Лекция

Этика делового общения

Понятие общения. Общение как процесс: составные элементы, средства, виды, этапы и стороны общения

Ведение деловых переговоров

Вопросы:

1. Понятие этики, виды и принципы делового общения, этапы общения, принципы делового этикета
2. Ведение деловых переговоров, совещаний, встреч

1. Понятие этики, виды и принципы делового общения, этапы общения, принципы делового этикета

Деловой этикет

Эти правила фиксируются в виде ***делового (дипломатического) этикета***, существуют в виде общепринятых норм поведения, этикетных требований, ограничений временных рамок общения.

Деловой этикет

* ***Деловой этикет***
* - важнейшая сторона профессионального поведения любого человека.

Деловая этика:

- совокупность требований, норм поведения предпринимателя.
- позволяет рассматривать и оценивать деловые отношения предпринимателей, личное поведение.

Деловой этикет.

- ***Этикет*** *- большая и важная часть общей человеческой культуры, впитавшая в себя представление о порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности, поэтому в самостоятельные системы выделяются следующие разновидности этикета:*

Деловой этикет

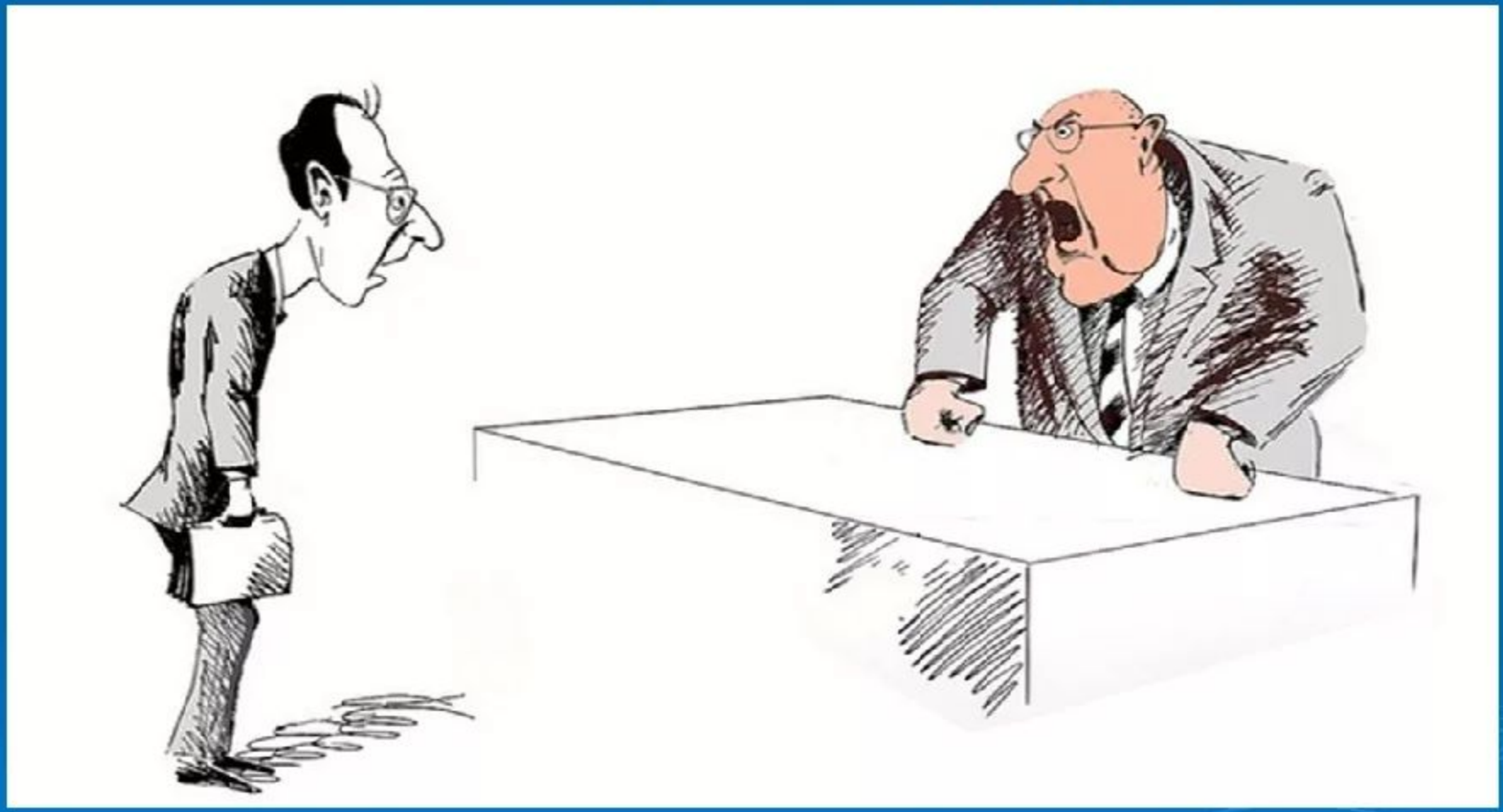
- **Деловой этикет** – внешнее выражение внутренней моральности и культуры человека, важнейшая сторона профессионального поведения делового человека, предпринимателя.

Деловой этикет

Деловой этикет - результат длительного отбора правил и форм наиболее целесообразного поведения, которое способствовало успеху в деловых отношениях.

Деловой этикет - важная составляющая деловых отношений, базирующаяся на многовековой мудрости, определяющей представления о духовных ценностях (справедливости, честности, верности слову и ценностях материальных - организованности, высоком дизайнерском уровне).

Этика делового общения: взаимоотношения в коллективе
Начальник – подчинённый: субординация



Относитесь к своему подчинённому так, как вы хотели бы, чтобы к вам относился руководитель

Деловой этикет

- Деловое общение — это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач.

Этика делового общения

Этика делового общения формируется исторически и связана с общественно-экономической формацией.

В современном гражданском обществе этика делового общения формируется под воздействием четырех главных макроподсистем общества:

1. *Государства с его системой законов и механизмов регулирования общественной жизни.*
2. *Экономических законов и компонентов рыночной экономики.*
3. *Демократизации общества и составных частей гражданского общества.*
4. *Общественной морали в виде принципов, норм и правил поведения различных социальных групп.*

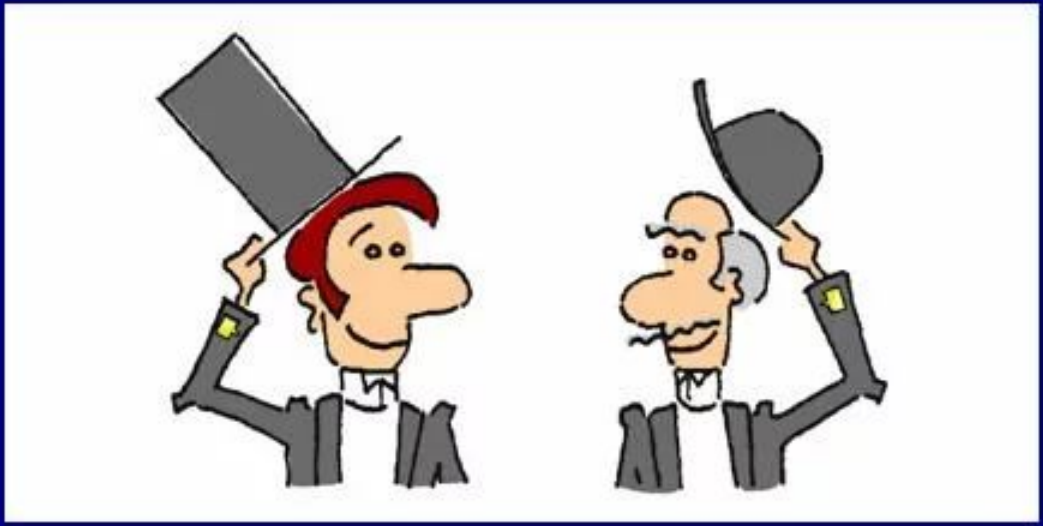
Правила делового этикета

1. Делайте все вовремя.
2. Не болтайте лишнего.
3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы.
4. Думайте о других, а не только о себе.
5. Одевайтесь, как положено.
6. Говорите и пишите хорошим языком

Виды этики

Универсальная этика определяет нормы поведения, которые являются обязательными для всех людей независимо от их социальных функций или профессиональной принадлежности

Профессиональная этика представляет собой систему моральных принципов, норм и правил поведения специалиста с учетом особенностей его профессиональной деятельности и конкретной ситуации



Особенности делового общения

- Деловое общение – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере. Его участники выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение цели, конкретных задач. Специфической особенностью названного процесса является регламентированность, т.е. подчинение установленным ограничениям, которые определяются национальными и культурными традициями, профессиональными этическими принципами.

Виды делового общения

- По способу обмена информацией различают **устное** и **письменное** деловое общение.

- **Устные** виды делового общения, в свою очередь, разделяются на **монологические** и **диалогические**.

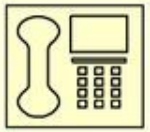
Виды делового общения

К **монологическим** видам относятся:

- **приветственная речь**;
- **торговая речь** (реклама);
- **информационная речь**;
- **доклад** (на заседании, собрании).

Виды делового общения

Виды делового общения

Беседа	
Переговоры	
Презентации	
Разговор по телефону	
Использование интернет-связи	
Письменная информация	
Собрания и совещания	

Виды деловой коммуникации

Виды общения	Признак деления	Примеры
Контактное - дистантное	По положению участников во времени и пространстве	Веб-конференция, переговоры, совещание
Непосредственное - опосредованное	По наличию технических средств	Телефонный разговор, вебинар
Устное - письменное	По форме речи	Беседа, письменное распоряжение
Межличностное - публичное	По количеству участников	Собеседование, презентация

Виды делового общения

- Первый инструмент – разговор с глазу на глаз
- Второй инструмент – выступление перед группой людей
- Третий инструмент – написание писем и отчетов

6 правил эффективной бизнес-презентации:

1. Эффективность речи на 90% обусловлена хорошей подготовкой
2. Выразите свою основную идею или точку зрения с самого начала
3. Давайте полное обоснование или конкретные причины
4. По возможности представьте доказательства и факты
5. Повторите выводы
6. Призовите людей к действию

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ: ВИДЫ И ФУНКЦИИ

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ – это общение с целью организации и оптимизации того или иного вида деятельности: производственной, управленческой, коммерческой и т.д.

ВИДЫ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Контактное – дистантное
(по положению коммуникантов во времени и пространстве)

Непосредственное – опосредованное
(по наличию/отсутствию технических средств)

Устное – письменное
(по форме речи)

Межличностное – публичное
(по количеству участников, условиям общения)

ФУНКЦИИ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

Информационно-коммуникативная
(прием и передача информации)

Регулятивно-коммуникативная
(корректировка дейтсвий в процессе совместной деятельности)

Побудительно-коммуникативная
(воздействие на собеседника, управление его поведением)

900igr.net

Этапы делового общения

1. Установка контакта (знакомство)
2. Представление себя другому человеку
3. Ориентировка в ситуации общения
4. Осмысление происходящего
5. Выдержка паузы
6. Обсуждение интересующей проблемы;
7. Решение проблемы;
8. Завершение контакта (выход из него).

Этапы делового общения

(понимание другого, презентация себя).

(уточнение проблемы)

(обмен информацией, формирование образа желаемого результата)

(установление договоренностей)

(закрепление уверенности в позитивности дальнейших действий)

Основные принципы делового этикета:

- Пунктуальность (делайте все вовремя)
- Конфиденциальность (не болтайте лишнего)
- Любезность, доброжелательность и приветливость
- Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе)
- Внешний облик (одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму)
- Грамотность (говорите и пишите хорошим языком)

Принципы делового этикета

1. Делайте все вовремя
2. Не болтайте лишнего
3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы
4. Думайте о других, а не только о себе
5. Одевайтесь как положено
6. Говорите и пишите хорошим языком

Общие принципы делового этикета

Принцип эстетической привлекательности поведения

манеры,
жесты,
мимика,
внешний вид,
умение говорить красивым языком

Принципы этикета в ходе деловой беседы.

Здравый смысл

Свобода

Этичность

Удобство

Целесообразность

Экономичность

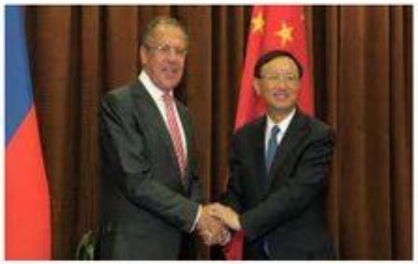
Консерватизм

Непринужденность

Универсальность

Эффективность

Основные виды делового этикета



1. **Дипломатический этикет** - правила поведения дипломатов и других официальных лиц при контактах с друг другом на различных дипломатических приемах ,визитах, переговорах.

2. **Придворный этикет** - строго регламентируемый порядок и формы обхождения ,установленные при дворах монархов.

3. **Этикет в силовых структурах** - свод общепринятых в армии, полиции, МЧС правил, норм и манер поведения служащих во всех сферах их деятельности.

4. **Транспортный этикет** - свод общепринятых правил и норм поведения на транспорте воздушном, железнодорожном, автодорожном, речном.

5. **Общегражданский этикет** - совокупность правил, традиций и условностей, соблюдаемых гражданами при общении друг с другом.

Средства общения:

- **Язык** – это система знаков, служащая средством человеческого общения, мыслительной деятельности, способом выражения самосознания личности.
- **Знак** – это любой материальный объект (предмет, явление, событие), который выступает в качестве указания и обозначения и используется для приобретения, хранения, переработки и передачи информации.

Средства общения

- Вербальные
  - Устная речь
  - Письменная речь
- Невербальные
  - Взгляд
  - Мимика
  - Движения
  - Поза, жесты
  - Голос, интонация

Средства общения

- ***Язык*** – система слов, выражений и правил их соединения в осмысленные высказывания, используемые для общения.
- ***Интонация,*** эмоциональная выразительность, которая способна придавать разный смысл одной и той же фразе.
- ***Мимика, поза, взгляд*** собеседника могут усиливать, дополнять или опровергать смысл фразы.
- ***Жесты*** как средства общения могут быть как общепринятыми, то есть иметь закреплённые за ними значения, или экспрессивными, то есть служить для большей выразительности речи.
- ***Расстояние,*** на котором общаются собеседники, зависит от культурных, национальных традиций, от степени доверия к собеседнику.

Специфика делового взаимодействия

Каждый участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию или коррекцию своих коммуникативных действий

http://www.perm-trade.ru/news/view/119

http://www.mmcis-investments.ru/index.php?mod=financing&page=logic

Особенности делового общения

- Партнер всегда выступает как личность, значимая для субъекта;
- Общающихся людей отличает хорошее взаимопонимание в вопросах дела;
- Основная задача – продуктивное СОТРУДНИЧЕСТВО.

Что значит уметь общаться?

Уметь разбираться в людях и на этой основе строить свои взаимоотношения с ними, что предполагает знание психологии общения.

Необходимо УМЕТЬ:

- слушать и слышать собеседника (коммуникация);
- воспринимать другого (перцепция);
- грамотно взаимодействовать в другим (интеракция).

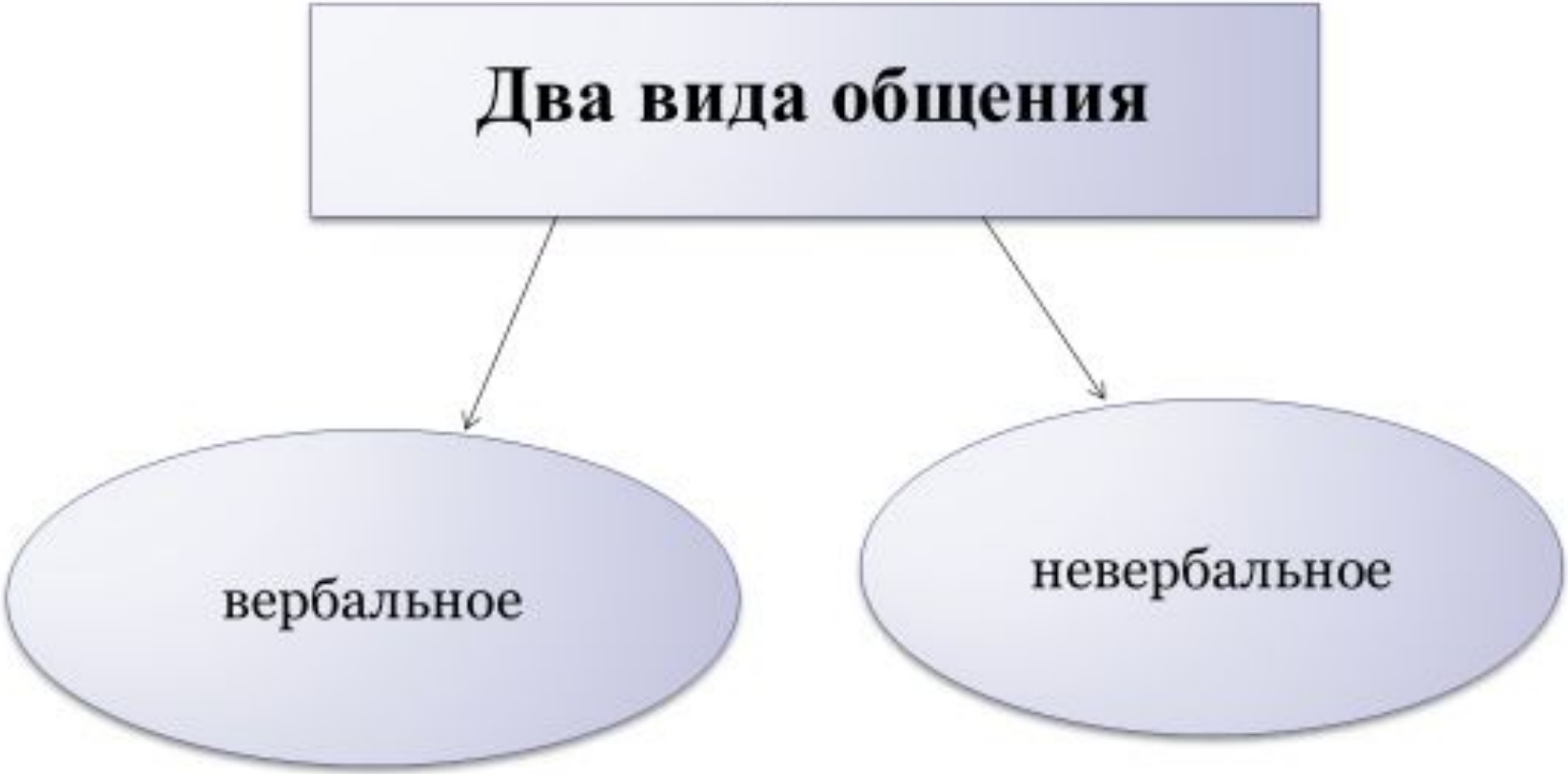
Деловое общение — это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели.

Прямое	Косвенное
Непосредственный контакт	*Существует пространственно-временная дистанция*

В целом деловое общение отличается тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения. В деловом общении мы не можем прекратить взаимодействие с партнером. В обычном дружеском общении чаще всего не ставятся конкретные задачи, не преследуются определенные цели. Такое общение можно прекратить в любой момент.

fppt.com

Характеристика и содержание общения



Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации с ее помощью менее всего теряется смысл общения.

Благодаря ей осуществляется кодирование и декодирование информации

Невербальные элементы общения:

1. Позы, жесты, мимика.
2. Проксемика (от англ. proximity — близость).
3. Визуальное общение.

Основные механизмы познания другого человека в процессе общения
идентификация
эмпатия
рефлексия

Идентификация (от лат. «identifico» – уподобление, отождествление) выражает простой эмпирический факт, что одним из самых простых способов понимания другого человека является уподобление себя ему.

Эмпатия представляет собой способность к постижению эмоционального состояния другого человека в форме сопереживания.

Термин «эмпатия» ввел в науку Эдвард Титченер, который говорил: «Я не только вижу в других важность, скромность или гордость. Я чувствую эти черты, проигрываю их в уме...»

Э. Титченер «Общение и чувства»

Рефлексия – это не просто знание или понимание партнера, а знание того, как партнер понимает собеседника, своеобразный удвоенный процесс зеркальных отношений друг с другом.

Способы воздействия партнеров друг на друга
заражение
внушение
убеждение
подражание

Заражение – бессознательная, невольная подверженность человека определенным психическим состояниям.

Внушение (суггестия) – целенаправленное неаргументированное воздействие одного человека на другого.

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

- Принятый порядок и форма обхождения на службе
- Его основная функция - формирование правил, способствующих взаимопониманию людей.
- Второй по значению является функция удобства, т. е. целесообразность и практичность.
- Современный служебный этикет имеет интернациональные признаки, потому что его основы фактически были заложены в 1720 году "Генеральным регламентом" Петра I, в котором были заимствованы европейские идеи.

- **2. Ведение деловых переговоров, деловые совещания, встречи**

Деловые переговоры

- Деловые переговоры являются средством взаимодействия двух сторон для достижения какой-либо совместной цели. В основном переговоры предназначены для того, чтобы с помощью взаимного обмена мнениями в форме различных предложений по решению поставленной на обсуждение проблемы получить отвечающее интересам обеих партнеров соглашение.
- Деловые переговоры – это еще и состязание личностей, их точек зрения, подходов к миропониманию.

Совещания и переговоры являются неотъемлемой частью ведения бизнеса.

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения (Е. Н. Скаженик «Деловое общение»

Особенности ведения деловых переговоров

Деловые переговоры как особый вид деловой коммуникации проводятся по определенным правилам и подчиняются своим закономерностям.

Переговоры бывают:

- официальные — с протоколом, строгой процедурой, соблюдением специальных ритуалов;
- неофициальные, напоминающие непринужденную беседу и не предполагающие по окончании подписания официальных бумаг;
- внешние — с деловыми партнерами и клиентами;
- внутренние — между работниками организации.

Важнейшими предпосылками успешного проведения переговоров является

- хорошая подготовка
- концентрация на предмете
- ориентировка на решение проблемы
- учет личностных качеств партнера
- соблюдение интересов
- гибкость

Характерные особенности переговоров

- Наличие проблемы
- Сходство и различие интересов сторон
- Взаимозависимость участников переговоров
- Сложная структура
- Общение сторон
- Совместное решение проблемы

Приемы ведения деловых переговоров

- *Встреча и вхождение в контакт* . Если к вам приехала не делегация, а всего один партнер, его необходимо встретить и проводить в гостиницу. В зависимости от ранга руководителя прибывающей делегации ее может встречать либо сам директор фирмы, либо кто-то из участников предстоящих переговоров.
- *Привлечение внимания участников переговоров* (или начало деловой части переговоров). В этой части важно пробудить у собеседника заинтересованность вашей информацией.
- *Передача информации* . На основе вызванного интереса следует убедить партнера в том, что принятие ваших предложений принесет ощутимую выгоду.
- *Детальное обоснование предложений* (аргументация).
- Заключает деловую часть переговоров преобразование интересов партнеров в окончательное решение – письменное или устное.

Тактические приемы проведения деловых переговоров

- «Уклонение от борьбы» - применяется в том случае, когда затрагиваются вопросы, обсуждение которых является нежелательным
- «Выражение согласия» (или «несогласия») – когда поддерживают общность с партнером, либо – нет
- «Выжидание» - выуживание из делового партнера наибольшее количество информации для принятия собственного решения

Деловые переговоры

- Приемы начала беседы
- Снятия напряженности (комплименты, шутки, улыбка)
- Прием «зацепки» (события, сравнения, личные впечатления, анекдотический случай, необычный вопрос)
- Прием прямого подхода (краткое сообщение причин и переход к основной части)

Особенности ведения деловых переговоров

Деловые переговоры как особый вид деловой коммуникации проводятся по определенным правилам и подчиняются своим закономерностям.

Переговоры — это средство, взаимосвязи между людьми, они предназначены для достижения соглашения, когда обе стороны имеют совпадающие либо противоположные интересы.

- **Деловые переговоры** – основное средство согласованного принятия решений в процессе общения заинтересованных сторон. Деловые переговоры всегда имеют конкретную цель и направлены на заключение соглашений, сделок, контрактов.

Алгоритм проведения деловых переговоров

Правила ведения переговоров

1. **Рациональность.** Необходимо вести себя сдержанно. Неконтролируемые эмоции отрицательно сказываются на переговорном процессе и способности принятия разумных решений.
2. **Понимание.** Невнимание к точке зрения партнера ограничивает возможности выработки взаимоприемлемых решений.
3. **Общение.** Если ваши партнеры не проявляют большой заинтересованности, все же постарайтесь провести с ними консультации. Это позволит сохранить и улучшить отношения.

.

Схема деловых переговоров

- Приветствие и введение в проблематику (задача: установление контакта)
- Характеристика проблемы и предложение о ходе переговоров (задача: выявление потребностей сторон)
- Изложение позиций, обмен мнениями (задача: презентация своих идей или предложений)
- Решение проблемы
- Завершение (задача: закрепление договоренностей)

МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

- должно быть свободым от отвлекающих моментов (шума голосов, телефонных звонков и т.д.);
- должно быть удобным, хорошо освещенным, оборудованным подходящей мебелью;
- должно соответствовать статусу участников переговоров;

Основные правила проведения деловых переговоров

- **Внешний вид** – ваша визитная карточка. **У вас никогда не будет возможности произвести второй раз первое впечатление!**

Практические рекомендации по ведению деловых бесед и переговоров

Первый принцип - привлечь внимание собеседника.

Второй принцип - пробудить в вашем собеседнике заинтересованность.

Третий принцип - принцип детального обоснования.

Четвертый принцип - выявить интересы и устранить сомнения вашего партнера.

Пятый принцип - основной – заключается в преобразовании интересов партнера в окончательное решение (Принятие решения).

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ

ПОДГОТОВКА К ПЕРЕГОВОРАМ – ***это подготовка к отсутствию поражения.*** Предусмотреть все варианты развития событий и продумать аргументы и ключевые высказывания – задача профессионального переговорщика.

- **Задача этапа подготовки:**

- изучить/предположить) интересы сторон
- проанализировать состав делегации,
- распределить роли,
- подготовить документы,
- иметь позитивный настрой на лучший вариант развития сценария переговоров.

Этому необходимо учиться, чтобы чувствовать большую уверенность в продвижении своей продукции, услуг и инноваций.

Виды подготовки:

1. **Информационная подготовка к переговорам** (цель, позиция и интерес)
2. **Психологическая подготовка переговоров** (методы ведения переговоров и способы подачи позиции)
3. **Техническая подготовка переговоров**.

Основные требования этикета ведения деловых переговоров

Обмен визитками.

Если на переговорах присутствует меньше десяти человек, участники обмениваются визитными карточками. Каждый передает свою визитку партнеру, сидящему напротив. Если переговорщиков много, то обмен визитками за столом неуместен.

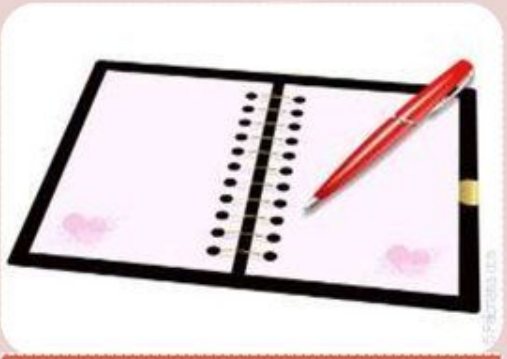
Начало переговоров.

Начинает переговоры Генеральный Директор принимающей стороны. В начале нужно обменяться несколькими фразами на отвлеченную тему: о погоде, о взаимовыгодном сотрудничестве в прошлом.

Основные требования этикета ведения деловых переговоров

Перерывы в ходе встречи

Недопустимы входящие и исходящие звонки на протяжении мероприятия. Секретарь может зайти только в том случае, если его о том попросит глава делегации хозяев.



Запись беседы

Чтобы начать запись, нужно уведомить об этом обе стороны и получить их согласие. Записывать переговоры может как технический сотрудник, так и член делегации.

Завершение переговоров

К концу встречи можно разрядить обстановку, например, предложив членам делегации снять пиджаки

Деловое совещание

Совещание – это форма организации делового общения коллектива с целью обмена информацией и принятия коллективного решения по актуальным для данного коллектива проблемам.

Совещание и собрание сопровождаются ведением протокола.

Структура совещания (собрания):

- вступительное слово ведущего
- выступления по повестке дня
- обсуждения
- принятие решения

Деловое совещание

Совещание – вид делового общения, целью которого является описание требуемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы.

Тема совещания – это предмет его обсуждения

Существуют различные виды деловых совещаний:

- Информативное
- Совещание с целью принятия решения (оперативное)
- Творческое

Деловое совещание – это особый вид организации труда.

Проведение совещания имеет определенные цели и состоит из следующих этапов:

1) *Подготовка совещания* (определяются цели, количество участников, назначается день и время проведения, ознакомление участников с повесткой дня)
2) *Проведение совещания.* Необходимые составляющие совещания:

- ***регламент*** – порядок ведения совещания (порядок ведения совещания с определением очередности и времени выступающих)
- ***протокол совещания*** – первичный официальный документ, составленный в определенной форме, содержит запись выступлений участников и принятые решения

3) *Подведение итогов и принятие решения*
4) *Контроль за выполнением решения*, т.е. назначение ответственных лиц.

Правила проведения и организации делового совещания

Деловое совещание – общепринятая форма делового общения, когда обсуждаются производственные вопросы и проблемы, требующие коллективного решения.

Цель совещания – описание ожидаемого результата, нужного типа решения.

Повестка дня – письменный документ, который участникам совещания рассылают заранее.

ОБЩЕНИЕ В ХОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ

Деловые совещания – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, один из инструментов управления причастностью сотрудников к делам своей организации

АЛГОРИТМ ПОДГОТОВКИ СОВЕЩАНИЯ

Определение цели
цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы

Определение времени проведения
целесообразно проводить совещания в определенный день недели, желательно в конце рабочего дня или во второй его половине

Определение числа участников
оптимальное число участников 6-7 человек

Организация пространственной среды
рекомендуется рассаживать участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга

ТИПЫ СОВЕЩАНИЙ

- Планирующие
- Контролирующие
- Информативные
- Оперативные
- Мотивационные
- Проблемные

Виды совещаний

Для решения вопросов, требующих коллегиального обсуждения, проводятся различного рода совещания, заседания, собрания. В зависимости от состава участников, периодичности проведения и характера обсуждаемых вопросов, они **делятся на**:

- диспетчерские (ежедневные);
- еженедельные;
- ежемесячные собрания, заседания;
- конференции;
- пленумы, симпозиумы и т

Правила подготовки и проведения деловой служебных совещаний

Виды деловых совещаний

- **Инструктивные**
  - предполагают передачу распоряжений сверху вниз по схеме управления для их быстрейшего исполнения
  - обсуждение путей и средств реализации решений
  - ознакомление с управленческими документами
  - может быть заменено доведением до исполнения решений в письменной форме
- **Проблемные**
  - посредством дискуссии нахождение оптимального решения управленческой, производственной, социальной и т.п. проблемы
- **Оперативные (диспетчерские)**
  - получение информации снизу вверх (на совещании работники докладывают руководителю о состоянии дел на местах)
  - руководитель в свою очередь пытается на основе полученной информации решать возникшие проблемы

Деловые совещания классифицируют по следующим основным признакам:

I По назначению

- Оперативные;
- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие;
- подводящие итоги;

II По частоте проведения

- разовые;
- регулярные;
- периодические

III По количеству участников

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

Классификация деловых совещаний (2)

3. **По количеству участников:**
- узкий состав (< 5 человек)
- расширенные (< 20 человек)
- представительные (> 20 человек)

4. **По степени стабильности состава участников:**
- с фиксированным составом
- с приглашаемыми по списку, составленному для каждого совещания
- комбинированные

5. **По принадлежности:**
- партийные (и других общественных организаций)
- административные
- научные и научно-технические
- объединенные

Руководителям и специалистам, готовящим совещание, необходимо руководствоваться общими принципами организации деловых совещаний

- в организационной деятельности нет мелочей;
- техническая сторона организации (рабочие места участников, материалы, техническое обеспечение) должны быть безупречными;
- должен быть подготовлен ведущий (предусмотрена замена, помощники ведущего и другой вспомогательный персонал

Деловые совещания классифицируют по следующим основным признакам:

I По назначению

- Оперативные;
- вырабатывающие и принимающие решения;
- разъясняющие и уточняющие;
- подводящие итоги;

II По частоте проведения

- разовые;
- регулярные;
- периодические

III По количеству участников

- узкий состав (до 5 человек);
- расширенные (до 20 человек);
- представительные (свыше 20 человек).

Вывод:

Деловое общение является необходимой частью человеческой жизни, важнейшим видом отношений с другими людьми. Вечным и одним из главных регуляторов этих отношений выступают этические нормы. Но в зависимости от того, как человек понимает и реализует эти нормы, в какой степени вообще учитывает их, он может как облегчить себе деловое общение, сделать его более эффективным, помочь в решении поставленных задач и достижении целей, так и затруднить это общение или даже сделать его невозможным.

Деловое общение

— общение с целью решения соответствующих практических проблем, ситуаций, когда необходимо направить или изменить деятельность других людей для выполнения конкретного дела.

Спасибо за внимание!