дээр тулгуурласан нийт байгууллагаараа өсөлт, үр ашигтай ажиллах чармайлт бүхий хөдөлгөөнт систем юм. Ингэснээрээ нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр нь ажлын үр бүтээл, хүн бүрийн сэтгэл хангалуун байдлыг зорилгоо болгосон удирдлагын хөтөлбөр бөгөөд амжилтын үндэс нь ажилтан бүрийн хөдөлмөрийн бүтээмж юм.

Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөрийн гол цөм нь үүрэг даалгаврын гүйцэтгэлийг шалгах биш зорилтууд, тэдгээрийг гүйцэтгэх арга замуудыг хамт олны нэгдсэн хүчээр биелүүлэхийг зорилтоо болгодогт оршино. Нэгэнт тодорхой байгаа зорилтуудыг ямар замаар биелүүлэх нь ажилтнуудын шийдэх асуудал.

Байгууллагуудын хэвшил болсон удирдлагын бүтцүүдийн зэрэгцээ зорилгодоо хүрэх бүтэц зэрэгцэн оршиж байдаг.

1.1. Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр хэрэгжих үндсэн дөрвөн нөхцөл :

- Зорилтоо тодорхойлолгүйгээр удирдлагын үүргийг амжилттай гүйцэтгэх болон ажил үүрэг, үр дүнгийн хуваарилалтыг утга учиртай, зөв хувиарлах боломжгүй юм. Иймээс ихэнх тохиодолд нэн ойрын зорилтууд, дунд хугацааны зорилтууд, стратегийн буюу удаан хугацааны зорилтууд гэж зааглан тодорхойлох нь зүйтэй. Тухайн зорилт ямар ангилалд хамаарах вэ? гэдгээс шалтгаалан хэрэгжүүлэх цаг хугацааг нь төлөвлөх шаардлагатай.
- Ажилтан бүрийн болон байгууллагын нэгж бүрийн зорилтуудыг компанийн удирдлага, захиргааны нэгдсэн зорилтуудын хүрээнд төлөвлөх ёстой. Тэд ерөнхий төлөвлөгөөний хүрээнд төлөвлөгдөж, нэгж төлөвлөгөөнүүд компанийн ерөнхий төлөвлөгөөтэй босоо ба хөндлөн чиглэлд огтлолцож байх ёстой.
- Удирдлагын ерөнхий төлөвлөгөө ажилтан бүрийн өмнөө тавьсан зорилтууд хэрэгжсэний үр дүнд, тэдгээрийн нийлбэр хэлбэрээр хэрэгжинэ. Удирдлагын амжилт нь ажилтан тус бүрийн зорилтууд хэрхэн биелэгдсэнээс шууд шалтгаална. Иймээс удирдлагын хувьд компанийн буюу өөрийн зорилтуудыг ажилтнуудынхаа дэд зорилтууд хэлбэрээр хэрэгжүүлж чаддаг байх ёстой.
- Хамтын зорилготой байна гэдэг нь цагт баригдахгүй гэсэн үг хэрхэвч биш бөгөөд хэрэгжилтийг тогтмол хугацаанд шалгаж, шаардлагатай бол хянаж үзэх шаардлагатай.

1.2. Нэгдсэн системүүдийн удирдлагын хөтөлбөр хэрэгжих сэтгэл зүйн үндсүүд :

1. Хэрэв ажилтнуудад зорилго тодорхой ойлгомжтой, тэдний санаанд нийцэж байвал тэд илүү үр дүнтэй ажилладаг.

2. Хэрэв зорилгыг ажилтнууд өөрсдөө санаачилсан, эсвэл зорилтыг тодорхойлоход тэд оролцсон бол түүнийг хэрэгжүүлэхэд илүү санаачилгатай оролцдог.

3. Удирдлагын зүгээс хамт олны амжилтын талаар байнга мэдээлж байвал ажилтнууд илүү сэтгэл хангалуун урам зоригтой үр бүтээлтэй ажилладаг. Нөгөө талаас ингэж мэдээлж байх нь тавьсан зорилтын биелэлтийн явц ямар байгааг мэдээлж байдаг давхар ач холбогдолтой.

4. Ажилтнуудын амжилт санхүү, албан тушаал ахих, урам хайрлах магтаал сонсох, хүндэтгэл үзүүлэх зэргээр үнэлэгдэж байвал мөн гүйцэтгэх ёстой байсан зорилгоо гүйцэтгэж чадаагүй тохиолдолд шийтгэл хүлээхгүй байвал харин ч тэр нь хувь хүнийхээ хувьд мэдлэг боловсролоо дээшлүүлэх, бусад хэлбэрийн дэмжлэг авахад нь түлхэц болж өгвөл тэд илүү үр бүтээлтэй ажилладаг.

5. Ажилтнууд юу хүсэн хүлээж байгаа, тэдний хөдөлмөрийн үнэлэмж юугаар илрэх, ямар үед тэд хариуцлага хүлээх талаараа нарийн сайн мэдэж байвал тэд илүү хариуцлагатай, итгэлтэй ажилладаг. Тэд удирдлага намайг дэмждэг, тэд миний ар тал байж чадна гэдэгт итгэлтэй байвал сайн.

Ажилтнууд, зорилтуудыг хооронд нь амжилттай уялдуулах, тэдгээрийн нэгдмэл байдлыг хангаж байх нь удирдлагын өдөр тутмын үүрэг юм.

Ажилтнуудын дээр дурьдагдсан зорилтуудыг тодорхойлох, тэдгээрийн нэгдмэл байдлыг хангах, мөн хамт олны бүтээлч уур амьсгалыг бүрдүүлэх удирдлагын арга барил нь ямар шалгууруудтай байдаг бэ?

## **2. Амжилттай удирдахуйн дөрвөн онол**

**1. Байгууллага, компанийн ажлыг амжилтанд хүргэдэг олон хүчин зүйлүүдийн дундаас хамгийн чухал нь удирдлага юм.**

Хүмүүстэй харьцах чадвар нь удирдагчийн хувьд түүний тухайн салбарын хэр сайн мэргэжилтэн бэ? гэдгээс илүү чухал. Энэ нь сайн мэргэжилтэн байх шаардлагагүй гэсэн үг биш бөгөөд тухайн албан тушаалд томилогдох нөхцөл нь болдог. Зөвхөн өөрөө мэргэжилтэн байгаад зогсохгүй өөрийн чадвараа ажилтнууддаа дамжуулж тэднийг өөртөө итгүүлэх, тэдний итгэлийг хүлээх чадвар нь мэргэжилтэн байхаасаа чухал. Зөвхөн үр дүнгийн талаар мэдээ баримтуудыг цуглуулж тэднийгээ тэр чигээр нь танилцуулах төдий зүйл огтхон ч биш юм.

### **2. Удирдана гэдэг худалдаа хийхтэй адил суралцаж болдог чадвар.**

Хүн төрөхдөө удирдагч болон төрдөггүй бөгөөд тэд удирдахуйн ухаанд суралцан байж удирдагч болдог. Ихэнх тохиолдолд зарим нэг жижиг зүйлүүдийг сайжруулснаар удирдлагын харьцааг илүү амжилттай болдог.

**3. Удирдагч байхын тулд эхлээд өөрийгөө удирдаж чаддаг байх ёстой.**

Өөрийгөө удирдаж чаддаг хүн бусдыг хариуцлагатайгаар удирдах чадвартай байдаг. Зорилгоо тодорхойлж түүнийгээ биелүүлж сураагүй хүн ажилтнуудынхаа зорилгыг тодорхойлж чаддаггүй. Би юуг хүсч байна бэ? буюу өөрийн зорилгыг тодорхойлж түүндээ хүрч чадаж байна уу? гэдэг юу юунаас илүү чухал. Хэрэгжих боломжгүй, хэрэгжүүлэх арга замаа мэдэхгүйгээр зорилго тавина гэдэг ухаалаг зүйл биш. Өөрийгөө удирдах чадвартай зайлшгүй холбоотой нэг хүчин зүйл бол цагийн менежмент. Ихэнх удирдагч нар цагийн менежментийн хувьд өөрсдөө их бэрхшээлтэй байдаг. Чухал чухал биш зүйлүүдийг хэрхэн хооронд нь ялгаж сурах вэ? Ямар зорилго шийдвэрийг би нэн даруй, ямрыг нь дунд хугацаанд, удаан хугацаанд хэрэгжүүлэх вэ? Надад байгаа хязгаарлагдмал цагийн төсвөө цаг тутам миний хаалгыг тогшилгүйгээр орж ирж буй мэдээллүүд, шинээр урган гарч буй үй түмэн ажлын хажуугаар хэрхэн үр өгөөжтэй захиран зарцуулах бэ? Энэ бэрхшээлүүдийг хэрхэн даван туулж чадаж байна вэ? гэдгээс хэн нь өөрийгөө удирдах чадвартай, хэн нь үгүй гэдэг нь аяндаа харагддаг.

#### **4. Удирдана гэдэг ноёрхох биш харин үйлчилнэ гэсэн үг.**

Амжилттай удирдахуйн энэ онол Пруссын уламжлалаас улбаатай. Аугаа Фридрих хаан өөрийгөө "Би бол энэ улсын нэгдүгээр зэргийн зарц" гэж хэлсэн байдаг. Энэ утгаараа удирдана гэдэг нь хамтын зорилго, зорилтын төлөө бусдад үйлчилнэ гэсэн үг юм. Захиргааны юмуу компанийн удирдлага удирдана гэдгийг ноёрхоно гэж ойлгодог уу?, үйлчилнэ гэж ойлгодог уу? гэдэг нь олон тооны жижиг, том зүйлүүд дээр илрэн харагддаг. Энэ асуултанд хэрхэн хариулах нь практикт тун ойролцоо дүр зургийг бий болгодог.

Удирдлага олон нийтийн арга хэмжээний үед болон олны өмнө биеэ хэрхэн авч явж байна? Тухайн ажлын төлөө байна уу? Эсвэл өөрийгөө дөвийлгөж байна уу? Түүний албан тушаалын хамаарал хэр өндөр байна? Нүсэр том нэртэй үйлдвэрийн машин унах нь тийм чухал гэж үү, эсвэл тэр "дунд" зиндаанд хамаарагдахыг илүүд үздэг үү? Тэр "дарга" өрөөгөө хэрхэн тохижуулсан байна? Түүний суудаг ширээ эрх мэдэл, ялгаа заагийг илэрхийлж байна уу, эсвэл илэн далангүй харилцан яриаг өрнүүлэх уур амьсгалыг бүрдүүлэхэд дөхөмтэй байна уу? Хамгийн гол нь дарга ажилтнуудтайгаа ерөнхийдөө ямар харьцаатай байдаг бэ? Тэнд зай зааг, албархаг уур амьсгал ноёрхож байна уу, эсвэл итгэл найдвар, найрсаг уур амьсгал ноёрхож байна уу? гэдгээс шалтгаална.

## 2.1. Удирдлагын харьцааг амжилтанд хүргэх үндсэн нөхцөлүүд

1. Компанийнхаа төлөө, байгууллагынхаа төлөө гэсэн сэтгэлтэй ажиллахын тулд гаргасан шийдвэрийнхээ өмнө хариуцлага болон эрсдэл хүлээхэд бэлэн байх ёстой. Өдөр тутмын шийдвэр болгон стратегийн ач холбогдолтой байдаггүй. Стратегийн чухал шийдвэрүүд нь зөрчил дагуулдаг учраас болгоомжтой, ухаалаг, хандах шаардлагатай байдаг. Харин ач холбогдлын хувьд дундаж, жижиг өдөр тутмын шийдвэрүүдийг хурдан гаргахгүй бол ажилтнууддаа аргаа барсан, шийдэж чадахгүй байгаа мэт сэтгэгдлийг үлдээдэг тул шийдвэрийг хурдан гаргах нь чухал. Огт шийдвэр гаргахгүй байснаас буруу ч гэсэн шийдвэр гарах нь чухал.

### 2. Нийгмийн харилцааг бүрдүүлэх чадвар

Удирдагч хүн юуны өмнө бусдын төлөө өөрийгөө дайчлах хүсэл, чадвартай байх ёстой. Ихэвчлэн өөртөө итгэлгүй дарга нар халж ойртохын аргагүй, ихэмсэг дүрийг эсгэдэг нь удирдах чадваргүйгээ нуун далдлах гэсэн аргаа барсан арга юм. Та удирдагч хүний хувьд ажилтнууддаа нээлттэй байх чадварыг эзэмшсэн байх ёстой. Ингэхийн тулд (харин тодорхой хязгаартай байхаа мартав.) "Би та нартай адилхан хүн" гэдэг сэтгэгдлийг төрүүлэхүйц мэдрэмжийг харуулах хэрэгтэй. Хэрэв та үүнийг хийж чадсан бол таны ажилтнууд алдаа хийлээ ч гэсэн та тэднийг ойлгож, ойлгож байна гэдгийгээ харуулахад тань хялбар байх болно. Энэ чадварыг эзэмшсэн удирдах ажилтны хувьд та харилцан итгэлцэл дээр тулгуурласан хөдөлмөрийн уур амьсгалтай хамт олныг тун хурдан бүрдүүлж чаддаг.

### 3. Өөрийгөө захирах чадвар

Удирдах онцгой чадвар стрессийн үед (хэт ачаалалтай үед) илүү тодоор илэрдэг. Нэн ялангуяа ачаалал хэрээс хэтэрсэн үед, сэтгэл хөдлөл илүү хурцаар илэрч баг буюу хамт олны дунд бүхэлдээ эх зах нь мэдэгдэхгүй эмх замбараагүй байдал ноёлсон үед тайван байдлаа хэвээр хадгалж өөрийгөө захирч чадаж байна уу гэдэг нь удирдлагын хамгийн чухал шалгуур байдаг бөгөөд энэ үед "өөрийн толгойтой" байж чадсан хүнийг хамт олон нь удирдагч хэмээн хүлээн зөвшөөрч хүндэлдэг.

### 4. Өөрийгөө хянах, өөрийгөө шүүмжлэх чадвар

Зөвхөн бусдыг биш, өөрөө өөрийгөө шүүмжлэх чадвартай байх нь нэн чухал. Амсхийх чөлөөгүй ажиллаж байх үедээ ч өөрөө өөрийгөө дотроос нь тольдон харж алдаа оноогоо дэнслэх цаг

хугацааг хүн өөртөө гаргаж чаддаг байх хэрэгтэй. "Өөрийгөө таньж чадна гэдэг засрахын эхний алхам" гэдэг зүйр үг байдаг. Өөрийгөө амжилттай шүүмжилж, хянаж чаддаг байх нь хамт олноосоо тасрахгүй байхын үндэс. Гаднаасаа хөндлөнгийн хүний нүдэнд би ямар харагдаж байна вэ? гэдгийгээ хамтран ажилладаг таны итгэлийг хүлээсэн ажилтнуудаасаа асууж тэдний үгийг сонсож байх нь өөрийгөө танихад тун тустай. Амжилтанд хүрсэн удирдах ажилтнууд өөрийн "гарын" хүнтэй байдаг. Эдгээр гарын хүмүүс нь удирдагч нарын итгэлийг хүлээсэн, он удаан жил хамтран ажилласан, таны биеэ авч яваа байдал, ажилтнуудтайгаа харьцаж буй харьцаа, зан авир, түүнийг ажилтнууд хэрхэн хүлээн авч байгаа талаар айж эмээлгүйгээр хэлдэг. Өөртөө үнэлгээ өгөх, хяналт тавих энэ ярилцлагууд дөрвөөс зургаан долоон хоног тутамд хийгдэж байх шаардлагатай.

#### 5. Бардам, хээнцэр зангаа хязгаарлаж сурах

Хүн бүр ганган хээнцэр байхыг хичээдэг. Удирдах ажилтан ч мөн адил. Удирдах албан тушаал хашиж буй хүн бүр өөрөө хэр зэрэг бардам, хээнцэр хүн бэ? гэдгийгээ анзаарч шаардлагатай бол хязгаарлалт хийж өөрийгөө өөрчлөх хэрэгтэй. Мэргэжлийн хувьд та өөрийгөө бүхнээс илүү хэмээн эрдэж "Би бүхнийг мэддэг" гэдэг байдлаар танд хандсан хүн бүр, танаас асуулт асуусан хүн бүрт таны хариулт асуудлыг шийдэж чадах уу, үгүй юуу гэдгийг тооцохгүйгээр, таарсан хариултыг нь өгөөд гаргана.

Мөн үүнтэй нэгэн адилаар "Би халдашгүй хүн" гэдэг байдлаар бардам дээрэнгүй харьцдаг. Дээрэнгүй зан ажилтнуудынхаа үгийг сонсохгүй байх, тэднийг илт басамжилсан байдлаар харьцах зэргээр илэрнэ. Та бүх ажилтнуудтайгаа адил тэгш харьцаж байна уу, эсвэл та тэдэнтэй ялгавартай харьцдаг уу? Таны хувьд ажилтнууд тань дунд, доод зиндааны хүмүүс үү, эсвэл тэд таны даалгаврыг биелүүлэгч роботууд уу, чухал шийдвэрийг та ганцаараа гаргадаг уу? Ганцаараа шийддэг гэж хэлэгдэх бий гэхдээ зөв ч бай буруу ч бай за гэж толгой дохидог хүмүүсийг тойруулан суулгачихаад за гээд хэлүүлчихдэг үү, эсвэл та ажил хэрэгт тустай бодит шүүмжлэлд талархдаг уу?

#### 6. Мэргэжлээ дээшлүүлэхэд та бэлэн үү? Та мэргэжлээ дээшлүүлэх шаардлагатай юу?

Та даргын хувьд ажилтнуудаасаа мэргэжил дээшлүүлэх санаачилга гарахыг хүлээгээд суух биш, өөрөө ийм төрлийн арга хэмжээнд оролцохдоо бэлэн байх ёстой. Шинэ мэдээллийн үр дүнд

сайжруулж болдоггүй нэгээхэн ч зүйл байдаггүй гэсэн онол байдаг.

## **2.2. Орчин үеийн хөдөлмөрийн харилцаанд хүмүүсийг удирдах арван зөвлөгөө**

1. Нэр алдарт хүрэхийн нууц нь бусдаар сайн дурын үндсэн дээр өөрийгөө хүлээн зөвшөөрүүлж тэднийг араасаа дагуулахад оршино.

Гол зарчим нь: Үлгэр жишээч байх. Та ажилтнуудаасаа өөрөө хийж гүйцэтгэж чадах, дуртай хийх зүйлээ л хийхийг шаардаж чадна. Ингэхийн тулд та бүхнээс илүү байх албагүй. Танаас үлгэр жишээч чанар, удирдлагын харьцаа л шаардагдана. Энэ нь арван хуруу тэгш бай гэсэн үг биш. Хүн л юм чинь бага зэрэг сул тал байлгүй явахав. Танай ажилтнууд жижиг сажиг зүйлээр хөөцөлдөөд байхгүй. Харин консерватив шинжтэй доор дурдсан шинж чанарууд танд заавал байх ёстой. Үүнд:

- Зарчимч
- Цаг ягштал барьдаг
- Хэлсэн үгэндээ эзэн болдог
- Ерөнхийдөө ажилтнуудаасаа хоцорч ирээд түрүүлж явахгүй байх
- Хамт олондоо хүлээн зөвшөөрөгдөхүйц мэргэжилдээ сайн байх
- Хүнлэг түшигтэй зан чанар

Хамт олондоо хүлээн зөвшөөрөгдөх, тэднийг манлайлах чадвар нь практик дээр жижиг сажиг зүйлүүдээс бүрддэг. Удирдах ажилтан хүн илтгэл тавих өрөөг өөрөө бэлтгэж янзлан шаардлагатай бичиг цаасыг өөрөө канондаж бэлдэх юм бол нэр алдарт хүрэх нууцад нэгэн алхам ойртлоо гэсэн үг. Танай ажилтнуудад "Тэр чаддаг юм байна, санаа тавьж байна шүү" гэсэн сэтгэгдэл төрнө.

## **2. Өөрийн нөөц бололцоог зөв үнэлэх**

Танай байгууллага олон ажилтантай байх тусмаа салбар бүрийг арван хуруу шигээ мэддэг удирдах ажилтны тоо улам цөөрдөг. Тэнд ч нэг, энд ч нэг мэдэхгүй зүйлс тааралдах нь бий ч "Би бүхнийг мэддэг, чаддаг" гэж хуурамч дүр эсгэж сууснаас "Би мэдэхгүй юм байна" гэдгээ хүлээсэн нь дээр. Мэргэжлийн өндөр ур чадвартай ажилтнууд таныг мэддэггүй юм байна гэдгийг тэр дор нь анзаарах бөгөөд өөрсдийнхөөрөө танд үнэлгээ өгнө. Зарчмын хувьд та зарим нэг зүйлийг мэдэхгүй байлаа гэхэд тэр чинь танд гай болохгүй бөгөөд харин ч өөрийн хязгаараа мэдэж, мэдэхгүй юм байна гэдгээ хүлээх нь ажилтнууд, таны хооронд харилцан итгэлцэл бий болоход

ээрэг нөлөөтэй. Таны ажилтнуудын дотор танд зөвлөгөө өгөх, үйл ажиллагаараа тус дэм болох олон хүн бий. Үүнтэй уялдаатайгаар өөрийгөө бусдаар төлөөлүүлэх зориг, чадварын асуудал гарч ирдэг. Практик дээр удирдах ажилтнууд өөрийгөө төлөөлүүлэхэд бэлэн бус байгаа нь харагддаг. Ихэвчлэн тэд ажилтнууд үүрэг даалгаврыг буруу, бүрэн бус биелүүлэх бий гэж санаа зовдог. Удирдах албан тушаалтны гүйцэтгэх үүргийн хүрээ, нягтшил ихсэх тусам өөрийн үүргийг бусдад шилжүүлэн гүйцэтгүүлэх шаардлага улам нэмэгддэг. Энэ чадвараа хөгжүүлэхгүй юм бол цаг хугацаа хүрэлцэхгүйн улмаас ажил нурж эхэлдэг. Маш хурдан хугацаанд "Би удирддаг" гэдэг таны байр суурь маш амархан "Би удирдуулдаг" гэдэг байр сууриар солигдоно. Хэт ачааллын улмаас ядаргаанд орох, цагт хавчигдах зэрэг олон сөрөг үр дагавар гарч ирнэ. Бусдаар үүрэг даалгавар гүйцэтгүүлэх зориг чадвартай байна гэдэг нь нэн ялангуяа эхний үедээ хамтран ажиллагсадаа алдаа хийж магадгүй гэдэгт бэлэн байх, засан залруулж болох хугацааг давхар тооцож сурах хэрэгтэй.

3. Хувь хүний шинж чанар: итгэл даах, итгэл хүлээлгэх, зан төлөв, эрх мэдлээ буруугаар ашиглахгүй байх, үнэлэхүй ур чадвар

Энд дурьдагдсан хувь хүний шинж чанарууд удирдагч хүний хувьд танд байна уу, үгүй юу? гэдгийг тунгааж өөрөө өөрийгөө шинжиж үзээрэй. Аливаа нэмэлт тайлбар хийх шаардлагатай. Харин үнэлэхүй ур чадвар гэдэг ойлголтонд нэмэлт тайлбар өгье. Хүний хийж гүйцэтгэж буй мэргэжлийн ажил нь мэргэжил гэдэг үгээр илэрхийлэгдэх ойлголтын дагуу ажилтанд ойлгогдохоос бус үр ашигтай өнгөрөөж болох чөлөөт цагийг тасалдуулагч дайсан гэж ойлгогдох ёсгүй. Иймээс өөрийн сайн дураар хийж гүйцэтгэнэ гэдэг ойлголт зөвхөн гэр орондоо хийж буй ажлыг хэлдэг гэж ойлговол өрөөсгөл. Өөрийн мэргэжлийн хүрээнд гүйцэтгэж буй ажлууд мөн өөрийн сайн дураар дуртайяа хийж гүйцэтгэх ажил багтах учиртай. Өөрөөр хэлбэл, хэн нэгний толгойд бушуухан ажил тараад теннис тоглоё гэдэг бодол бүтэн өдрийн туршид эргэлдэж байгаа бол тэр хүн удирдагч болох тухай мөрөөдлөө орхисон нь дээр.

4. Дэмжих ба шаардах (өөрийн мэдлэг, мэргэжлийг тогтмол дээшлүүлж байх)

Өөрийн хийж буй ажилдаа дур сонирхолтой ажилтнууд идэвх зүтгэлтэй ажилладаг. Тэд нар биднээс ажил хийхийг үргэлж шаардаж байгаасай гэж хүсдэг. Мэдээж тэд хийж гүйцэтгэснийхээ хирээр мэргэжлийг нь тогтмол дээшлүүлж байх үнэлгээний шалгууруудтай байгаасай гэж хүсдэг. Ихэвчлэн энэ талаар мэдээлэл хангалтгүй



байдаг. Нөгөө талаар ажилтнууд ажилдаа дур сонирхолгүй хайнга хандаад байвал, тэдний энэ хандлага байгууллагын үйл ажиллагаанд сөргөөр нөлөөлөх хэмжээнд очвол тэдний ажлын үр дүнг үнэлэх үнэлгээний шалгуурууд ойлгомжгүй, итгэлгүй, төөрөгдөлд орох байдал үүсэх бөгөөд зарим тохиолдолд өгсөн үүрэг даалгавар биелэгддэггүй. Зарчмын хувьд: Зэмлэснээс магтсан нь дээр.

Иймээс удирдах ажилтны өмнө тавигдах стандарт асуулт нь: "Өнөөдөр би ажилтнуудаа магтсан билүү? Нэг удаа зэмлэснээс таван удаа магтсан нь дээр. Танай ажилтнууд танаас зөвхөн шаардуулахыг биш, дэмжүүлэхийг хүсч байдаг юм. Тэдний мэргэжлийг тогтмол дээшлүүлэхэд анхаарах нь тэднийг ажилдаа дур сонирхолтой болгодог. Тэдний хүлээх хариуцлагыг нэмэгдүүлэх нь цалинг нь 3000-5000 төгрөгтэй тэнцэх бага хэмжээгээр нэмснээс хамаагүй үр дүнтэй байдаг. Таны санал болгож буй мэргэжил дээшлүүлэх арга хэмжээнүүд тэдний амьдралын боломжтой тохирч буй эсэхэд анхаараарай.

5. Хянана гэдэг сайн хэрэг боловч итгэнэ гэдэг бүр ч сайн хэрэг Лениний "Итгэнэ гэдэг сайн хэрэг, хянана гэдэг түүнээс ч сайн хэрэг" гэсэн сонгодог томъёолол нь сайныг биш саарыг дагуулах буруу дүгнэлт байжээ. Хэрэв удирдах ажилтан ажилтнууддаа итгэхийг урьдал болгоод хяналтыг хоёрдугаарт тавьж чадвал илүү үр бүтээлтэй ажиллаж чадна. Ингэхийн тулд хангалттай удаан хугацаанд бие биенээ таньж мэдсэн, харилцан ойлголцож, бие биенээ хүндэлдэг байх шаардлагатай. Хяналтыг биш итгэлийг эрхэм болгож ажиллахын тулд харилцан итгэлцсэн ажлын уур амьсгалыг бүрдүүлсэн байх шаардлагатай.

6. Удирдах ажилтнууд ажилтнуудтайгаа хэрхэн харьцаж байна бэ? гэдэг асуултын хариулт нь ажилтнуудын хөдөлмөрийн бүтээмж юм.

Та ажилтнууддаа урам хайрлаж, тэднийг зоригжуулж, чаддаг уу? гэдгээс ажилтнуудын таньтай харьцах харьцаа, тэдний хөдөлмөрийн бүтээмж шалтгаална.

Хэрэв удирдах ажилтан ажилтнуудтайгаа тэдний санаанд нийцтэл харьцаж чадаагүй бол дараахи байдлаар тэдний урмыг хугалж хөдөлмөрийн бүтээмж нь буурдаг Үүнд:

- Ажилтнуудын хийж байгаа ажил руу байнга хутгалдан орж хошуу дүрэх
- Тухайн ажилтны ур чадварт итгээгүйн улмаас түүний хариуцсан ажлыг өөр хүнээр гүйцэтгүүлэх
- Гаргасан шийдвэрээ сайн тайлбарлаж ойлгуулаагүйн улмаас
- Удирдлага ажилтнуудаасаа хэзээ ч зөвлөгөө хүсч байгаагүй, зөвлөсөн тохиолдолд тэдний зөвлөгөөг хүлээж авахаасаа шууд татгалздаг бол

- Хамт олны амжилтыг удирдлага зөвхөн өөрийн амжилт мэтээр ойлгуулж ярьдаг бол
- Ажилтнууддаа итгэл хүлээлгэж чаддаггүйн улмаас ямар нэг үүрэг даалгавар хариуцуулж чаддаггүй бол
- Удирдлага эзэрхэг ноёрхуу маягийн шийдвэр гаргадаг бол
- Хэрэв удирдлага шийдвэр гаргахдаа ажилтнуудынхаа саналыг асуудаггүй бол
- Ажилтнууддаа тун хангалтгүй мэдээлэл өгдөг бол
- Хэрэв удирдлага ажилтнуудынхаа зан авирын талаар эмзэг газрыг нь хөндсөн шүүмжлэл хэлж, тэднийг гомдоодог бол
- Хэрэв удирдлага ажилтнууддаа гаднын хүмүүс, хамтран ажилладаг хүмүүсийнх нь довтолгооноос хамгаалдаггүй бол
- Удирдлага ажилтнуудынхаа хөдөлмөрийг үнэлж сайшаахдаа шударга бус ялгавартай ханддаг бол
- Хэрэв удирдлага өөрийн тухайн үеийн сэтгэл санааны байдлыг ажилтнууддаа гаргаж сайхан, муухай аашилдаг бол ажилтнууд хаврын тэнгэр шиг аашнаас нь залхаж, итгэлтэй бус болдог.

7. Удирдлага ажилтнуудтайгаа миний үүрэг даалгавар биелүүлэгч гэдэг байдлаар биш харин хувь хүнд нь тохируулан харьцаж сурах хэрэгтэй.

Хувь хүнд нь тохируулан харьцах гэдэг санаа нь ажилтнууддаа хүн, бие даасан хувь хүн гэдэг утгаар нь тэдэнтэй сэтгэлээсээ харьц гэсэн үг. Ажилтан бүр өөр өөрийнхөө ажлын байран дээр нэгдсэн системүүдийн нэгэн хэсэг болох маш чухал үүргийг гүйцэтгэж байгаа гэдэгтэй итгэлтэй байх хэрэгтэй.

8. Амиа бодсон мэдээлэл тараахгүй байхыг эрмэлз

Өөрийгөө дөвийлгөн магтах дуртай, хамт олныхоо зөвлөгөөг өрөөсөн чихээрээ ч сонсдоггүй, хурал зөвлөгөөн дээр хүртэл өөрийн ноёрхлыг тогтоож бусад хүмүүст ёс төдий үг хэлэх боломж олгодог удирдах ажилтнууд уншигч та бүхэнтэй ч олонтаа тааралдсан байж таарна. Таныг хамт олны дунд бидний хэлэх үгийг сонсохыг ч хүсдэггүй юм чинь, бид үг хэлбэл гай болно гэдэг бодол тэр дороо тархдаг. Буруу зөвгүй толгой дохиж "За" гэж хүлээн авдаг өөрийн бодолгүй хүмүүс хамгийн хурдан байр сууриа олдог. Ажил урагшаа ахих уу? гэвэл зарчмын хувьд тун удаан эсвэл бүр нурдаг.

9. Та үгүйсгэсэн, сөрөг тодорхойлолтуудыг хэрэглэхээс аль болох татгалз

Шүүмжлэл нь удирдахуйн арга хэрэгсэлүүдийн нэг бөгөөд ажилтнууд ч удирдлагаасаа ажил хэрэгч шүүмжлэлийг хүлээж байдаг. Дээр дурьдсаны дагуу хөдөлмөрийн бүтээмжийн талаар үнэлгээ

өгөх, үнэн бодит шүүмжлэл хэлэх нь маш чухал ач холбогдолтой. Шүүмжлэл нь ажилтан өөрийн ажлын үр дүн сайн, эсвэл муу болсон шалтгааныг мэдэж авахад тусална. Хэрэв үр дүн муу бол хувь хүнийг доромжлон гомдоохгүйгээр ажил хэрэгч шүүмжлэлийг хэлэх нь зүйтэй. Хатуу шүүмжлэл хэлэх үедээ ч ажилтныхаа нэр төрийг бодолцож байх хэрэгтэй. Ажилтан би нэр төртэй хүн гэдэгтээ итгэлтэй байж дараагийн ажлаа өмнөхөөсөө илүү хийж чадна. Би өнгөрсөн хүн гээд бодчихсон бол урам зориг нь мохоод, мэрийлтгүй болчихно шүү дээ.

10. Вильхельм Буш "Надаар хүн үүнийг хийлгэсэн гэж чи хүсэхгүй зүйлээ бусдаар хийлгэхийг бүү шаард" гэсэн удирдлагын алтан дүрмийг гаргасан байна.

Энэ "алтан дүрэм"-д нэмэлт тайлбар шаардлагагүй бөгөөд "Та өөрийнхөө шийдвэрийн эрхшээлд орсон мэт байдлыг харуул. Таньтай хүмүүс хэрхэн харьцаасай гэж та хүсдэг бэ? Тэр байдлаараа та өөрөө тэдэнтэй харьц".

**3. Ажилтнуудаа мэдээлэл сайтай байлгах нь ажилтнуудынхаа урам зоригийг сэргээх үндэс: Эрик Бернегийн онолоор харилцаа дамжих төлөвүүдийг судлах нь**

Мэдээлэл, харилцаа сайтай байх нь амжилттай удирдахуйн үндэс. Бидний дээр дурьдсан амжилттай, үр бүтээлтэй удирдлагын харилцаа нь мэдээлэлгүйгээр төсөөлөхийн аргагүй юм. Мэдээлэл үг ярианы чадвар шаардаад зогсохгүй, ерөнхий харьцааг илэрхийлдэг.

Сүр хүч, эрх мэдэл бүхий "Мэдээлэл, харилцаа" гэдэг үгийн ард юу оршин байна бэ? "Мэдээлэл, харилцаа"-г хамт олныг удирдахад хэрхэн ашиглах вэ?

Зарчмын хувьд мэдээлэл, харилцаа нь хоёр хүний хооронд бэлэг тэмдгийн шинжтэй тэмдэгүүдээр дамжиж буй харьцаа юм. Эдгээр тэмдэгүүд нь үгс, өгүүлбэрүүд, анхааруулга үг хэлэх гэх мэт вербал шинж чанартай, дохио зангаа, биеэ авч яваа байдал гэх мэт вербал биш шинж чанартай байж болно. Иймээс хоорондын харилцаагүйгээр нийгэм оршин тогтнох боломжгүй юм. Цаг тутамд хүний бие дохио зангаа, биеэ авч яваа байдлаараа (ихэнх тохиолдолд өөрөө мэдэлгүйгээр) орчин тойрондоо дохио илгээж орчиндоо өөрийгөө илэрхийлж байдаг. Бид ухамсартайгаар болон ухамсаргүйгээр орчинтойгоо байнгын харилцаанд оршиж байдаг. Та мэдээлэл, харилцааны боломжийн талаар хэдий чинээ их мэдэх тусмаа түүний боломжийг бусадтай харьцах харьцаагаа илүү үр дүнтэй үр бүтээлтэй болгоход ашиглах, нөгөөтэйгүүр бусад хүн таньтай хэрхэн харьцаж байгааг илүү сайн ойлгосны үндсэн дээр та нарын

харилцаанд үүссэн саад тотгорыг илүү хурдан засан залруулж чадах болно. Таньтай харьцагчийн үг ярианы болон биеийн илэрхийллийг илүү сайн ойлгох, өөрийн хамт олонтойгоо харьцах харилцааны үр нөлөөг сайжруулахын тулд удирдагч та хүний сэтгэл зүйн бүтцийг сайн судалсан байх ёстой.

Америкийн сэтгэл судлаач Эрик Берни 1960 онд "Би-Төлөвүүд" хооронд харилцаа дамжих сэтгэл зүйн загвараа зохиожээ. Энэ онолоо боловсруулахдаа тэр зөвхөн сэтгэл судлаачдад бус хүн бүхэнд ойлгомжтой байлгахын үүднээс энгийн үг хэллэгүүдийг хэрэглэсэн байна. Түүний төлөвүүдийн хооронд харилцаа дамжих тухай онол нь ойлгоход хялбар тул тэр дорхиноо Америкийн пүүс компаниудын Мэдээлэл, Харилцаа-Удирдлагын харилцааны үр нөлөөг сайжруулах сургалтын хөтөлбөрт нэвтэрч эхэлсэн байна.

Төлөвүүдийн хооронд харилцаа дамжих тухай онолын цаана чухам юу агуулагдаж байна вэ?

### 3.1. Хүний сэтгэл зүйн бүтэц

Берне хүний сэтгэл зүй "Би" гэсэн гурван үндсэн төлөвөөс бүрдэг гэсэн санаан дээр үндэслэн онолоо боловсруулжээ. Эдгээр гурван төлөв нь тус бүрдээ доорхи гурван хаалттай гинжээс бүрдэнэ.

| Бодох | Мэдрэх | Хийх |
|-------|--------|------|
|-------|--------|------|

Би-Төлөвүүд нь мөн дараахи гурван төлөвт хуваагдана.

#### -Эцэг эх- Би- Төлөв

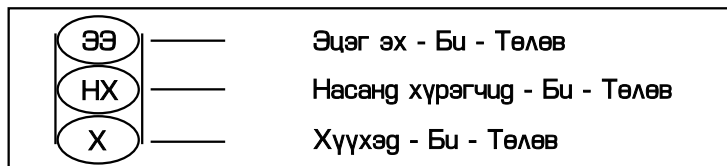
Хүүхэд байхдаа эцэг эх, багш нар, өвөө эмээ, бусад хүмүүсийг ажиглаж өссөн, тэднээс өвлөн авсан харьцаагаараа бусадтай харьцаж бодож сэтгэдэг, хийдэг хүмүүс сэтгэл зүйн "Эцэг эх-Би-Төлөвт" оршиж байдаг.

#### -Насанд хүрэгсэд- Би- Төлөв

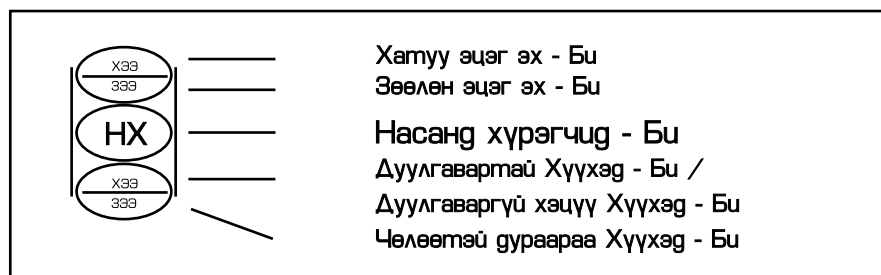
Тухайн нөхцөл байдалд зохицож, зохицуулж, болсон явдлуудад өөрийн дүн шинжилгээг хийж өөрийн ухаанаар бодож боловсруулж чаддаг хүмүүс сэтгэл зүйн "Насанд хүрэгсэд-Би-Төлөвт" оршиж байдаг.

#### -Хүүхэд- Би- Төлөв

Хүүхэд ахуй үеийнх шигээ мэдэрч, сэтгэж, хийдэг хүмүүс сэтгэл зүйн Хүүхэд-Би-Төлөвт оршиж байдаг.



## Функцийн загвар:



## 3.1.1. Эцэг эх-Би-Төлөв

Хэрэв бид бодож, ярьж, хийж, мэдэрч, хариу үйлдэл хийхдээ эцэг эх, бусад ахмад, эрх мэдэл бүхий хүмүүс биднийг хүүхэд байхад харьцдаг байсан шиг ханддаг бол Эцэг эх-Би-Төлөвд багтана. Энэ нь эцэг эхчүүд таныг хүүхэд байхад яаж харьцдаг байсан, та яг тэгж харьц гэсэн үг биш, харин энэ харьцааг бид хөндлөнгөөс ажиглахад ингэж харагддаг. Ахмад, эрх мэдэл бүхий хүмүүсийн харьцаа бидний толгойд ийм байдлаар бууж үлдсэн бөгөөд бид эргээд энэ харьцааг ямар нэгэн шүүлтүүрээр шүүлгүйгээр өвлөн авдаг.

Хатуу эцэг эх-Би төлөвөөс хориглосон-болохгүй, хэм хэмжээ, ёс зүйн номлол, шүүмжлэл, бусад шийтгэл зэмлэлүүд толгойд үлдсэн байдаг.

Зөөлөн сэтгэлт эцэг эх-Би төлөвөөс хүнлэг нинжин сэтгэл, урам зориг хэзээд бусдад туслахад бэлэн, хэрээс хэтэрсэн гэмээр хайр халамж, толгойд үлдсэн байдаг.

**Эцэг, эх-Би-Төлөвийн жишээнүүд:**

Зөөлөн сэтгэлт эцэг эх-Би:

- Мастер шинэ даалгавраа гүйцэтгэж чадахгүй байгаа сурагчдаа "Хайнц чи дахин нэг оролдоод үз. чи хийж чадах л болно" гэж хэлдэг.
- Олон жилийн ажлын туршлагатай ахмад ажилтан шинэ ажилтан бүсгүйд "Хатагтай Майер, та ганцаараа хийж дөнгөх үү? Би танд туслах уу?" гэж асууна.

Хатуу эцэг эх-Би:

- Мастер сурагчдаа (хэт шүүмжлэгчийн байр сууринаас) "Таны гараас гологдлоос өөр юм гарахгүй юмаа?"
- Дарга нь ажилтандаа (илт дээрэнгүйгээр) "Ажилдаа цагтаа ирэх үү, үгүй юу гэдэг талаар таньтай маргаж байх шаардлага надад алга".

## 3.1.2. Насанд хүрэгсэд-Би-Төлөв

Ухамсартайгаар хуримтлуулсан туршлага, мэдлэг, өөрийн биеэр үзэж туулсан зүйлүүд энд хамаарагдана. Тоо баримтууд мэдээллийг та ажил хэрэгч, соргоогоор хүлээн авч бодит байдалтай харьцуулан эрэгцүүлэн бодож, тухайн нөхцөл байдал үүссэн эерэг сөрөг талуудад тохирсон үнэлгээг хийж чаддаг бол та Насанд хүрэгсэд-Би төлөвт орно. Насанд хүрэгсэд-Би төлөв нь аливаа нэг ажил хэрэгтэй уялдаатайгаар үүсэх бөгөөд санал солилцох мэтгэлцээнийг дагуулдаг. Энэ төлөв нь хэзээ ч догматик (ягшмал) шинж чанарыг агуулдаггүй. Харин харилцан ярилцлагад урин дуудсан шинж чанартай тул сонсогчид ч их идэвхтэйгээр сонсдог.

Насанд хүрэгсэд-Би төлөвийг дараах даалгавруудыг биелүүлэх үед хэрэглэх нь ашигтай байдаг. Үүнд:

Хүндрэлтэй асуудлыг шийдэхэд, санал солилцох мэтгэлцээн асуудлын эерэг, сөрөг талуудыг тодорхойлсон бүтээлч шүүмжлэл, ажлын бэрхшээлийг даван туулах арга замыг тодорхойлох

Насанд хүрэгсэд-Би төлөвийн жишээ:

- Хэлтсийн дарга ажилтандаа: (дундыг барьсан байр суурьнаас, дүгнэлт өгөлгүйгээр): Энэ даалгаврыг биелүүлэхэд ойролцоогоор хичнээн хугацаа шаардагдах бол?
- Багийн гишүүн хуралдааны үед: "Эндээс би олон үүрэг биелэгдээгүй байгааг олж мэдлээ. Эдгээрийн жагсаалтыг гаргаад, хэн ямар даалгавар гүйцэтгэх тухай хуваарилалтыг хамтдаа хийвэл ямар бэ?"

### 3.1.3. Хүүхэд- Би- Төлөв

- Дуулгавартай хүүхэд-Би
- Дуулгаваргүй хүүхэд-Би
- Чөлөөт хүүхэд-Би

Өгсөн үүрэг даалгаврыг үг дуугүй биелүүлж, олны дунд биеэ зөв авч явдаг, үүрэг даалгавраа ягштал биелүүлэн, загас шиг дуугүй байж, түрүүлж дуугарсан хөхөөний ам хөлдөнө гэгчээр бусдаас түрүүлж ам нээхгүй, болохгүй байгаа бүхний төлөө өөрийгөө буруутгаж, амандаа бувтнаад, айж явбал аминд өлзийтэй гээд суугаад байвал Хүүхэд- Би-Төлөвт орно. Бусад хүмүүс биднийг энэ төлөвт байгаасай гэж хүсэн хүлээж байдаг.

Дуулгавартай хүүхэд-Би-Төлөвийн жишээ:

- Нэг ажилтан нөгөөдөө (эмээсэн байдлаар): "Би үүнээс өөрөөр яаж хийх ёстой байсан юм бол оо?"
- Ажилтан даргадаа (зориудаар): "Мэдээж, би таны төлөө үүнийг хийхдээ дуртай байлгүй яахав".

Дуулгаваргүй хүүхэд- Би- Төлөв нь бусдын тавьсан шаардлага, тухайн хүнд таалагдаагүйн улмаас үүсдэг. Графикаар дүрслэн зурах юм бол дуулгавартай ба дуулгаваргүй хүүхэд төлөв нь хоёр урсгалд энергийг дамжуулагч нимгэн бүрхүүл мэт дүрслэгдэнэ. Энерги хоёр чиглэлд урсана. Эхний үед томоотой үүргээ сайн биелүүлдэг байсан ажилтан нэг л өдөр бүхнийг буруу хийнэ. Тэгвэл таны ажилтан Дуулгавартай хүүхэд-Төлөвөөс Дуулгаваргүй хүүхэд-Төлөвд шилжчихжээ гэсэн үг.

Дуулгаваргүй хүүхэд төлөвийн жишээ:

- Сурагч нөгөө сурагчаа (өдсөн байдлаар): "Мастер яахаа өөрөө шийддэг юм байгаа биз. Би л лав түүний энэ заваан юмыг хийж чадахгүй дэг".
- Ажилтан даргадаа (тунирхсан байдлаар): "Дандаа яахаараа би заавал үүнийг хийж байх ёстой юм? Шүлц ч гэсэн надтай л адилхан үүнийг хийж чадна даг".
- Дарга нь өөрийн байр сууриа хамгаалах тун олон үндэслэлүүдийг гарган тавьж нэг ажилтныхаа саналыг няцаана. Ажилтан (идэвхгүй тэгэхдээ өдсөн байдлаар) "Хэрэв та тэгж бодож байгаа юм бол таныхаар болъё л доо".

Хөдөлмөрийн харилцаанд та "идэвхгүй" мөртлөө "өдсөн" байдалтай Дуулгаваргүй хүүхэд-Би-Төлөвтэй олонтаа тааралдах болно.

Таны өгсөн үүрэг даалгаврыг эсэргүүцэхгүй өнгөн дээрээ за гэж хэлж байгаа боловч цаана нь үгүй гэдэг өнгө аяс танд мэдрэгдэж байх болно. "Би мартчихжээ. Би амжсангүй", "Миний ажил үстэй толгойноос их байхад" гэх мэтээр тэд үүнийгээ илэрхийлдэг.

Энэ тохиолдолд үүрэг өгснийхөө дараа "Ажилтнууд миний өгсөн үүргийг гүйцэтгэх дуртай байна уу, үгүй юу" гэдгийг тун анхааралтай судалж байх хэрэгтэй.

Чөлөөтэй хүүхэд-Би-Төлөвөөс сониуч, доторхи баяр хөөр нь гаднаа гэрэлтсэн гаднын нөлөөгүй, жинхэнэ хүүхэд чанарыг бид олж хардаг. Өөрийн зөнгөөрөө инээж, уйлж, уурлаж сонирхож судалж мэдэрч чаддаг. Тэд хэн нь юу гээд бодчих бол гэж бодолгүйгээр зоргоороо байж чаддаг. Бусад хүн тэднээс юу хүсэн хүлээж байгаа нь тэдэнд чухал биш тэд ихэвчлэн хувиа хичээгчид байдаг.

Чөлөөт хүүхэд-Би-Төлөвийн жишээ:

- Ажилтан ажилтандаа (сэтгэл хөдлөлөө нуулгүйгээр) "Солиг гэж,

энэ шинэ машин чинь үнэхээр ид шидтэй эд юмаа".

- Дарга нэг шинэ машиныг бахархан үзэж байгаа зохион бүтээх хэлтсийн даргад (баяр хөөртэйгээр): "Хатагтай Клоуз, энэ бол таны болон танай хэлтсийн хамт олны гайхамшигтай бүтээл. Танд чин сэтгэлээсээ баярлалаа".

Хэрэв хоёр хүн хоёр өөр төлөвөөс ярьж эхэлбэл юу болох бэ?

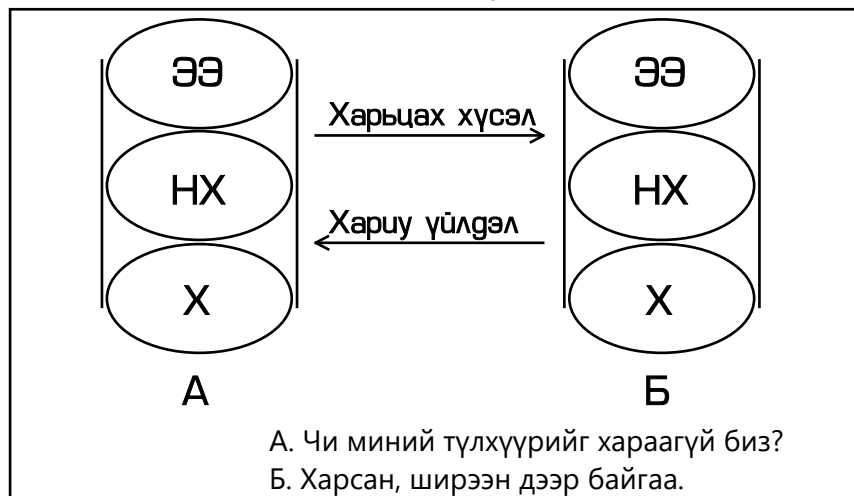
### 3.2. Хүмүүс хоорондын харилцаа дамжих төлөвүүд

Хоёр хүн хоорондоо уулзаж ярилцахыг Берне

харилцаа дамжих процесс гэж нэрлэсэн байна.

Харилцаа дамжих процесс нь хоёр өөр төлөвийн хооронд үүсэх нэг хүний бусадтай харьцах хүсэл түүнд үзүүлэх хариу үйлдэл хоёроос бүрдэнэ.

Харилцаа дамжих процессыг зургаар дүрслэн үзүүлбэл:



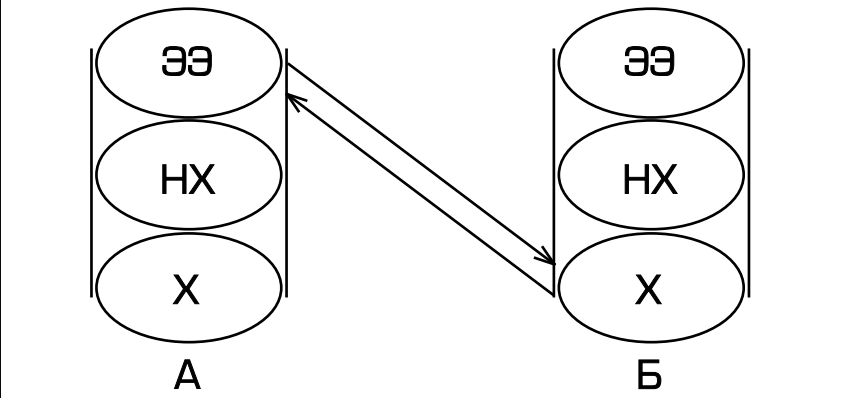
Берне харилцаа дамжих процессыг дотор нь гурав хуваажээ:

- Паралель дамжуулалт
- Огтлолцсон дамжуулалт
- Нуугдмал дамжуулалт

#### 3.2.1. Паралель дамжуулалт

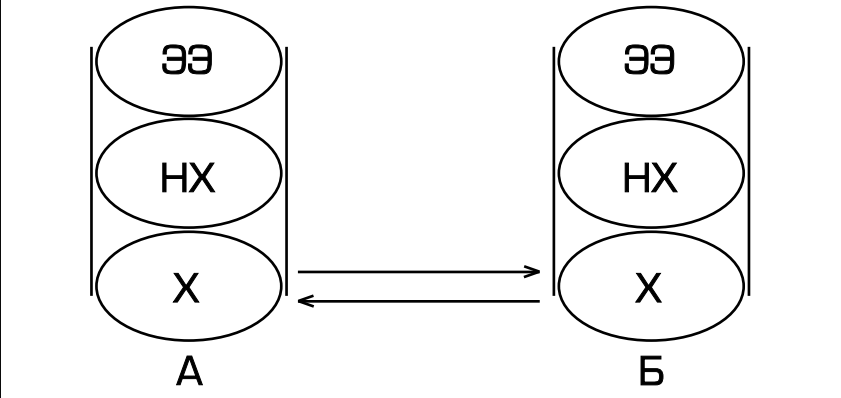
Харилцан ярилцаж буй хоёр этгээдийн нэг нь нөгөөгийнхөө оршиж байгаа Би-Төлөвт тохирсон хариу үйлдлийг үзүүлэхийг паралель дамжуулалт гэнэ. Харин Би-Төлөв нь аль ч төлөв байж болно.





А: "Би үүнийг хэдэн удаа тайлбарлах болж байна? Та анхааралтай сонсохгүй юм бол би мянга хэлээд нэмэргүй".

Б: "Таныг сүүлийн удаа хэлэхэд анхааралтай сонсоогүй гэдгээ би мэдэж байна. Уучлаарай. Амнаас чинь алт уначих гээд байгаа биш, дахин нэг удаа хэлээд өгчих".



А: "Отто, би одоо л нэг шийдийг нь олчих шиг боллоо. Ингэж нэг гялайх гэж".

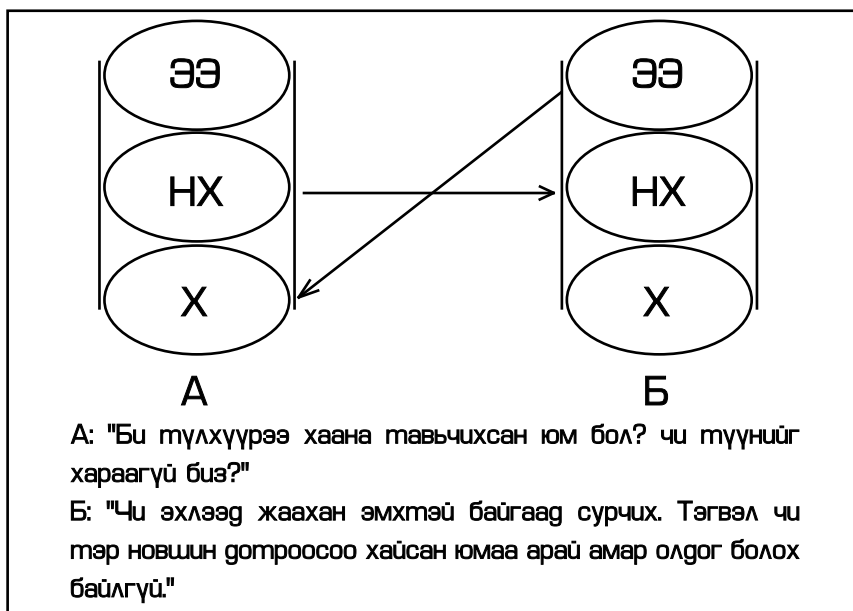
Б: "Гайхалтай, наадах чинь энэ зууны шинэ нээлтээр тогрох байх".

Харилцааны нэгдүгээр дүрэм

Паралель дамжуулалт нь эцэс төгсгөлгүй үргэлжлэх боломжтой.

### 3.2.2. Огтлолцсон дамжуулалт

Таны тавьсан ойлгомжтой, ухаалаг асуултанд нөгөө хүн гажиг гэмээр эсрэг хариулт өгвөл таны уур цухал хүрч, сэтгэл тавгүйтнэ. Бернегийн онолоор үүнийг маш ойлгомжтой тайлбарлаж болно. Таны найрсаг асуултанд харилцагч тань санаанд оромгүй эсрэг хариулт өгвөл асуугчийн хүсэл төрүүлэхийг хүссэн төлөвөөс бус харин өөр Би-Төлөвөөс харилцагч түүний хүссэн хариултыг биш өөр хариулт өгсөнтэй холбоотой. Энэ тохиолдолд дөрвөн өөр Би-Төлөв оролцож байна:



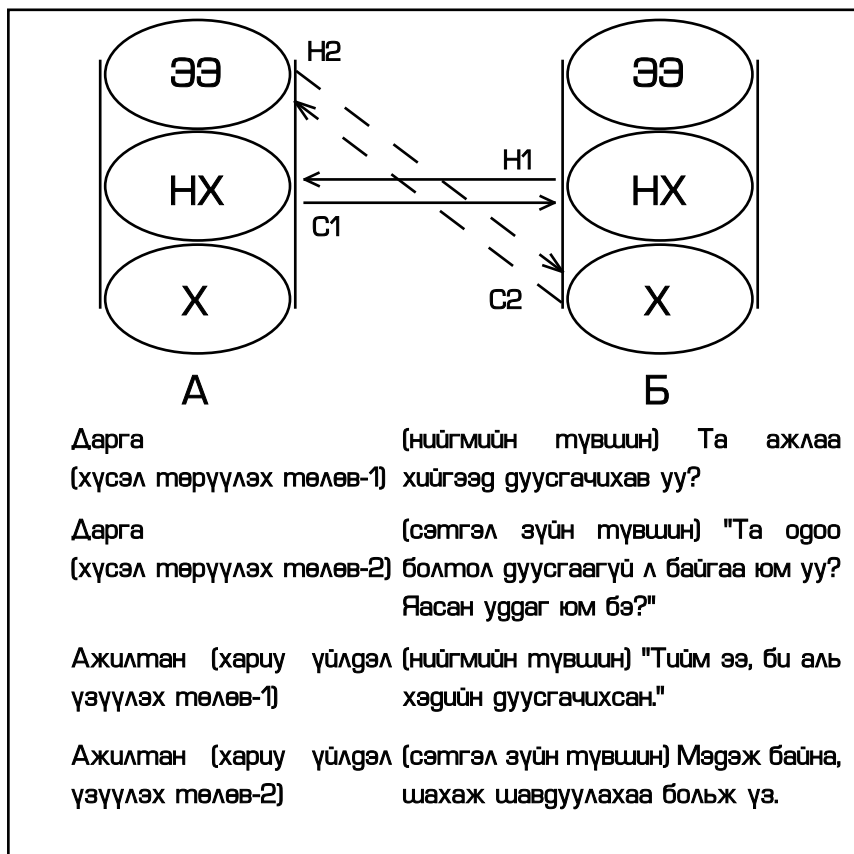
Бидэнд "Илжигний чихэнд ус хийсэн ч алт хийсэн ч сэгсэрнэ гэгчээр чамд үг хэлээд ч нэмэр алга", "Чиний наадах чинь юу гэсэн үг вэ?" "Чи намайг ойлгож байсан удаа байна уу?" гэх мэтээр төгсдөг яриа олон тохиолддог. Харилцан ярилцагчид хэн хэнийхээ саналыг харгалзахгүйгээр зөвхөн өөрийгөө бодож, нэг нь нөгөөгөө надтай тэгш эрхтэй гэж үздэггүйтэй холбоотой.

**Мэдээлэл харилцааны хоёрдахь дүрэм**

Огтлолцсон дамжуулалтын дараа харилцаа тун удалгүй тасардаг.

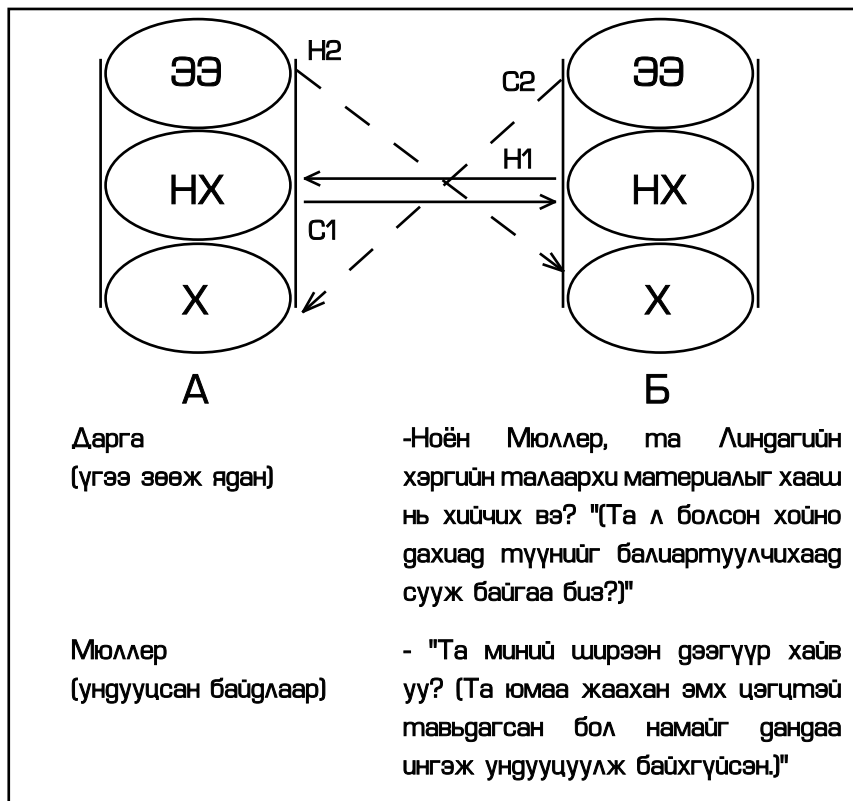
### 3.2.3. Нуугдмал дамжуулалт

Харилцаж байгаа үг яриаг нь сонсоход ухаалаг энгийн мэт сонсогдовч, түүний зэрэгцээгээр үгээр илэрхийлэгдээгүй боловч нэмэлт мэдээллийг та хүлээн авч байдаг. Өөрөөр хэлбэл, вербал илэрхийллээр илэрхийлэгдэж буй утгаас тэс ондоо утга илэрхийлэгдэж байдаг. Берне чихэнд сонсогдож буй нээлттэй мэдээллийг "нийгмийн түвшин", нөгөөдөх нуугдмал утгыг илэрхийлж буй илэрхийллийг "сэтгэл зүйн түвшин" гэж нэрлэжээ.



Хэн нэгэн болзсон цагаасаа хоцорч ирэхэд, цагтаа ирээд хүлээж байсан нэг нь "Ингэхэд цаг хэд болж байна?" гэж асууна. Тэгэхэд цаг тэд болж байна гэж хариулахын оронд автоматаар "Намайг уучлаарай" гэсэн хариултыг сонсоно. Та энэ жишээн дээрээс удаан хүлээсэн хүний сэтгэл зүйн хүсэл төрүүлэх төлөв автоматаар "Та яагаад хоцорч ирснээ тайлбарлаж өгнө үү?" гэсэн хариу үйлдэл үзүүлэхэд хүргэж байгааг нь анзаарч байгаа байх.

Нуугдмал дамжуулалтын жишээнүүд:



Мэдээлэл харилцааны гурав дахь дүрэм

Нуугдмал дамжуулалт нь мөн сэтгэлзүйн нуугдмал түвшин дээр шийдэгддэг.

### 3.3. Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх зааварчилгаа

1. Дамжуулалтын сайн, муу хэлбэр гэж байдаггүй. Хэлбэр бүр өөрийн эерэг, сөрөг талуудтай.
2. Иймээс харилцааны хүндрэлтэй нөхцөл тулгарахад уян хатан хүлээн авч хариу үйлдэл хийж сурах нь чухал.
3. Эерэг чигт хандуулах боломжгүй нөхцөл гэж байдаггүй. Та дамжуулалтын анализыг судалснаараа харилцагчаа тантай аятайхан харьцах чиглэлд залах чадварыг эзэмшиж чадна.
4. Хүлээн авалт, хариу үйлдлийн хуулийн дагуу та өөрийн харьцааг өөрчилсөн тохиолдолд таны харилцагчийн үзүүлэх хариу үйлдэлд

өөрчлөлт орох магадлал нэн өндөр.

5. Нуугдмал түвшинд шүүмжлэл, уур уцаар илэрхийлэгдэх шаардлагатай үед нуугдмал дамжуулалтыг хэрэглэхгүй байхыг хичээгээрэй. Та хэн нэгнийг шүүмжлэхийг хүсч байгаа бол түүнийгээ тохирсон хэлбэрээр нь ил тод, шууд илэрхийлсэн нь дээр. Ийм шүүмжлэлийн дараа нээлттэй, хэн хэндээ ойлгомжтой харьцаа үүсдэг.
6. Сэтгэл зүйн түвшинд давхар утга илэрхийлэхийг хүссэн үедээ та "Та нүдэнд дулаахан харагдаж байна". "Таньтай ярилцах надад тааламжтай байдаг" гэх мэтийн нуугдмал дамжуулалтыг хэрэглэх нь оновчтой, ашигтай байдаг.

### **3.4. Хөдөлмөрийн харилцаанд түгээмэл хэрэглэгддэг сэтгэл зүйн тоглоомууд**

Хөдөлмөрийн харилцааны зөрчилтэй хамт олны дотор сэтгэл зүйн тоглоомууд олонтаа тохиолддог. Үрдүнг нь урьдчилан таамаглаж болохуйц харилцагчдаа тааламжгүй сэтгэгдэл төрүүлэх гэсэн илэрхий нуугдмал дамжуулалтын дараа сэтгэл зүйн тоглоомууд тоглогдоно. Өнгөц харахад эдгээр ярилцлагууд (дамжуулалт) ойлгомжтой мэт харагдавч нуугдмал далд утга нь давамгайлсан байдаг. Зориуд бусаар сонгон авсан олон загваруудын нэг нь тоглогчид ашигтай байдлыг авчирах ёстой. Тоглогч энэ тоглоомыг тоглосноороо аливаа харилцааны эерэг, эсвэл сөрөг талыг баталгаажуулж хариуцлагаас мултрах, өөр нөхцөл байдал үүсэхээс сэргийлж чаддаг. Хүмүүсийн тоглох дуртай тоглоомууд, тоглоомыг хэрхэн ашигтай дуусгах хувилбаруудыг дараахи жишээнүүд дээр тайлбарлая:

#### **3.4.1. "Тиймээ-Гэхдээ" тоглоом**

Бидэнд ажлын нөхцөл байдлын талаар байнгын гомдол мэдүүлсэн байдаг, хамт ажиллагсад нь зөвлөгөө өгвөл "Тиймээ" гэж хүлээн авах мөртлөө "Гэхдээ" гээд өөрийгөө өмөөрч эхэлдэг ажилтнууд олонтаа тааралддаг. ("Тиймээ, гэхдээ миний салбарын хувьд наадах чинь шал өөр" гэх мэт). Санал зөвлөгөө нэмэгдэх тутам тэд өөрсдийгөө улам илүүтэйгээр өмгөөлсөөр байгаад бүгдээрээ түүнд ойлгуулах гэж мэрийсээр тэнд байсан бүх хүмүүс татагдан орж сүүлд нь бүх хүн уурлаж цухалдаж эхэлнэ.

#### **Тоглоомоос гарах стратеги**

Даргын байр суурь:

Ажилтан таны зөвлөгөөг хүлээж авахыг хүсэхгүй байгаа нь

танд тодорхой болсон бол: Та түүнд "Танд энэ салбарт ажиллахад ихээхэн хүндрэлтэй байгааг бид харж байна. Та ч бидний зөвлөгөөг хүлээн авахыг хүсэхгүй байна. Тэгэхлээр хамт олны зүгээс танд өгсөн зөвлөгөөнүүдийг жагсааж бичээд танд өгчихье. Энэ талаар одоо маргалдахаа больё. Та заавал өнөөдөр биш ойрын үед аажуу уужуу хянаж үзээд дараагийн хурлын үеэр алийг нь хүлээн авч хэрэгжүүлж болмоор юм, алийг нь боломжгүй гэж үзэж байгаа тухайгаа бидэнд хэлээрэй."

Хамт олны зөвлөгөөг бичиж аваад уншаад эхлэхтэй зэрэг түүний Насанд хүрэгч-Би-Төлөв идэвхжинэ. Тоглоомын дүрмээр бол ажилтан зөвлөгөө тус бүрийг нарийвчлан сайн судалж үзээгүй гоомой хандсан юм байна. Хоосон маргалдаад бүгдийг хуурч дийлэхгүй гэдгээ ойлгоод бүгдийг нь биш гэхэд зарим нэгэн зөвлөгөөг хүлээн авч хэрэгжүүлж эхэлнэ.

### **Хүнд байдлаас гарах стратеги:**

Та цөхөрч, аргаа барсан байдалд ороод гарах гарцаа мэдэхгүй шанална. Та энэ үед сэтгэл зүйн хувьд Хүүхэд-Би төлөвт байна. Энэ үед танд хамт олон чинь туслахыг хүсвэл "Тиймээ-Гэхдээ" гэж биеэ өмөөрснөөс амаа жимийгээд дуугүй байсан нь дээр. Танд өөрт чинь могой алахад мод нэмэргүй гэгчээр энэний хэрэг алга гэж бодогдсон ч та эдгээр саналуудыг бичиж тэмдэглээд ав. Хурал дуусахад та "Надад үнэтэй зөвлөгөө өгсөн та бүхэндээ баярлалаа. Би эдгээр саналуудыг нарийвчлан судалж үзээд ямар үр дүнд хүрсэнээ дараагийн удаад та нарт тайлагнах болно" гэж хэлээрэй. Та гэртээ хариад бүх саналыг цаасан дээр бичиж аваад сайн судал. Аяндаа таны Насанд хүрэгч-Би-Төлөв сэргээд ирнэ.

### **3.4.2. "Чамайг ямар үр дүнд хүрэхийг чинь би хүлээгээд сууж байя" тоглоом**

Таны ажил дээр шинэ төсөл хэрэгжихээр болжээ гэдгийг та төсөөлөөд үз. Таны ажилтнууд санаа зовж байна гэдгээ болгоомжтойгоор илэрхийлнэ. Та удирдагч нь тул таны үг тэднийхээс хүчтэйг ашиглаад хэрэгжүүлэх төлөвлөгөөгөө тэдэнд тулган танилцуул. Танай ажилтнууд "Дарга ингэж байгаа бол хийхээс биш яахав" гэсэн байдлаар хандана. Харин нуугдмал түвшинд "Бидний саналыг сонсдоггүй юм бол таны хэлснээр больё. Ямар үр дүнд хүрэхийг чинь харъя" гэсэн далд санаа агуулагдаж байх болно.

Хэдэн сарын дараа таны төсөл үр дүнд хүрэхгүй нь ойлгомжтой

болоод ирмэгц "Та л ингэхийг хүсээ биз дээ. Бид анхаасаа л таньтай санал нэг биш байсан шүү дээ" гэж хэлнэ. Ингээд тэд бүх хариуцлага, бүтэлгүй болгоныг тань руу чихчихнэ.

### **Тоглоомоос гарах стратеги**

**Даргын байр суурь:**

Хэдийгээр танай ажилтнууд санасан бодсоноо бүгдийг нь гарган хэлэх зориг дутдагч зарим зүйл дээр өөрийн санал бодлоо илэрхийлдэг. Түүнийг та анхааралтай сонс. Ажилтнууд даргынхаа өмнөөс санаа бодлоо илэрхийлэх, түүнийгээ хамгаалахдаа зориг дутдаг нь түгээмэл зүйл. Тэдний гарган тавьсан үндэслэлүүдийг миний эсрэг хандаж байна, цаг хугацаа хожиж ажил сунжруулж байна гэж ундууцалгүйгээр учир шалтгааныг нь тодруулахын төлөө идэвхтэй ажилла. Таны ажилтнууд таны шийдвэрт эргэлзээд байх нь танд огт таалагддаггүй бол учир шалтгааныг нь яаралтай тодруулахыг хичээ. Ингэснээрээ та зарим шийдвэрлэх чухал хэсгүүдийг анзааралгүй орхисноо өөрөө ойлгох болно. Та ажилтнуудаасаа та нарын урьдчилан хараад байгаа бэрхшээлүүдийг даван туулахад ямар арга замыг санал болгох бэ? Бэрхшээлээс хэрхэн урьдчилан сэргийлэх бэ? гэж тэдний саналыг асуугаарай. Ингэсэн тохиолдолд уг төсөл та бүхний хамтын санал болж танай хамт олноос төслийг хэрэгжүүлэхэд нэн чухал саналууд гарч ирнэ. Дараа нь төслийг хэрэгжүүлэхэд та бүхэн бүгд санал нэгтэй оролцох уу? гэдгийг асуу. Хэрэв тэд "за-үгүй" хоёрын хоорондуур аман дотроо дуулдах төдий бувтнаад байвал дахин дахин тэднээс асуу. Хамтын шийдвэрт хүрэх энэ процесс нь цаг хугацаа их үрэх боловч төслийн хэрэгжилт илүү хурдан үр бүтээлтэй болох тул алдсан цагийг нөхөх бололцоотой.

### **Хүнд байдлаас гарах-Байр суурь:**

Та ажилтныхаа оронд өөрийгөө тавиад үзвэл таны дотор нэг биш хоёр хүн орчихоод хоорондоо маргалдах мэт болно. Нэг нь "Амаа хамхисан чинь дээр. Тэгэхгүй бол тэдний уурыг улам хүргэнэ". Нөгөөдөх нь "Энэ төсөл хэрэгжих боломжгүй гэдгийг мэдсээр байж яаж дуугүй өнгөрөх юм бэ?" гэнэ. Энэ тохиолдолд та хурал тарсаныг зарласан нь дээр. Хурлын дараа та тайван суугаад нэг цаасан дээр төслийг хэрэгжүүлэх таатай, бэлэн байгаа нөхцөлүүд, өөр нэг цаасан дээр учирч болох саад тотгорууд, бүрдээгүй байгаа нөхцөлүүдийг жагсааж, тэдгээрийг даван туулах арга замуудыг бич. Дараагийн хуралдаан дээр та түүнийгээ даргадаа бичгээр гардуулан өгвөл

та даргынхаа Насанд хүрэгч-Би-Төлөвийг идэвхжүүлж бүтээлчээр харилцан санал солилцож хамтарсан шийдэлд хүрэх боломжийг нэмэгдүүлж өгнө.

### **3.4.3. "Шүүх хурлын танхим" тоглоом**

Танай байгууллагын хоёр ажилтан хамтран хийх ажлынхаа хэрэгжүүлэх арга замын талаар санал нийлэхгүй байгаа учраас тань дээр иржээ гэж төсөөлье. Хоёулаа өөрийн саналыг хамгаалах сайн үндэслэлүүдийг гарган тавина. Тэгэхдээ энэ нь цэвэр ажил хэргийн маргаан бус, хоорондоо үхэлдэн зодолдож байгаа азарган тахианууд мэт бүх л арга чаргаа хэрэглэж байгаад нэгийгээ ялан дийлж, өөрийн санааг гүйцэлдүүлэх гэсэн нь харваас танд илт. Та даргын хувьд энд шүүгчийн үүргийг гүйцэтгэх ёстой. Энэ бол хүмүүсийн тоглох дуртай тоглоомуудын нэг бөгөөд эцэст нь нэг нь, ялагч нөгөөдөх нь хохирогч болж үлддэг. Хохирогч нь өшөө хонзон санаж үлддэг тул тоглоом дахиад л эхнээсээ эхэлдэг.

#### **Тоглоомноос гарах стратеги**

Даргын байр суурь:

Та даргын хувьд хэнийх нь зөв, хэнийх нь буруу гэдгийг ихэвчлэн мэдэж байдаг. Тэдний тавьсан урхинд өөрөө гүйгээд орчих хэрэггүй. Та шүүгчийн дүрд тоглохгүй гэдгээ шуудхан хэлсэн нь дээр. Та сөргөлдөгч хоёрт өөрсдийн саналын сайн, муу талуудыг жагсаан бичээд ажил хэрэгч үнэлгээ хийгээд ир гэж хэлээд явуулбал энэ тохиолдолд хоёуланд нь таашаагдахуйц санал байж болох юм. Ингэсэн тохиолдолд та шүүгчийн биш харин хөтлөгчийн үүргийг гүйцэтгэх болно. Ярилцагч ярилцлагын төгсгөлд та сөргөлдөгч хоёр хоёулаа хүлээн зөвшөөрөхүйц хамтарсан зөвшилцлийг өөрсдөөр нь цаасан дээр бичүүлж авна.

Хүнд байдлаас гарах стратеги

Та өөрийн гарган тавьсан үндэслэлүүдээ өөрийн адил албан тушаалын ажилтны гаргасан үндэслэлүүдээс илүү сайн гэдгийг өөрөө баттай мэдэж байгаа, харин нөгөө ажилтан үүнийг хүлээн зөвшөөрөхийг хүсэхгүй байгаа бол удирдлагаасаа тусламж хүсэхээс татгалзаад хүлээ. Та дарга руугаа утасдах юм бол таны мэргэжлийн чадвар, нэр хүнд байгууллага дотроо унана. Ингэснээрээ та арчаагүй юмуу, эсвэл давамгайлсан байдалд орохгүй. Харин таны Насанд хүрэгч-Би-Төлөв идэвхжиж та илүү ажил хэрэгч, цовоо сэргэлэн болно. Та өрсөлдөгчийнхөө үндэслэлүүдийг нарийвчлан судалж нөхцөл



байдлыг түүний байр суурьнаас дүгнэхийг хичээж түүнийх буруу, минийх зөв гэсэн байдлаар бус түүний байр суурийг нээлттэй хүлээн ав. Тэгвэл та хоёрын хоорондох зөрчил намжиж болох юм байна, хэрэв миний зүгээс эхний алхмыг хийвэл таны сөргөлдөгчийн байр суурь танд нааштайгаар эргэж, эцэст нь хоёулаа нийлээд хамтарсан саналыг боловсруулах бололцоотой юм гэдэг нь харагдана.

### **3.5. Сэтгэл зүйн тоглоомуудыг өөртөө ашигтайгаар тоглох стратеги**

Хөдөлмөрийн харилцаанд дээр дурьдсан тоглоомуудаар эцэс төгсгөлгүйгээр тоглох бололцоотой. Хамгийн чухал нь хэдийд аль тоглоомоор тоглох бэ? гэдгийг сайн мэдэрч чаддаг, өөрийн мэдэлд байгаа тоглоомуудыг өөрийн хүссэн үр дүнтэйгээр төгсгөх стратегийг эзэмшсэн байх нь чухал. Сэтгэл зүйн тоглоомууд нь дандаа сөрөг үр дагаврыг дагуулж байдаг. Хүмүүсийн хоорондын харилцааг тааламжтай бус болгож, эр хүч, идэвх санаачилгыг мохоож хамт олны доторхи уур амьсгал бүхэлдээ мууддаг. Иймээс сэтгэл зүйн тоглоомыг аль болох хурдан дуусгаж ажилтан бүр баяр хөөр, урам зоригтой, нээлттэй итгэлтэй ажиллах нөхцөл бүрдэнэ.

Ямар стратегийг хэрэгжүүлснээр энэ үр дүнд хүрэх вэ?

#### **-Насанд хүрэгч-Би-Төлөв дээр огтлолцох**

Таны харилцагч ямар түвшинд таньтай харилцахыг хүссэнийг үл харгалзан та -Насанд хүрэгч-Би-Төлөвийг сонгон ав.

Та харилцагчдаа нээлттэй асуултуудыг тавих юм бол зориудаар түүний Насанд хүрэгч-Би-Төлөвийг идэвхжүүлэх болно. Тоглоомууд Насанд хүрэгч-Би-Төлөвгүйгээр тоглогддог. Та өөрөө жинхнээсээ Насанд хүрэгч-Би-Төлөвөөсөө харилцагчтайгаа харьцаж чадах юм бол түүний Насанд хүрэгч-Би-Төлөв идэвхжиж тоглоом тэр дороо дуусна.

#### **-Ярилцлагад хөндөөгдөөгүй орхигдсон хэсгийг өдөөх**

Та харилцагчийнхаа яриандаа хөндөөгүй салангид орхисон хэсгийг хөндмөгц тоглоомоо дуусгана. Жишээ нь: Таныг гэртээ харихаар хувцсаа өмсчихөөд зогсож байгааг харсан ч гэсэн таны ажилтан таньтай чухал яриа эхлэх гэнэ. Та "Ноён Мюллер, та намайг гарахаар завдаж байхад ороод ирлээ. Маргааш 10-11 цагийн хооронд тухтай ярилцвал болох уу?" гэж хариу үйлдэл хийнэ.

#### **-Нуугдмал түвшинийг нээлттэй болгох**

Та ажилтныхаа ярианы өнгөөс уур, айдас, дургүй хүрсэн байдлыг мэдрэх юм бол юу болоо вэ? гэж шууд асуугаад түүнтэй

найрсаг, харилцан ярилцлагад урин дуудсан байдлаар түүнтэй харьц.

### **-Нуугдмал түвшинийг хаалттай хэвээр орхих**

Энэ тоглоомыг үйлчлүүлэгчтэйгээ харьцах үедээ ашигла. Таны үйлчлүүлэгч уур уцаартай тань дээр ирвэл та дагаж битгий уурла. Харин түүний ашиг сонирхолыг хамгаалж асуудлыг шийдэхэд туслахад бэлэн байна гэдгээ илэрхийл.

### **- "Цэцэгс" стратеги**

Хэрэв таны ажилтан шүүмжлэлээс үргэлж бултан зайлж, танд ярилцлагын шинэ сэдэв-өгөөш зай завсаргүй хаяад байвал энэ тоглоомоор тогло. (Таны туслах дандаа ажлаасаа хожимдож ирдэг.) Та найрсаг байдлаа хадгалсан хэвээр чухам яригдах ёстой сэдэв рүү тасралтгүй хандуулна. Энэ тоглоомыг та сайн эзэмшиж чадвал ажилтнууд таныг халуун цэгээс хазайлгаж болдоггүй, хэцүү хүн гэж үнэлнэ. Энэ тоглоомын эцэст итгэл алдрах, эргэлзсэн, хурцадмал байдал үүсэх магадлалтай тул энэ стратегийг болгоомжтой хэрэглэх нь зүйтэй. Та энэ тоглоомоор тоглох үедээ тун найрсаг, түүнийг сонсоход бэлэн байна гэдэг байдлаа хадгалж үлд. Таны дууны өнгөнд ууртай, дээрэнгүй, хатуу өнгө өчүүхэн ч гэсэн илэрч байх юм бол таны тоглоом үр дүнгүй болж, дахин энэ тоглоомоор тоглох боломжгүй болно. (Энэ стратегийг графикаар дүрслэн үзүүлбэл цэцгийн дэлбээ мэт дүрслэгдэнэ. Ийм учраас цэцэгс гэж нэрлэжээ.)

### **3.6. Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх зааварчилгаа**

1. Сэтгэл зүйн тоглоомоор хүн бүхэн тоглодог учраас анхааралгүй орхиж болохгүй.

2. Хүн бүр зориуд бус ухамсаргүйгээр эдгээр тоглоомуудаар тоглож байдаг. Ингэснээрээ харилцан ярилцагчаа мөн зориуд бусаар тайван байдлыг нь алдагдуулж байдаг.

3. Сэтгэл зүйн тоглоомууд бусдын сэтгэл санааг мушгин гуйвуулах сөрөг үр дагавартай, цаг зав, хүч чадал дэмий үрсэн зүйл. Иймээс тогловол тодорхой хязгаартай, болж өгвөл огт тоглохгүй байсан нь дээр.

4. Хэрэв та харилцан ярилцагчтайгаа шууд нээлттэй ярилцвал нуугдмал дамжуулалтаас зайлсхийж тэдний хүсэл сонирхлыг танин мэдэж тэдэнтэй үнэн сэтгэлээсээ нээлттэй ярилцахад хурдан суралцсаны үндсэн дээр таньтай сэтгэл зүйн тоглоомоор тоглох боломжийг тэдэнд олгохгүй байх боломж танд нээгдэнэ.

5. Ярилцлагын дараа танд дараахи зүйл тодорхой болбол:

-хэнийх нь зөв

-хэнийх нь буруу

-хэн эхэлсэн

Таньтай ажилтнууд сэтгэлзүйн тоглоом тоглож байна гэсэн үг. Хэрэв танд энэ тодорхой болбол та ярилцлагын зорилгыг тодорхой болгож харилцан ярилцагчаасаа та ямар зорилгоор надтай ярилцахыг хүсч байна бэ? гэдгийг шууд асуу.

6. Дээр дурьдсан тоглоомоос гарах стратегич эхлээд зөвхөн нэгийг нь дасгалын хөтөлбөртөө оруулан туршиж үз. Та үүнийгээ бүрэн эзэмшиж чадвал дараагийнхийг нь туршиж үз. Тэгсээр таньтай хүн ямар тоглоомоор тоглохыг оролдож байна бэ? гэдгийг мэдэрч хариу үйлдлийг уян хатан байдлаар хийх чадварыг эзэмшинэ. Энэ зугаатай ажил гэдгийг та мэдрэх болно.

7. Та харилцагчийнхаа тоглоомыг өөрийн хувь хүний эсрэг биш, ажил төрлийн хүрээнд үүссэн гэж ойлгохыг хичээ. Хэрэв таны харилцан тоглогч тоглоомноос гарах стратегийг хэрэглэсээр байтал үргэлжлүүлэн тоглосоор байх юм бол та бухимдах хэрэггүй. Харин илүү тохиромжтой тоглоомоос гарах стратегийг сонгон авах, өөрийн байр сууриа тууштай хамгаалах, шийдвэртээ үнэнч үлдэхэд сургах сорилт, шаардлага гэж хүлээн авч сур.

8. Та тоглоомоо дуусгах ородлогыг тасралтгүй үргэлжлүүлэн хий. Миний оролдлого хэзээ нэгэн цагт үр дүнд хүрнэ гэдэгт итгэлтэй бай. Үүний дараа таныг нээлттэй, өөртөө итгэлтэй, надаас илүү чадвартай хүн гэж үнэлэх болно. Таны мэдээлэл харилцаа илүү үр дүнтэй болж та сэтгэл хангалуун алхах болно.

Одоог хүртэл бидний танилцуулсан удирдлагын техникүүд нь:

А: Таны илтгэх урлагын чадварыг дээшлүүлэх

Б: Байгууллагын удирдагчийн хувьд таны удирдах хэв маягийг сайжруулах зорилготой.

Нэгдүгээр хэсэгт дурьдсанчилан итгэл үнэмшилтэй улс төрийн илтгэл тавих, үр дүнтэй, нийтэч удирдлагын хэв маягийг сонгон авснаараа та өөрийнхөө төлөө олон нийтийн ажлыг хийх чадварыг эзэмших болно.

Таныг амжилтанд хүргэх олон нийтийн ажлын нэгэн чухал хэсэг нь хэвлэл мэдээлэлтэй харьцах олон нийтийн ажил юм.

Хэвлэл мэдээллийнхэнтэй харьцахад юуг онцгой анхаарах бэ?

## VII. ОЛОН НИЙТИЙН АЖИЛ

**1. Олон нийтийн ажлыг өөрийн ашиг сонирхлын үүднээс тодорхойлох нь:**

Олон нийтийн ажлыг олон янзаар тодорхойлсон байдаг бөгөөд хамгийн оновчтой тодорхойлолт нь:

**Олон нийтийн ажил гэдэг нь:**

"Олон нийтийн төлөө тэвчээртэйгээр өөрийгөө зориулж, би юуг хийж байна?

Юуны төлөө үүнийг хийж байна? Ямар үр дүнд хүрэх боломжтой бэ? гэдгийг өөрийг нь сонсох тийм ч дуртай биш ертөнцөд ойлгуулахыг хэлнэ" гэжээ.

Өөрийн ашиг сонирхлын үүднээс хийгдсэн энэ тодорхойлолтонд олон нийтийн ажлын бүх сайн шинж чанарыг тусгаснаараа онцлогтой. Олон нийтийн ажил:

- идэвхтэй
- тасралтгүй тогтмол
- хамгийн чухал зүйлийг оновчтой тодорхойлон анхаарлаа төвлөрүүлсэн
- үнэнд нийцсэн байвал амжилтанд хүрнэ.

Бид энэ удаад олон нийтийн ажлыг хэвлэл мэдээлэлтэй харилцах харилцаа, өдөр тутмын сонин, сэтгүүл, радио, телевиз гэх мэт хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүдтэй харьцах талаас нь авч үзэх болно.

Орон нутгийн улс төрчдийн хувьд хэвлэл мэдээллийн хэрэгсэлтэй харьцах харьцаа нь амин чухал зүйл. Ардчиллын үнэт зүйлс, улс төрийн соёлын хэмжүүр гэдэг утгаараа шүүмжлэгч байр суурьтай олон нийт, сэтгүүлчидтэй харьцах нь улс төрчдийн эрх мөн үүрэг нь юм. Үүний үндсэн дээр улс төрч эмэгтэйчүүд хэвлэл мэдээллийнхэнтэй ажиллах эрх зүйн үндсэн зарчмуудыг мэдэж байх нь зайлшгүй чухал.

**2. Олон нийтийн ажлын эрх зүйн үндсүүд**

**2.1. Үзэл бодлоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрх нь үндсэн хуулиар олгогдсон хүний үндсэн эрхүүдийн нэг мөн.**

Хүн бүр өөрийн үзэл бодлыг үгээр, бичгээр, дүрсээр чөлөөтэй илэрхийлэх, түгээн дэлгэрүүлэх, нийтэд

нээлттэй мэдээллийн эх үүсвэрээс саад тотгоргүйгээр мэдээлэл хүлээн авах эрхтэй. Хэвлэлийн эрх чөлөө, радио, телевиз, киногоор мэдээлэл хийх эрхийг нь төр баталгаажуулах үүрэгтэй. Үүнд, цензур тавихыг хориглоно.

Эдгээр эрхүүд нь бусад хууль, эрх зүйн баримт бичиг, залуучуудыг хамгаалах, хувь хүний нэр төрийг хамгаалах хуулиудын хүрээнд тодорхой хязгаарлалтанд орно.

Соёл, шинжлэх ухаан, сургаалиуд ямар нэгэн хязгаарлалт байхгүй. Сургалтын сургуулийн эрх чөлөө нь үндсэн хуулийн хүрээнд зохицуулагдана.

Холбооны Герман Улсын үндсэн хуулийн тавдугаар бүлэгт үзэл болоо чөлөөтэй илэрхийлэх эрхийг тодорхойлсон ба ийнхүү илэрхийлэх нь үндсэн хуулийн хүрээнд байх ёстой гэсэн зарчмыг тогтоожээ.

## 2.2. Нордрайн Вестфален муж улсын хэвлэлийн хуулиас

Муж улсуудын хэвлэлийн хуулиар төрийн байгууллагуудыг мэдээллээр хангах асуудал зохицуулагддаг. Энэ нь парламентын төлөөллийг мэдээллээр хангахад нэгэн адил мөрдөгдөнө. Жишээ болгож Нордрайн Вестфален муж улсын хэвлэлийн хуулиас хэсэгчлэн авлаа. Бусад муж улсуудын хэвлэлийн хуулиуд ижил төсөөтэй байдаг.

### §3.Хэвлэл мэдээллийн олон нийтийн өмнө хүлээх үүрэг

Хэвлэл мэдээлэл нь мэдээллийг цуглуулан боловсруулж, олон нийтэд түгээн дэлгэрүүлж, мэдээллийн талаар өөрийн байр суурийг илэрхийлэн, шүүмжилснээрээ олон нийтийн санал бодлыг бий болгоход оролцож үүгээрээ олон нийтийн өмнө онцгой үүргийг хүлээж байдаг.

### §4.Хэвлэл мэдээллийн мэдээлэл хүлээн авах эрх

1. Төрийн байгууллагууд хэвлэлийн төлөөлөгчөөрөө дамжуулан тухайн байгууллага олон нийтийн өмнө хүлээсэн үүргээ хэрхэн биелүүлж байгаа талаараа мэдээлэл өгөх үүрэгтэй.
2. Мэдээллийг хүлээн авах эрх нь дараах тохиолдолд хязгаарлагдана. Үүнд: Шийдэгдээгүй байгаа гэмт хэргийн тухай мэдээллийг олон нийтэд дамжуулсаны улмаас тухайн хэргийг илрүүлэхэд бэрхшээл учирч, цаг хугацаа алдаж, аюул учрах нөхцөлд, эсхүл нууцыг хадгалах хуулийг зөрчих, эсхүл олон нийтийн дийлэнх олонхийн ашиг сонирхол, хамгаалалт шаардагдах хувийн сонирхолд харшлах, эсхүл мэдээллийн цар хүрээ нь хэвийн хэмжээнээс

хальсан бол

3. Аливаа байгууллагын хэвлэл мэдээллийн байгууллагад мэдээлэл өгөх ердийн дүрэм журмын хүрээнд тодорхой чиглэл, давтамжит хэвлэмэл мэдээллийг хэвлэх дүрэм батлахыг хориглоно.
4. Сонин, сэтгүүлийн хэвлэлийн газар, албан газруудаас албаны мэдэгдлүүдээ бусад хэвлэлийн газруудаас хожимдуулахгүй өгч байхыг шаардах эрхтэй.

### 2.3. Таны зургийг зөвшөөрөлгүйгээр хэвлэн нийтлэх эрх

Орон нутгийн улс төрчийн хувьд та эрх-зүйн талаас нь авч үзвэл олон нийтийн хүрээнд эрх зүйн этгээд мөн. Энэ нь сэтгүүлч бүр таны зургийг таны зөвшөөрөлгүйгээр нийтлэх эрхтэй гэсэн үг юм. Мэдээж эрх зүйн талаасаа маргаантай, шийдэгдээгүй тодорхой хэмжээний хязгаарлалтууд байдаг. Таны хувийн эзэмшлийн цэцэрлэгийн хашаан дээгүүр авирч гараад, таныг хэн нэгэнтэй тэврэлдэн зогсож байхад нууцаар зураг дарсан бол энэ зургийг хэвлэн нийтлэхийн тулд зайлшгүй таниас зөвшөөрөл авах ёстой. Таныг хамгаалах нь таны өмгөөлөгчийн үүрэг. Та олон нийтийн дунд үйл ажиллагаа явуулж байгаа бол зохиогчийн эрхийг хамгаалах хууль танд ч гэсэн хүчин төгөлдөр үйлчилнэ гэдгийг мэдэж авах нь чухал.

### 2.4. Хэвлэл мэдээлэлтэй харьцах мэргэжлийн хэллэгүүд:

Хэвлэл мэдээллийнхэнтэй харьцах харьцаа нь орон нутгийн улс төрчийн хувьд чухал бөгөөд аюултай.

Сэтгүүлчид үргэлж сенсаци, ноцтой мэдээллийн араас хөөцөлдөж байдаг. Та улс төрчийн хувьд хэвлэл мэдээллийнхэнд хэтэрхий хаалттай байвал тэд танд хонзон санаж үргэлж отожд байх болно. Та хэтэрхий нээлттэй байвал тэд баярлаж, та тэдний бай болно. Тэгэхлээр энэ хоёр замын аль нэгийг сонгохоос өөр аргагүйд хүрнэ.

Бонн хотод болсон Холбооны хэвлэлийн бага хурлын үеэр Бонн хотын сэтгүүлчид нэгдсэн тохиролцоонд хүрсэн байна. Үүнд:

### Дүрэм

Бонн хотын "Холбооны нэгдсэн хэвлэлийн бага хурал"-аас батлав.

### §17

(1) Хэвлэлийн бага хурлаас гаргасан мэдэгдлүүд:

1-ийн дагуу дурын зориулалтаар ашиглаж болно

2-ын дагуу мэдээллийн эх сурвалж, мэдээлэгчийн нэрийг

дурьдалгүйгээр ашиглаж болно

3-ын дагуу нууц гэсэн гурван ангилалтай байна.

(2) Мэдээлэл өгөгчид өөрийн өгсөн мэдээллийг ямар хэлбэрээр олон нийтэд хүргэх талаар хүсэлт гаргах эрхтэй. Хуралд оролцогсод энэхүү хурлаас гарах баримт, бичгийн тайлбар, ашиглалтын хэлбэрийн талаар тохиролцсон тохиролцоог дагаж мөрдөх үүрэгтэй. Хэвлэлийн бага хурал зохион байгуулагчдын зүгээс ямар нэгэн тайлбар хийгээгүй бол тус хурлаас гарсан мэдэгдлүүдийг дурын зориулалтаар ашиглаж болно. Хэрэв зохион байгуулагчдын зүгээс хурлаас гарсан мэдэгдлүүдийг олон нийтэд хүргэх хэлбэрийн талаар хэвлэл мэдээллийнхэнд хүсэлт гаргасан тохиолдолд дээрх журмууд мөрдөгдөнө.

#### **Тайлбар:**

**1-ийн дагуу:** Сэтгүүлчид хэвлэлийн бага хурлаас гарсан албан ёсны мэдэгдэл, зохион байгуулагчид (таны тухай) хурал болсон газар, хугацаа, хурал хийх болсон шалтгаан, яригдсан зүйлүүдийн талаар бүх мэдээллийг өөрийн хүссэн хэлбэрээр олон нийтэд хүргэж болно гэсэн үг.

**2-ын дагуу:** Сэтгүүлчид хурал дээр яригдсан зүйлийн талаар олон нийтэд мэдээлж болно. Харин хэн, хэзээ, хаана ямар шалтгааны улмаас гэх мэт үүсвэртэй холбоотой мэдээллийг нийтлэхгүй байх үүргийг хүлээнэ. (Мужийн парламентын хурлын үеэр Доктор А-гийн ярьснаас үзэхэд гэх мэтчилэн)

**3-ын дагуу:** Зөвхөн сэтгүүлчдэд зориулан аливаа үйл явдлын цаад учир шалтгааны талаар мэдээлэл өгөх. Энэ тохиолдолд сэтгүүлчид эх сурвалж болон мэдээллийн утгын тухай олон нийтэд хүргэхгүй байх үүргийг хүлээнэ. Эдгээр ярилцлагууд нь уг үйл явдлын талаархи мэдээллийг хожмын нэг өдөр олон нийтэд хүргэх үед өөрийн чиг баримжаатай байж, асуух асуултаа томъёолоход нь сэтгүүлчдэд нэн тустай.

#### **2.5. Залруулга нийтлэхийг шаардах эрх**

Ямар нэгэн сонин сэтгүүлд таны талаар ташаа нийтлэл хэвлэгдсэн тохиолдолд та тухайн хэвлэлийн газраас залруулга нийтлэхийг шаардах эрхтэй. Энэ эрх муж улсуудын хэвлэлийн хууль бүрт тусгалаа олсон байдаг.

Нордлайн Вестьфален мужийн хэвлэлийн хуулиас

§11 Залруулга нийтлэхийг шаардах эрх

(1) Тогтмол хэвлэлийн газруудын ерөнхий редакторууд хувь хүний тухай өөрийн хэвлэл дээр гарсан ташаа мэдээллийн талаархи залруулга, өөрийн байр сууриа илэрхийлэх хүсэлтийг хүлээн авч хэвлэн нийтлэх үүргийг хүлээнэ. Тухайн хэвлэлийн газраас хэвлэгдэн гарсан тогтмол бус хэвлэмэл бүтээгдэхүүн дээр ташаа мэдээлэл гарсан бол нэгэн адил дээрх үүргийг хүлээнэ.

(2) Залруулга хэвлэн нийтлэх үүргийг дараахи тохиолдолд хүлээхгүй:

- тухайн мэдээлэлд дурьдсан хувь хүн, байгууллага залруулга хэвлэн нийтлүүлэх сонирхолгүй бол
- залруулга нь утгын хувьд оновчтой бус, тухайн ташаа мэдээллийн хүрээнээс хальсан бол
- ташаа мэдээллийн залруулга бус тухайн байгууллагын бизнесийн чанартай зар мэдээг хэвлэн нийтлүүлэхийг шаардсан бол

(3) Хэрэв залруулга утгын хувьд тухайн хэвлэгдсэн текстын хүрээнд түүнийг залруулахад чиглэгдэж байвал хүлээн авч залруулах шаардлагатай. Залруулгын текст нь бодит мэдээлэл дээр тулгуурласан байх бөгөөд торгох, шийтгэх утга агуулгатай байж болохгүй.

(4) Хууль дүрмийн хүрээнд хүлээн зөвшөөрөгдсөн залруулгыг хууль эрх зүйн хүрээнд хэрэгжүүлэхийг тухайн хувь хүн, байгууллага шаардах эрхтэй.

### 3. Хэвлэлийн бага хурал

Хэвлэлийн бага хурлыг амжилтанд хүргэх үндсэн нөхцөл нь таны мэдээлэл үнэхээр олны сонирхлыг татахуйц, шинэ сонирхолтой, чухал байх явдал.

Хэрэв таны мэдээлэл энэ шаардлагыг хангахгүй, улс төрийн өдөр тутмын амьдралд тохиолдож байдаг ердийн үйл явдлын талаар байх юм бол та хэвлэлийн бага хурал зарлалгүйгээр:

**А.** Хэвлэл, мэдээллийнхэнд мэдээгээ бичгээр өгөх

**Б.** Орон нутгийн хэвлэлүүдийн ерөнхий редакторуудтай утсаар ярьж мэдээлэл өгөх замыг сонгосон нь дээр.

Сэтгүүлчид ажлын ачаалал ихтэй хүмүүс. Хэрэв хэн нэгэн хүн тэдний ажлын ачааллаас хөнгөвчлөх юм бол тэд танд талархах болно.

Ялих шалихгүй зүйлийн талаар олонтаа хэвлэлийн бага хурал зарлан хуралдуулаад байх юм бол нэг л өдөр та хоосон сандалнуудын дунд ганцаар торойж байх болно.



### 3.1. Цаг хугацааны төлөвлөлт

1. Хэвлэлийн бага хурлыг зарлан хуралдуулахад хамгийн тохиромжтой хугацаа нь Мягмараас-Пүрэв гаригт үдээс хойно ажил тарахын өмнөхөн. өдөр тутмын сонинуудын редакцийн ажилд өдийд жаахан завсар чөлөө гардаг.

2. Бусад хэвлэлийн бага хурлуудтай давхцуулахгүй байхын тулд хамгийн олон тоогоор хэвлэгдэн гардаг нөлөө бүхий том сонины газруудын редакцитай та урьдчилан утсаар ярьж, хэдийд хийвэл илүү тохиромжтой байх талаар зөвшилцсөн нь дээр.

3. Бусад бие даасан мэргэжлийн сэтгүүлчдийн хувьд хэвлэлийн бага хурлаас долоо хоногийн өмнө бичгээр мэдэгдэж оролцох эсэх талаар нь хариу авсан байх нь зүйтэй.

4. Сэтгүүлчид татгалзсан хариу өгөөгүй тохиолдолд хэвлэлийн бага хурлаас хоёр хоногийн өмнө сонины редакцияс лавлаж асуух нь зүйтэй.

### 3.2. Утгын төлөвлөлт

1. Та хэвлэлийн бага хурлынхаа сэдвийг тун оновчтой сонгон аваарай. Тухайн сэдэвт холбоотой бүх мэдээллийг бүрдүүлэхэд анхаар. (Жишээ нь: зураг, схем, газрын зураг, статистикийн тоо баримтууд, төлөвлөгөө гэх мэт)

2. Сонгон авсан сэдвээсээ хамаараад та өөрийн биеэр газар дээр нь очиж нөхцөл байдалтай нь танилцаарай.

3. Хэлэх үгнийхээ оршил хэсгийг чамбай бэлдэж, товч тэмдэглэл хийгээрэй.

4. Сэдвийн орон нутгийн болон улс орны ач холбогдлыг дүгнэсний үндсэн дээр ямар хэвлэлийн газруудаас сэтгүүлчдийг урихаа шийдээрэй.

5. Хэвлэлийн бага хурлын урилга дээр.

6. Уригдсан бүх хэвлэл, мэдээллийн хэрэгслүүд тэдгээрийн төлөөлөгчдийн нэрсийн жагсаалт

7. Бүх хэвлэл мэдээллийн хэрэгслүүд уригдсан эсэхийг шалга. Зар мэдээний сонинууд, мэргэжлийн хэвлэлүүд, хэвлэлийн агентлагууд, сонины газрууд, радио, телевиз гэх мэт.

8. Хэвлэл мэдээллийнхэнд зориулсан сонирхол татахуйц мэдэгдлийг урьдчилан боловсруулаарай. Энэ хэвлэлийн мэдэгдэл нь "Хэн? Хэзээ? Хаана? Юу? Ямар учраас? Ямар хэлбэрээр?" гэсэн үндсэн зургаан асуултанд хариулт өгсөн байх ёстой. Хэвлэл мэдээллийнхэнд

хандсан мэдэгдэл нь хэвлэлийн бага хурлын гол зорилгын тухай товч илтгэлээр эхэлж, нэмэлт утгуудыг сүүлд нь бичнэ. Энэ нь сэтгүүлчид хасах, товчлох шаардлагатай бол нэмэлт зүйлээс хасна уу? гэхээс гол утгыг нь гуйвуулдаггүй давуу талтай.

9. Хэвлэл мэдээллийнхэнд зориулсан мэдэгдэлээ аль болох олон хувиар хэвлэн тарааж, хэрэв хэвлэлийнхэнд зориулсан хавтаст материал бүрдүүлсэн бол түүндээ хийгээд хурал эхэлмэгц тарааж өг.

10. Хэвлэлийнхэнд зориулсан хавтаст материалд:

- хэвлэл мэдээллийнхэнд зориулсан товч, шаардлагатай бол дэлгэрэнгүй мэдэгдэл
- өөрийн гарын үсэгтэй фото зурагнууд
- мэргэжлийн референтүүд уригдан ирсэн бол тэдний овог нэрс, мэргэжлийн намтар, хэвлэлийн бага хуралд гүйцэтгэх үүрэг, ажлын газрын хаяг
- мэргэжлийн илтгэлүүдийн гол гол санааг түүвэрлэсэн хуудас
- сэдвийн тодотгол болгож график, үзүүлэх зураг, статистикийн тоо баримтуудыг хавсаргах

11. Хэвлэлийн бага хуралд ярилцлага хөтлөгчийг сонго. Анхаарах зүйл: Хэрэв та хэвлэлийн төлөөлөгчтэй бол түүнийг биш өөр хүнийг сонгосон нь дээр. Та асуултанд хариулагч, хурал хөтлөгчийн давхар үүргийг хэзээ ч битгий гүйцэтгэж байгаарай.

12. Тухайн сонгон авсан сэдвийн хүрээнд шаардлагатай гэж үзвэл салбарын бусад мэргэжлийн референтийг урьж оролцуулж болно.

13. Хурлын эхэнд ямар дэс дараатай болох талаар урьдчилан шийд. Хэрэв хурал бүхэлдээ 1-ийн дагуу явагдахгүй бол сэтгүүлчдэд урьдчилан мэдэгдээрэй.

### 3.3. Зохион байгуулалтын төлөвлөлт

1. Та аль болохоор төвийн байрлалыг сонгон хэвлэлийн бага хурлаа хийгээрэй. Сэтгүүлчид дандаа яарч явдаг хүмүүс.

2. Та сонгон авсан байрны гадуур машины зогсоол хангалттай байгаа эсэхийг анхаараарай.

3. Оролцогсдын нэрсийн жагсаалтын хуудсыг бөглүүлээрэй. Таны зүгээс сэтгүүлчдэд нэмэлт мэдээлэл өгөх шаардлага гарвал таны ажлыг хөнгөвчлөх болно.

4. Хэвлэлийн бага хурал хийх танхим сонгон авахдаа дараахи зүйлийг анхаараарай.

- Таны сонгон авсан танхим оролцогсдын тоонд тохирсон мэт жижиг, мөн хэт том биш байх хэрэгтэй. Хэт том танхим сонгосноос арай давчуу юм уу гэхээр сэтгэгдэл төрүүлэхүйц жижгэвтэр байсан нь дээр. Тэгэхгүй бол (Сэтгүүлчидэд мэдээллээ хэт өндөр үнэлж дээ. Чухал биш болохоор нь л сэтгүүлчид ирэхгүй байгаа юм гэсэн сэтгэгдлийг та оролцогсдод төрүүлэх болно.)
- Ширээ сандал, хүрэлцээтэй байгаа эсэхэд анхаар. Сэтгүүлчид их бичдэг тул бичихэд тохиромжтой ширээ байх нь их чухал.
- Хувцасны өлгүүр, ариун цэврийн өрөө хурлын танхимаас хол бус байх нь тохиромжтой.

5. Танхимын чимэглэл, техник хэрэгсэл дээр анхаарах зүйлүүд:

- Танхим гэрэлтүүлэг сайтай байх ёстой.
- Дуу авианы дамжуулалт танхимын бүх хэсэгт хангалттай тод сонсогдож байх. Микрофон, өсгөгч, чанга яригч бүрэн бүтэн эсэх
- Видео тоглуулагч, дэлгэц, кино-диапроектор зэрэг үзүүлэх техник бүрэн бүтэн байрандаа байгаа эсэхийг шалгах
- Хэвлэлийн бага хурлын материалыг бичиж авах /магнитофон, протокол хөтлөгч гэх мэт/ техникийн нөхцөл бүрдсэн эсэхийг шалгах
- Таримал ургамал, чимэглэлийн цэцэгс өрөөнд, индрийн өмнө тавигдсан эсэх
- Индэр дээр суух оролцогчдын нэрийг өмнө нь бичиж тавих

6. Сэтгүүлчдийн ая тухтай байдалд анхаарал тавиаарай. Энэ нь тэдэнд аятайхан сэтгэгдэл төрүүлдэг. Спиртгүй ундаанууд, цай кофе, салат, хэдэн зүсэм хиамтай талх ч юмуу, нарийн боов бэлдэх хэрэгтэй.

7. Хэвлэлийн бага хурлаа хийж дуусмагц сэтгүүлчдийг аятайхан цайны газарт хамтарсан хоолонд уриаарай.

### 3.4. Явцын төлөвлөлт

1. Хэвлэлийнхэнд зориулсан тараах материалыг орох хаалганы дэргэд орж ирмэгц нь юмуу? Суух суудал дээр нь бэлдэж тавьсан байвал зүгээр. Анхаар: Хурлын төгсгөлд тарааж болохгүй.

2. Таны сонгосон хурал даргалагч оролцогсдыг мэндчилж таны нэр, овог, эрхэлдэг ажил, хэвлэлийн бага хуралд оролцох үүрэг зэргийг танилцуулна.

3. Хэрэв та хэвлэл мэдээллийнхэнд зориулсан мэдэгдлээ бүх оролцогсдод тараан өгсөн бол дахин уншиж танилцуулах шаардлагагүй. Хэрэв та хэвлэлийнхэнд зориулсан мэдэгдлээ хурал эхлэхээс хэдхэн минутын өмнө арайхийж нэг амжиж бэлэн болгосон

бол уншиж танилцуулаад хурлын дараа бүгдэд нь хувилж тарааж болно гэдгээ хэлсэн нь дээр.

4. Хурлын эхэнд тавигдах товч илтгэл нь хэвлэл мэдээллийнхэнд зориулсан мэдэгдэлтэй төстэй бүтэцтэй байвал дээр.

А. Хамгийн чухал санааг хамгийн эхэнд нь

Б. Тухайн асуудлыг авч хэлэлцэхийн ач холбогдлыг тайлбарлах

В. Хурлын хөтөлбөрийг танилцуулах

5. Хэрэв сэтгүүлчдийн зүгээс тавьж буй асуултууд:

- Хэт шүүмжлэлтэй, дайрч довтолсон мэт өнгө аястай бол, та бухимдаж болохгүй. Түүнийгээ ил гаргаж бүр ч болохгүй. Найрсаг, албаны стилээ хадгалсан хэвээр үлд. Ямар ч тохиолдолд сэтгүүлчидтэй хэзээ ч битгий дайсагналц. Тэдний асуултанд товч тодорхой хариул.
- Тэдний асуултанд үйл явдлыг буруугаар нотолсон бримтууд байгаа бол, та үнэн зөв нотолгоог тайлбарлаж өг. Сэтгэл хөдлөлөө барьж ялан дийлсэн, бухимдсан байдал бүү үзүүл.
- Таны мэдлэгээс давсан асуулт, мэдэхгүй зүйлийн талаар асуувал "Би сайн мэдэхгүй байна, магадлаж үзээд мэдээллийг таньд хүргүүлэх болно" гэдгээ амла. Та амласан бол түүнийгээ заавал биелүүлээрэй.

6. Та асуултанд хариулахдаа:

- Товч тодорхой
- Зураг, график, жишээ ашиглан нүдэнд харагдтал ойлгомжтой ярь.
- Сайн эх сурвалжаас ишлэл татаж ярь.

3.5. Хурлын дараа хийгдэх ажил

1. Хэвлэлийн бага хуралд уригдсан боловч оролцоогүй сэтгүүлчдэд зориулсан хавтаст материалуудыг илгээ.
2. Та хамтарч ажилладаг сэтгүүлчдийнхээ нэрсийн жагсаалтыг шинээр хүрэлцэн ирсэн сэтгүүлчдийн нэрсээр баяжуул.
3. Чухал хэвлэлийн бага хурлуудын дараа хэвлэлд гарсан материалуудаа цуглуулж хэвлэгдсэн материалуудын хувийн цуглуулга хий.
4. Хэвлэлд гарсан материалуудад дүн шинжилгээ, дүгнэлт хийж, хэвлэлийн бага хурал хэр амжилттай болсон талаар дүгнэлт хий.
5. Хэрэв хэвлэлийн бага хурлын дараа хэвлэгдсэн материалуудыг судласныхаа дараа та хэвлэлийнхэн үйл явдлын талаар буруу ойлголт төрүүлэхүйц баримт нийтэлсэн, чухал санаануудыг

орхигдуулсан байна гэдгийг тогтоовол:

- Эхлээд та өөрөө "Хамгийн чухал зүйлийг хамгийн түрүүнд нь бүхэнд дуулдахаар, ойлгомжтой танилцуулж чадсан уу?" гэдгээ шалга.
- Үйл явдлыг буруу танилцуулсан тохиолдолд сэтгүүлчидтэй утсаар ярьж нэмэлт мэдээллүүдийг өгөөд, дараагийн нийтлэлдээ тусгаж өгөхийг тэднээс хүс.
- Та уншигчийн байр сууринаас уншигчийн захидал бичээд ажил хэрэгч, найрсгаар тэднээс нийтэлж өгөхийг хүс.
- Үйл явдлыг мушгин гуйвуулсан буруу тайлбар нийтлэгдсэн байвал залруулга нийтлэхийг шаардах эрхийн тухай хуулийн дагуу шүүхэд хандахаас өөр аргагүй болно. /Залруулга нийтлэхийг шаардах эрх/

#### **4. Утсаар хэвлэл мэдээллийнхэнд ярилцлага өгөх**

Утас дуугарлаа. А, Б, В сонины сэтгүүлч Бат, Долгор, Должин /А/ сэдвийн талаар хэдэн асуулт танаас асуух гэсэн юм гэж утасдах нь орон нутгийн улс төрчдөд бараг өдөр тутам тохиолдож байдаг зүйл. Анхаар: Утсаар иймэрхүү маягийн ярилцлага хэзээ ч битгий өгч байгаарай.

Хэрэв танд:

- а. Би энэ сониныхныг дэндүү сайн мэддэг, тэдэнд итгэж болно.
- б. Утсаар хурдхан ярьчихгүй бол өөрөөр хэвлэлд гаргах хугацаа байхгүй нь гэж санагдаж байсан ч та бүү зөвшөөр.
- А. Зарим сэтгүүлчид нэг сайн нийтлэл бичихийн төлөө нэг сайн найзаа алдах ч бага хэрэг гэж боддог.
- Б. Таны санаандгүй хийсэн үл ялих алдаа, хожим хойно энэ алдаан дээр тань дөрөөлөн түмэн хэрэг мандаж утсаар өгсөн энэ ярилцлагынхаа төлөө та түмэнтээ гэмших ч юм билүү.

Тань руу сэтгүүлчид утасдаж ярилцлага авахыг хүссэн тохиолдолд:

- Та аль сонины сурвалжлагч вэ? (Сонины нэрийг тодорхой хэлэх)
- Таны нэр хэн бэ?
- Ямар сэдвийн (үйл явдлын) талаар юм бэ?
- Та ямар асуулт асуумаар байна? гэдгийг нарийн тодруулах нь таны зүгээс хийх ухаалаг алхам.

Хэрэв та сэтгүүлчдийн асуултуудыг сайн бичиж авсан бол "надад 30 минутын бэлтгэх хугацаа өгөөч" гэж хүсээд, бэлтгэлээ сайн

хангасныхаа дараа та өөрөө тэдэн лүү залга. Ингэснээрээ та дараахи давуу талуудыг хожих болно. Үүнд:

-Та тайван нөхцөлд асуултуудын хариултуудыг бодож тунгаах

-Өөрийн үндэслэлүүдийг нотлох тоо баримт нэмж хэлэх

-Та сэтгүүлч рүү эргэж утасдаснаараа тэр үнэхээр таньтай ярилцахыг хүссэн эсэхийг мэдэх

Үүний дараа зарим сэтгүүлчид "Миний асуултуудад хариулах нь таны хувьд хурууны үзүүрээр хийчих амархан ажил, ингэж ажил удахын хэрэггүй байсан юм" гэж хариулж ч магадгүй. "Долоо хэмжиж нэг огтол" гэдэг үгийг санаанд хэвлэлийнхэнд олз болох ялимгүй ч гэсэн алдаа бүү гаргаарай.

**Анхаар:** Өөртөө хэрэгтэй түүх яриулж авахын тулд сэтгүүлчид таныг толигор мөсөн дээр тэшүүргүй гаргаад түлхчихэж чадах улс. Энэ нь тэдний мэргэжил юм хойно, үүндээ мэргэшсэн байхаас ч яахав.

Тэд таньд муу санасандаа ингэж байгаа юм биш, тэд хуулиар олгогдсон эрхийнхээ дагуу ажлын зэмсгээ сайн ашиглаж ажлаа улам сайн хийх гэж л тэр. Тэгэхлээр та өөрөө өөрийгөө л хамгаалахгүй юм бол тэд таныг хамгаалахгүй. Хэрэв та надад бэлтгэх хугацаа шаардлагатай байна, бэлтгэлгүйгээр би ямар ч ярилцлага өгөхгүй гэдэг санал дээрээ бат зогсвол сэтгүүлчид зөвшөөрөх л болно. Гучхан минут хүлээж болохгүй тийм яаруу ажил гэж хаана ч байхгүй. Сэдэв ноцтой байх тусмаа сэтгүүлчидтэй ингэж харьцсанаараа та хожих юм их байх болно. Орон нутгийн улс төрч хүний хувьд хэвлэл дээр аль болох олон гарч, хэвлэлийнхэн таньтай харьцахыг хүсч байвал таньд ашигтай. Зарим нь бэлтгэх цаг гэх мэт ёсорхоод байвал хэвлэлийнхний дургүйг хүргэх бий гэж эмээдэг. Тэгэхдээ энэ нь бэлтгэл муутай, муу ярилцлага өгөөд өөрийгөө балласнаас хамаагүй хор уршиг багатай.

Таныг эргээд утасдахад сэтгүүлч өмнө нь асуугаагүй, таныг барьц алдуулах, эргэлзээтэй асуултуудыг дундуур нь асуугаад эхэлбэл та "өмнө нь тохиролцсон асуултуудынхаа хүрээнд ярилцая" гэж найрсгаар сануулаад татгалзах нь зүйтэй. Тэгэх юм бол сэтгүүлчид "Энэ чинь миний урхинд амархан ороод ирэхгүй, хашир хүн байна" гээд бууж өгөн, зөвшөөрөх болно.

Та тухайн нөхцөлд даргын байр суурин дээр байгаа. Сэтгүүлчид танаас юм мэдэж авахыг хүсч байгаа гэдгийг санаж байхад илүүдэхгүй.

### **Дүгнэлт:**

1. Та сэтгүүлчдэд урьдчилан бэлтгэлгүйгээр утсаар ярилцлага хэзээ ч

битгий өгөөрэй

2. Асуултуудыг нь тэмдэглэж аваад, бэлтгэх хугацаагаа харилцан тохиролцоод амласан цагтаа багтаан эргэж тэдэн лүү утасд.
3. Өмнө нь тохиролцоогүй асуулт тавьбал найрсгаар татгалз.  
Нэг эсвэл хэсэг сэтгүүлчид танаас шууд ярилцлага авахыг хүсвэл яах вэ?

### 5. Хэвлэл мэдээлэлд шууд ярилцлага өгөх

Зарчмын хувьд утсаар ярилцлага өгөхтэй төстэй журмууд энд мөрдөгдөнө. Шууд ярилцлагын өмнө та сэтгүүлчидтэй дараахи зүйлийг тохиролц.

1. Сонин, сэтгүүлүүдийн нэрс, тэдгээрийн төлөөлөгчид болох сэтгүүлчдийн нэрс
2. Хаана болох, эхлэх цаг
3. Сэдвийг тодорхойлох
4. Асуултуудын жагсаалт гаргах
5. Үргэлжлэх хугацаа
6. Нийтлэх хугацаа, тухайн хэвлэл мэдээллийн хэрэгслийн тухайн өдрийн дугаар, программын доторхи нийтлэлийн байршил (эхний нүүр, арын нүүр, өдөр, орой гэх мэт)
7. Өөрийн талаас гэрчлэх хэн нэгнийг байлцуулах, эсвэл өөрийн хувийн баталгаа болгож бичлэг хийх магнитофон гэх мэтийн техник хэрэгслийг ашиглах

Гэрч байлцуулах, бичлэг хийхэд сэтгүүлчид дургүйцэн ярилцлага авахдаа зай барих хандлагатай байвал сэтгүүлчид таны нүүр лүү муудсан өндгөөр нүүлгэх нь гэдэгт бэлтгэлтэй байх хэрэгтэй.

Та шууд ярилцлагад чамбай бэлд. Ярилцлага эхлэхээс өмнө болон ярилцлагын дараа цөөн хэдэн минут сул цагтай байхаар төлөвлөөрэй. Хэрэв та яарч сандарснаар ирвэл сэтгүүлчдийн асуултанд, нэн ялангуяа эхний асуултуудад анхаарлаа төвлөрүүлж чадахгүйд хүрэх тул шууд ярилцлагын уур амьсгалд дасан зохицох амьсгаа авах завсарлага төлөвлөөрэй.

Та бэлтгэх явцдаа сэтгүүлчдэд ямар асуултуудад сонирхолтой байж болох талаар тэдний оронд өөрийгөө тавьж үзэн ярилцлагаа ямар чиглэлд өрнөх нь бэ? гэдэг урьдчилсан таамаглал дэвшүүлж бэлтгээрэй. Тэдний асуултанд өгсөн өөрийнхөө хариултыг товч тэмдэглэж аваарай. Шууд ярилцлагын үед утсаар ярилцлага өгөхтэй нэгэн адил журам мөрдөгдөнө.

- Бухимдаж, бухимдлаа гаргаж огт болохгүй. Найрсаг байдлаа байнга хадгал.
- Асуулт ноцтой байх тусмаа хариулт нь товч тодорхой байна.
- Өмнө нь тохиролцоогүй асуултанд хариулахгүй байх

Хамгийн чухал нь: Шууд ярилцлагыг хэвлэн нийтлэхээсээ өмнө надад үзүүлж зөвшөөрөл авсаны үндсэн дээр олон нийтэд хүргээрэй гэж сэтгүүлчдээс хүсээрэй.

Хэвлэн нийтлэх эрхийг тухайн хэвлэлийн газрын редакци дээр та бичгээр өгнө. Товчлол, үг үгсийн сонголт, утга төгс байдал, фото зураг байгаа бол зургийн чанар зэргийг өөрийн зүгээс харах хүсэлтэй байгаагаа тохиролцоно. Эхлээд зөвшөөрөл авч дараа нь хэвлэхийг хүсч байна гэж хэлэх нь сэтгүүлчдэд таалагдахгүй. Зарим сэтгүүлчид сонин бэлэн болохоос өмнөхөн шууд ярилцлагын материалыг бэлэн болгож өгдөг учраас танаас зөвшөөрөл авах хугацаа үлддэггүй. Зарим улс төрчид байн байн завсар хийж сэтгүүлчдийг залхаадаг. Ийм учраас хэвлэн нийтлэх эрх өгөх асуудал дээр болгоомжтой хандах нь зүйтэй.

## 6. Телевизийн шууд ярилцлагад орох

Хэрэв танаас телевизийн шууд ярилцлагад утсаар юм уу, биеэр оролцохыг хүсвэл дараахи зүйлийг тодруулах нь зүйтэй.

1. Телевизийн сувгийн нэр, шууд ярилцлагыг явуулах редакторын нэр
  2. Нэвтрүүлэгчийн нэр
  3. Хугацаа
  4. Сэдэв
  5. Асуултын жагсаалт
  6. Үргэлжлэх хугацаа
  7. Хаана, ямар студид болох
  8. Нэвтрүүлгийн цацагдах хугацаа /нэр, өдөр, цаг/
- Зурагтын ярилцлагад бэлтгэж байх явцдаа та:
1. Нэвтрүүлэг ямар нэрээр цацагдах бэ?
  2. Үргэлжлэх хугацаа
  3. Түүний дотроос миний хэлэх үг хэр удаан үргэлжлэх бэ?
  4. Надаас гадна хэн энэ нэвтрүүлэгт оролцох бэ?
  5. Оролцогсод ямар чиглэлээр үг хэлэх, хоорондоо ямар уялдаа холбоотой байх талаар
- Ярилцлагад орохын өмнө та хэвлэлийн бага хурал хийлгэхийн



өмнөх шиг хувийн бэлтгэлээ хангана:

- Ярилцлага эхлэхийн өмнө амсхийж, анхаарлаа төвлөрүүлэх хугацаа төлөвлөнө.
- Нэвтрүүлэгчийн оронд өөрийгөө тавьж үзэн, тэр ярилцлагыг ямар чиглэлд өрнүүлэхийг хүсч байгааг таамаглахыг оролдох
- Үндэслэл, тоо баримтуудын тухай товч тэмдэглэл хийх

Телевизийн шууд ярилцлагын үед та гадаад төрх, хувцаслалтандаа онцгой ач холбогдол өгөөрэй. Тухайн яригдах сэдвийн өнгө аяс, ярилцлага хийгдэх студийн дизайн зэрэгт тохируулан хувцсаа сонго. Тайван тогтуун, дэгжин харагдах нь хайш жайш хувцасласан, сандарч мэгдсэн царайтай харагдсанаас хамаагүй дээр.

**Анхаарах зүйл:** Та бичлэг хийгдэх газрыг нэн ялангуяа гадаа хийгдэх тохиолдолд орчны нөхцөлийг сайн анхаар. Таны ярих гэж буй сэдвийн утгатай авцалдахгүй харшилдаж байгаа бол та татгалзсан нь дээр.

### **7. Үндэслэл гаргах, нотлох арга техникт өгөх зөвлөгөө**

Хэвлэлийн бага хурал, индэр дээрх маргаан, иргэдтэй ярилцах ярилцлага, багийн ярилцлага аль нь ч байлаа гэсэн сайн үндэслэл гарган тавьж чадсан нь амжилтанд хүрдэг. Сайн үндэслэл гарган тавьж чадсан хүн бусдыг өөртөө итгүүлж, тэднийг дагуулж чаддаг.

Сайн үндэслэлүүдийг гарган тавих чадварыг эзэмшихийн тулд:

- Маргашгүй үндэслэлүүдийг гарган тавих
- Сөрөг үндэслэлүүдийг няцаах

Практикт элбэг тохиолддог үндэслэл гаргах техник, түүний эсрэг стратегийн талаар зарим жишээг дурдъя:

#### **- "Тиймээ-Гэхдээ" техник**

Маргаантай ярилцлагын үед сөргөлдөгч тал ихэвчлэн эсрэг, няцаасан үндэслэлүүдийг гарган тавьдаг. Энэ тохиолдолд ямар стратеги хэрэглэх бэ? гэхээр сөргөлдөгчийнхөө хэлэх зүйлийг бүгдийг толгой дохин сонс. Тэдгээрээс үндэслэл муутай зүйлүүдийг сонгон аваад нөхөх, сайжруулах маягаар өөрийн үндэслэлүүдийг оруулж ирэх.

#### **- Өргөтгөсөн "Тиймээ-Гэхдээ" техник**

Нөгөө тал үндэслэлүүдээ хэлээд дуусна. Өөрийн үндэслэлүүдийг эхэлсэн даруйдаа нөгөө талын үндэслэлүүдийг нэмэлт материалуудаар баяжуулж сайжруулж өгнө. Дараа нь одоог хүртэл дурьдсан баримт үндэслэлүүд дээрээ тулгуурлан нөгөө талын

байр суурийг няцаах юм бол ялалт таны талд 100 хувь ирнэ. Сэтгэл зүйн эффект нь сонсогчдын нүдний өмнө өөрийн байр суурь илүү үндэслэл сайтай, маргашгүй гэдгийг үзүүлээд өгнө.

**- "Нэр хүнд ашиглах" техник (Сайн хүний нэрийг худалдах)**

Оролцогчдын дийлэнхэд хүлээн зөвшөөрөгдсөн нэр хүндтэй хувь хүн, байгууллага, хэвлэл мэдээллийн хэрэгслээр цацагдсан тоо баримтаас ишлэл татах нь танд давуу талыг авчирна. Үүний тулд хэвлэл мэдээлэл дээр тухайн сэдэвтэй холбоотойгоор нийтлэгдсэн материалыг сайн судалсан байх шаардлагатай.

**- "Галт тэрэгний цуваа" техник**

Нийгэмд хүлээн зөвшөөрөгдсөн нэр хүндтэй хувь хүн, байгууллагын дүгнэлтийг оршил болгон танилцуулна. Ингэснээр нөгөө талаа ганцаардмал байдалд оруулна. Нөгөө тал галт тэрэгний цуваанд залгагдаж олонхийг дагахаас өөр аргагүй байдалд орно. Ийм нөхцөл байдал үүсгэхийн тулд "Ухаалаг хүн бүр", "Дэлхий нийтээрээ", "Бүх хөдөлмөрчид", "Залуучууд" гэх мэт нийтлэг хэллэгийг ашиглана. Хамгийн чухал нь: Энэ техникийг ашиглах нь тийм ч ухаалаг сонголт биш. Ингэснээрээ та олонхийн саналыг өөрийн чигт эргүүлэх заль хэрэглэж байна гэсэн үг.

**- "Хувь хүнийг дайран довтлох" техник**

Энд таны хэлсэн үгийг бус хэлж байгаа хүний хувьд таны эсрэг довтолно. Энэ нь таны эсрэг тал ажил хэрэгч сайн үндэслэл гарган тавьж чадахгүй байгаагийн шинж. Та тайван байдлаа хэвээр хадгалж "Таны над руу хувь хүний хувьд минь довтлоод байгаа чинь таныг ажлаа сайн мэдэхгүй байгааг чинь харуулж байна" гэдгийг шууд хэл.

**- "Хэтрүүлэх-проекцлох" техник**

Нэгэн удаагийн болоод өнгөрсөн зүйлийг байнгын хэвшил болсон зүйл мэтээр танилцуулна. Нэгтгэх, ерөнхийлөх, тоо баримтыг хэтрүүлэх нь энэ техникийн үндсэн бүтэц. Проекцийн техник нь бүтцийн хувьд хэтрүүлгийн техниктэй төстэй. Өөр үйл явдлын үед байсан харьцааг, өөр нэг үйл явдлын үед үүссэн харьцаа мэтээр дамжуулан ярина. Хэрэв таны эсрэг энэ техникийг хэрэглэх юм бол таны харьцуулалт нь бодит байдалд нийцэхгүй байна гэдгийг хэл.

**- "Сэтгэл хөдлөлийг дэвэргэн ашиглах" техник**

Тухайн сэдвийн хүрээнд гарган тавьсан үндэслэл дээр санал солилцохыг урьтал болгохгүй, сэтгэлийн хөдөлгөөн, эерэг сөрөг тал руу гол анхаарлаа хандуулна. Сэтгэл хөдлөлийг дэвэргэж нөгөө талаа

яаралтай шийдвэр гаргах шахалтанд оруулна.

Сонсогчдын үнэлэмжийг сайн мэдэрч тэд тантай эв санааны нэгдэлтэй байна гэдэгт итгэлтэй байгаа тохиолдолд энэ техникийг ашиглах боломжтой.

Анхаарах зүйл: Энэ техникийг хэрэглэхдээ илтгэгч ёс зүйн үндсэн зарчмыг зөрчиж болохгүй гэдгийг мартаж болохгүй. Сонсогчдын сэтгэлийг хөдөлгөж болно. Харин тэдний толгойг эргүүлж болохгүй.

- "Давтах" техник

Өөрийн сэдэв гарган тавьсан үндэслэлээ давтан хэлэх нь сонсогчидыг шахалтанд оруулдаг. Давталтыг өөр өөр хувилбаруудаар хийх нь сонсогчидыг уйдаахаас сэргийлнэ. Таны зүгээс шинээр гарган тавих, тодотгох үндэслэл дууссан тохиолдолд энэ техникийг ашиглаж болно. Та давталтыг чадамгай хийж чадах юм бол сонсогчдыг итгүүлэх зорилгодоо хүрэхэд тань тус нэмэр болно.

### **8. Дүгнэлт: Практикт хэрэглэх зааварчилгаа**

1. Танд тааламжтай бус, хэцүү асуултуудыг асуултаар хариулах
2. Хэрэв сөргөлдөгч талын нотолгоо хангалттай биш тохиолдолд, өөрийн гарган тавьсан сайн үндэслэлүүдийг давтан хэлэх
3. Ярилцлага түр тасалдвал энэ завсарлагыг өөрийн санааг гүйцээн хэлэхэд ашиглах
4. Сөргөлдөгч талын гарган тавьж болохуйц сөрөг үндэслэлүүдийг урьдчилан харж өөрийн хэлэх үгэндээ оруулан урьдчилсан няцаалтыг хийх
5. Бодит жишээ илүү үнэмшил төрүүлдэг тул үндэслэлдээ тэдгээрийг ашиглах
6. Хэрэв сөргөлдөгч тал үнэнд нийцэхгүй харьцуулалтыг хийвэл харьцуулах боломжгүй зүйлийг харьцуулах оролдлого гэдгийг нотолно.
7. Сөрөг тал хэтэрхий ерөнхий ярих, буруу дүгнэлт хийх, буруу хувилбарыг санал болгох тохиолдолд тухай бүрд нь илрүүлж няцаалт хийх
8. Сөрөг тал сонсогчдын сэтгэлийн хөдөлгөөн дээр тоглож сонсогчдыг өөртөө татах оролдлого хийх юм бол ажил хэрэгч байхыг тэднээс шаардах
9. Сөрөг тал асуултанд хариулах явцдаа тухайн сэдвийн хүрээнээс халих юм бол сэдвийн хүрээнд ярилцахыг тэднээс шаардах



Қарна Шығмо

АМЖИЛТАНД ХҮРӘХ АЛХАМУУД