

Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**Кафедра менеджмента и экономики природопользования**

## **ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ**

**Методические указания к практическим занятиям  
для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент»,  
1-26 02 03 «Маркетинг»**

Минск 2007

УДК :[159.9+316.6](076.5)(075.8)

ББК 88я7

П 86

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель доц. Е. В. Мещерякова

Рецензент доц., канд. экон. наук.  
Г. О. Коновальчик

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2007 год. Поз. 91.

Для студентов специальностей 1-26 02 02 «Менеджмент»,  
1-26 02 03 «Маркетинг».

© Учреждение образования  
«Белорусский государственный  
технологический университет», 2007

## ВВЕДЕНИЕ

Управление людьми играет важную роль в любой организации, как хозяйствующем субъекте. Особое значение приобретают вопросы практического применения современных методов управления персоналом, позволяющих повысить социально-экономическую эффективность производства. В современных условиях без психологически грамотных руководителей ни одна организация не сможет выжить и достичь своих целей.

Целью преподавания и изучения дисциплины «Психология управления» является формирование системы знаний и приобретение практического опыта управления поведением и взаимодействием людей.

Повышение эффективности обучения студентов прямо зависит от умелого подбора и использования разнообразных, наиболее адекватных тематике методов обучения, а также от активизации всего учебного процесса.

Выбор методов обучения обусловлен, прежде всего, содержанием учебного материала и целями обучения, которые отличаются тем, что предполагают не только приобретение знаний, но и формирование умений и навыков, необходимых в практической работе. Поэтому в процессе обучения должны быть использованы, в первую очередь, те методы, при которых студенты идентифицируют себя с учебным материалом, включаются в изучаемую ситуацию, побуждаются к активным действиям, переживают состояние успеха и соответственно мотивируют свое поведение. Всем этим требованиям в наибольшей степени отвечают активные методы обучения.

В процессе проведения практических занятий по курсу «Психология управления» приобретаются навыки по наиболее важным аспектам взаимодействия руководителя с персоналом: высказывание критических замечаний, активное слушание, отдача распоряжений, аргументация, убеждение, публичное выступление и др.

Отработка навыков может происходить при непосредственном участии всей группы, а также в командах, в парах. Работа в командах позволяет освоить и навыки командного поведения, что является необходимым для освоения работы в проектных группах. Только заинтересованное участие каждого студента позволяет наиболее продуктивно провести занятие и закрепить теоретические положения.

**ТЕМА № 1**  
**ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ КУРСА**  
**«ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ»**

Разные люди и даже один человек в разное время могут далеко неодинаково реагировать на одну и ту же ситуацию. У каждого при восприятии одной и той же информации возникает своя «картинка».

**Упражнение 1. «Двойной облик».** Тренировка умения воспринимать другую точку зрения.

Необходимо внимательно посмотреть на рис. 1 и определить, какая женщина изображена: старая или молодая.

Обычно мнения аудитории расходятся: одни утверждают, что на рисунке дано изображение старой, другие – молодой женщины. Каждый из них прав, так как данный рисунок имеет двойное изображение. Тот, кто увидит два изображения одновременно, тому легче воспринимать ситуацию глазами партнера по общению.



Рис. 1. Молодая или старая женщина?

Аудитория разбивается на две группы. Желательно найти истинную методами установления сотрудничества.

**Упражнение 2. Закон искажения смысла управленческой**

**информации.** Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления.

Группа выбирает директора, который отдает приказ коммерческому директору, тот начальнику отдела маркетинга, который отдает распоряжение соответствующему сотруднику.

### **Приказ**

«Вы директор фирмы, которая производит офисную мебель. На сегодняшний день ваше предприятие продает свою мебель в Республике Беларусь, России и Германии. Но продажи постепенно сокращаются, и вам надо искать новые рынки сбыта. Перспективными вам представляются рынки стран Азии (Китай, Корея, Монголия, Индия), Прибалтики и Чехии.

Через две недели приезжает ваш предполагаемый партнер из Эстонии и вам надо иметь все данные об объемах и направлениях предполагаемых продаж, чтобы провести переговоры о конкретных объемах поставок вашей офисной мебели на рынки Эстонии. В процессе работы также желательно провести анализ рынков сбыта на ближайшие 5 лет. Можно использовать возможности Интернета и собственные наработки. Информацию желательно представить в виде диаграмм и таблиц. Правила оформления любой информации в вашей фирме контролирует секретарь-референт.

В отделе маркетинга у вас работают два человека, а в отделе сбыта – пять человек.

Для решения этой задачи можно привлечь двух человек из отдела маркетинга и необходимое количество человек из отдела сбыта.

После сдачи проекта Вы можете поощрить отличившихся сотрудников, запросив для этого дополнительные финансовые ресурсы».

По окончании упражнения выяснить, почему произошло искажение смысла поручения, механизм формирования приказа, правила передачи информации.

## **ТЕМА № 2**

### **ЛИЧНОСТЬ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

**Упражнение 3. Определение темперамента. Тест-опросник Г. Айзенка ЕРІ. Адаптирован А. Г. Шмелевым.**

Тест-опросник ЕРІ занимает первое место по частоте использо-

вания среди других психодиагностических методик.

Ответьте на следующие утверждения: «Да» или «Нет».

### **Содержание утверждений**

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, необходимость отвлечься, испытать сильное ощущение?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, одобрить, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беззаботным человеком?
4. Очень ли трудно Вам отказываться от своих намерений?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если это Вам невыгодно?
7. Часто ли у Вас бывают спады и подъемы настроения?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите и не растрчиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Смущаетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. Бывает ли, что разозлившись, Вы выходите из себя?
13. Часто ли Вы действуете необдуманно, под влиянием момента?
14. Часто ли Вас беспокоит мысль о том, что Вам не следовало бы чего-нибудь делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?
16. Верно ли, что Вас легко задеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которыми Вам не хотелось бы делиться с другими людьми?
19. Верно ли, что иногда Вы настолько полны энергии, что все «горит» в руках, а иногда чувствуете сильную вялость?
20. Стараетесь ли Вы ограничить круг своих знакомств небольшим числом самых близких друзей?
21. Много ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас кричат, отвечаете ли Вы тем же?
23. Часто ли Вас терзает чувство вины?
24. Все ли Ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли Вы дать волю своим чувствам и повеселиться в шумной компании?

26. Можно ли сказать, что нервы у Вас часто бывают напряжены до предела?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. После того как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думаете, что могли бы сделать лучше?
29. Верно ли, что Вы обычно молчаливы и сдержанны, когда находитесь среди людей?
30. Бывает ли, что Вы передаете слухи?
31. Бывает ли, что Вам не спится от того, что разные мысли приходят Вам в голову?
32. Верно ли, что Вам часто приятнее и легче прочесть о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, которая требует пристального внимания?
35. Бывают ли у Вас приступы дрожи?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых людях только хорошее даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам неприятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Верно ли, что Вы раздражительны?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действия?
40. Верно ли, что Вам нередко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Верно ли, что Вы неторопливы в движениях?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание или на работу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Огорчились бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или работы?
50. Могли бы Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
51. Трудно ли получать настоящее удовольствие от мероприятий, в которых много участников?
52. Беспокоит ли Вас чувство, что Вы чем-то хуже других?

53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?  
 54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?  
 55. Беспokoитесь ли Вы о своем здоровье?  
 56. Любите ли Вы подшучивать над другими?  
 57. Страдаете ли Вы бессонницей?

#### Код опросника

**Искренность:** ответы «Да» на вопросы 6, 24, 36;  
 ответы «Нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54.

**Экстраверсия:** ответы «Нет» на вопросы 5, 15, 20, 29, 32, 34, 37, 41, 51;

ответы «Да» на вопросы 1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 39, 44, 46, 49, 53, 56.

**Нейротизм:** ответы «Да» на вопросы 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Ниже дана интерпретация показателей по шкале «Искренность».

Таблица 1

#### Интерпретация показателей по шкале «Искренность»

Численный показатель	Интерпретация
0–3	Откровенный
4–6	Ситуативный
7–9	Лживый*

\*Следует обязательно отметить, что в данном случае речь идет только о степени искренности при ответах на вопросы теста, а отнюдь не о лживости как личностной характеристике.

#### Обработка результатов

Вначале необходимо обработать результаты по шкале «Искренность». Она диагностирует Вашу склонность давать социально желаемые ответы. Если этот показатель превышает 5 баллов, то можно утверждать, что Вы, к сожалению, не были искренни при ответах на вопросы теста.

Затем следует по каждому показателю подсчитать сумму баллов, начисляя по одному баллу за каждый ответ, совпадающий с ключом.

Полученные числовые результаты отложите на шкалах «Интроверсия – Экстраверсия» и «Нейротизм – Эмоциональная устойчивость», изображенных на схеме (рис. 2). Найдите квадрант, который



соответствует сочетанию характеристик по названным шкалам. Он укажет на тип Вашего темперамента.

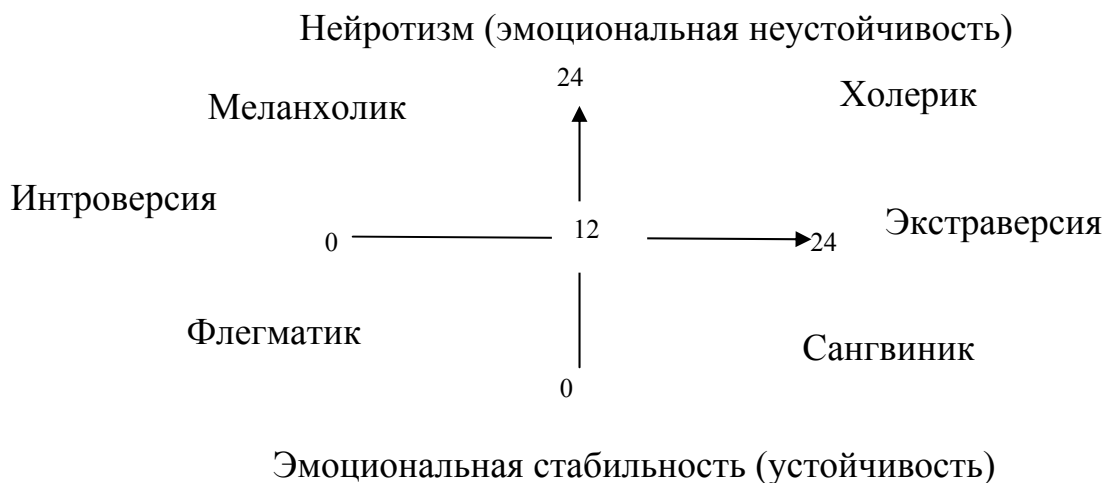


Рис. 2. Круг Айзенка

Показатель «Интроверсия – Экстраверсия» характеризует индивидуально-психологическую ориентацию человека либо (преимущественно) на мир внешних объектов (экстраверсия), либо на внутренний субъективный мир (интроверсия). Принято считать, что *экстравертам* свойственны общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность (но малая настойчивость) и высокая социальная адаптированность. Экстраверты обычно обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку. Хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

*Интровертам* присущи необщительность, замкнутость, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу и затруднения в социальной адаптации. Интроверты лучше справляются с монотонной работой, они более осторожны, аккуратны и педантичны.

*Амбивертам* присущи черты экстра- и интроверсии.

Показатель *нейротизма* характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Показатель этот также биполярен и образует шкалу, на одном полюсе которой находятся люди, характеризующиеся чрезвычайной эмоциональной устойчивостью, прекрасной адаптированностью (показатель 0–11 по шкале «нейро-

тизм», а на другом – чрезвычайно нервный, неустойчивый и плохо адаптированный тип (показатель 14–24 по этой шкале).

*Эмоционально устойчивые (стабильные)* – люди, не склонны к беспокойству, устойчивые по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству.

*Эмоционально нестабильные (нейротичные)* – чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, нельзя говорить о «хороших и плохих» темпераментах, можно лишь вести речь о различных способах поведения и деятельности, об индивидуальных особенностях человека. Сам же человек, определив тип своего темперамента, может более эффективно использовать его положительные черты.

### **ТЕМА № 3** **СТИЛИ РУКОВОДСТВА**

**Упражнение 4. Определение собственного стиля управления. Методика «Склонность к определенному стилю руководства».** Автор – Е. П. Ильин.

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. При этом надо, однако, учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

#### **Инструкция**

Представьте себе, что Вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы Вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует Ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружочком.

#### **Текст опросника**

1. При принятии важных решений Вы:
  - а) посоветуетесь с коллективом;
  - б) постараетесь не брать на себя ответственность за принятые решения;
  - в) примете решение единолично.

2. При организации выполнения задания:
  - а) предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;
  - б) не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;
  - в) будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.
3. При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:
  - а) будете жестко контролировать каждого из них;
  - б) доверите осуществление контроля самим подчиненным;
  - в) посчитаете, что контроль не обязателен.
4. В экстремальной для коллектива ситуации:
  - а) будете советоваться с коллективом;
  - б) возьмете все руководство на себя;
  - в) полностью положитесь на лидеров коллектива.
5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:
  - а) будете сами проявлять активность в общении;
  - б) будете общаться в основном, если к Вам обратятся;
  - в) будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.
6. При управлении коллективом:
  - а) будете оказывать помощь подчиненным и в их личных делах;
  - б) посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «совать»;
  - в) будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.
7. В отношениях с членами коллектива:
  - а) будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;
  - б) будете поддерживать только деловые отношения;
  - в) будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.
8. По отношению к замечаниям со стороны коллектива:
  - а) не допустите замечаний в свой адрес;
  - б) выслушаете и учтете замечания;
  - в) отнесетесь к замечаниям безразлично.
9. При поддержании дисциплины:
  - а) будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;

б) сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;

в) учтете, что поддержание дисциплины – это не Ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10. В отношении того, что о Вас подумает коллектив:

а) вам будет безразлично;

б) постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;

в) внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11. Распределив полномочия между собой и подчиненными:

а) будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;

б) будете полагаться на исполнительность подчиненных;

в) будете осуществлять только общий контроль.

12. При возникновении затруднений при принятии решения:

а) обратитесь за советом к подчиненным;

б) советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется Вам;

в) примете советы подчиненных, даже если Вы их об этом не просили.

13. Контролируя работу подчиненных:

а) будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;

б) будете выискивать в первую очередь недостатки, которые надо исправить;

в) осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?).

14. Руководя подчиненными:

а) сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;

б) будете в основном использовать просьбу, а не приказ;

в) вообще не умеете приказывать.

15. При недостатке знаний для принятия решения:

а) будете решать сами – ведь Вы же руководитель;

б) не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;

в) постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16. Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что Вы:

а) будете строгим, даже придирчивым;

- б) будете требовательным, но справедливым;
- в) к сожалению, будете не очень требовательным.

17. В отношении нововведений:

- а) будете скорее консервативным (как бы чего не вышло);
- б) если они целесообразны, то охотно их поддержите;
- в) если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном

порядке.

18. Вы считаете, что в нормальном коллективе:

- а) подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;
- б) должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;
- в) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

### Обработка результатов

За каждый сделанный выбор при совпадении ответов с ключом проставляется по 1 очку.

Таблица 2

#### Ключ к опроснику

№ п/п	Ответы			№ п/п	Ответы		
	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>		<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>
1	Д	Л	А	10	А	Л	Д
2	Д	Л	А	11	А	Л	Д
3	А	Д	Л	12	Д	А	Л
4	Д	А	Л	13	Д	А	Л
5	Д	А	Л	14	А	Д	Л
6	Д	А	Л	15	А	Д	Л
7	Д	А	Л	16	А	Д	Л
8	А	Д	Л	17	Л	Д	А
9	А	Д	Л	18	Д	А	Л

*Примечание.* В таблице (ключе) приняты следующие обозначения: А – авторитарный стиль руководства, Д – демократический стиль, Л – либеральный (попустительский) стиль.

Очки суммируются отдельно по каждому стилю (А, Д, Л) руководства.

### Выводы

Поскольку в «чистом» виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них. Опра-

швигаемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше, и при этом выборы А преобладают на 3 очка над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае преобладания на 3 очка выборов Л над А – о склонности к либерально-демократическому стилю.

#### **ТЕМА № 4**

### **ОРГАНИЗАЦИЯ И СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ**

#### **Упражнение 5. Определение ценностно-ориентационного единства группы.**

Р. С. Вайсман определяет ценностно-ориентационное единство группы как меру единообразия в выборе личностных качеств, являющихся, по мнению испытуемых, наиболее значимыми для совместной работы. Каждому члену группы предлагался специальный опросник, в котором осуществлялся параметрический выбор (5 из 28) самых ценных качеств. Мера ценностно-ориентационного единства (ЦОЕ, %) определялась по формуле

$$\text{ЦОЕ} = (n - m) / N \cdot 100,$$

где  $n$  – сумма выборов, приходящихся на пять качеств (параметр), получивших в данной группе наибольшее количество выборов;  $m$  – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в данной группе минимальное количество выборов;  $N$  – общее количество выборов, сделанных членами группы.

Предлагаемые качества: целеустремленность, грамотность, честность, пунктуальность, настойчивость, обучаемость, соблюдение этических норм, общительность, толерантность, креативность, смелость, харизматичность, трудолюбие, добросовестность, ответственность, уверенность в себе, красноречие, визуальность, стрессоустойчивость, эмоциональная уравновешенность, самостоятельность, умение слушать, умение говорить, неконфликтность, доброта, умение обучать, практичность, хорошие отношения в семье.

После этого полученный от студентов материал обрабатывается по формуле и определяется ценностно-ориентационное единство группы.

## **ТЕМА № 5** **ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ**

*Законы общения так же объективны,  
как законы природы и общества.*

Что надо знать деловому человеку, проводящему в общении большую часть времени? Обозначим структуру проблем, влияющих на наше умение общаться.

1. Фазы контакта.
2. Вступление в контакт.
3. Проблемы общения, или барьеры, и работа с ними.
4. Умение разговаривать и слушать, основанное на активном слушании, которое включает: умение задавать открытые вопросы, техники вербализации (услышать и понять) и, так называемый, малый разговор.
5. Снятие эмоционального напряжения во время беседы.
6. Искусство комплимента.
7. Умение спорить и аргументировать.
8. Манипуляции и сопротивление им.

### **1. Фазы контакта. 2. Вступление в контакт.**

1. Переключение.

Собеседнику необходимо время, чтобы переключиться от диалога с самим собой, с выполнения другой работы. Происходит перераспределение внимания, что особенно важно при телефонном разговоре. Времени требуется на это немного, иногда не больше секунды. Но неполное прохождение этой фазы затрудняет последующие.

2. Установление психологического контакта.

Задолго до произнесения слов устанавливается психологический контакт – у обоих партнеров возникает уверенность в участии партнера в общении. В первую очередь используются невербальные средства: взгляд, поза, поворот головы, туловища, дистанция, выражение лица.

Потом идет обращение – желательно по имени или по имени-отчеству. Важно уметь приветствовать. Улыбаться, смотреть в глаза,

обращаться по И. О. (Упоминание имени всегда приятно для собеседника – имя связано с личностью, а подчеркивание значимости личности – это ее утверждение). О многом говорит рукопожатие (рука сверху, снизу, сильное, вялое).

Партнеру сигнализируется о выбранном типе ситуации: игровая, рабочая, интимная и т. д. Если оба выбирают одну ситуацию, то этим определяются и роли каждого. Благодаря ролям последующее общение приобретает четкие рамки. Если партнеры рисуют себе ситуацию по-разному, то возникает борьба, чье понимание ситуации будет ведущим. Выигрывает тот, кто реагирует на ситуацию быстрее и лучше владеет средствами общения.

3. Поддержание контакта. Невербальные средства оттесняются на задний план, основное внимание направлено на слова. Важен язык, стиль изложения, логика. При этом присутствует невербальное сопровождение: интонация (тон, громкость, тембр голоса), темп, ритм и паузы в речи. Наблюдайте за собеседником, за его реакциями, выражением лица, позой, жестами. Даже просто интерес – это уже шаг навстречу. Уважайте его право иметь другую точку зрения, но постарайтесь понять, почему он так думает.

4. Разрыв психологического контакта. Подготовительные действия занимают от нескольких секунд до минуты или чуть более. Разрыв психологического контакта происходит как на вербальном (подведение итога разговора, пожелания, прощальные фразы), так и на невербальном уровне (поворот туловища, разворот ступней, понижение интонации, фиксирование взгляда на постороннем объекте).

#### **Упражнение 6. Вступление в контакт.**

Разбиться по парам и придумать ситуацию вступления в контакт.

1. В гостинице, с соседом (соседкой).
2. В поезде с попутчиком (попутчицей) по купе.
3. С секретарем директора конкурирующего предприятия, предприятия, поставляющего сырье, потребителя.
4. В налоговой инспекции.
5. С директором банка.
6. С представителями финансовых органов.

Ситуации разбиваются на такие, в которых предполагаемый партнер по общению: охотно идет на контакт; равнодушен к нему; не желает общаться.

Ситуации проигрываются, потом разбираются в группе.



### 3. Проблемы общения (барьеры общения).

Полноценному общению будут мешать любые «атаки» на личность. Они могут проявляться в попытке подчинить партнера своей воле, в неуважении к его мнению, его ценностям, интересам, опыту, в неприятии его решения. Барьеры общения можно обозначить следующие.

1. Угрозы. «Делайте, как я Вам сказал, или...».
2. Приказы. Когда Вы приказываете другому человеку, Вы явно демонстрируете свою власть над ним. Любая демонстрация власти будет вызывать внутреннее сопротивление, и это негативное отношение будет переноситься и на то дело, которое необходимо выполнить. Приказы неуместны в отношениях с деловыми партнерами, и даже с подчиненными ими нельзя злоупотреблять.

Приказ можно отдать в виде совета или просьбы (от своего имени можно просить сделать то-то и то-то, если Вы уверены, что подчиненный к Вам хорошо относится, но если Вы в этом сомневаетесь, лучше обращаться от лица отдела, фирмы, организации). Но здесь существует правило – чем выше по уровню компетентности и мотивации Ваш подчиненный, тем более дружеским может быть Ваше общение с ним, чем ниже – тем наоборот, Вы должны более дистанцироваться от него.

3. Критика. Существуют правила критики подчиненных, которые ее делают более эффективной. В общении критические замечания приводят к образованию барьера восприятия. Если Вас что-то не устраивает в общении с партнером, используйте «Я-высказывания», которые выстраиваются по следующей схеме «Когда Вы (констатация действия, нейтральное описание поведения другого человека), Я (описание Вашей реакции на это поведение), Вы не могли бы (описание того, чего бы Вы хотели бы). Например, «Когда Вы не предупреждаете, что откладываете выполнение нашей с Вами общей работы на сутки, у меня возникает ощущение, что Вы не цените наше сотрудничество. Вы не могли бы, если сталкиваетесь с препятствиями в работе, звонить мне и сообщать о возможной задержке?».

4. Негативные оценки и ярлыки. «Такое может сказать только неуч!». Реакция ясна.

5. Долженствование. «Вы должны...», «Вы не должны...». Когда человеку говорят, что он должен, у него появляется сразу желание сделать все наоборот. Это нападение на право личности быть личностью. А личность в общении неприкасаема.

6. Допрос. «Почему ты так поздно?». Высказывание подразумевает необходимость оправдываться и ставит Вас и партнера по общению в неравноправное положение. А любые «перекосы» в общении не приводят к конфликту, только в случае если эти перекосы принимаются обеими сторонами. Вы считаете, что Вы имеете право знать эту информацию, так как волновались и переживали, а может даже и замерзли, пока его ждали. Но он не знает о Ваших чувствах, а воспринимает Ваш вопрос как нападение на значимость его личности. Скажите о Вашем состоянии, и потом ему будет легче объяснить Вам, что произошло.

7. Похвала с подвохом, ирония, язвительность. «У Вас так хорошо получается эта работа, может Вы займетесь ею и в субботу?». Или (зарисовка с натуры, с тренинга в фирме) – «У Вас такие красивые волосы, мойте их почаще!».

8. Диагностирование мотивов действий. «У Вас никогда не хватало...», «Когда я вам говорю правду, Вы отводите взгляд, – Вы явно не согласны со мной и осуждаете меня».

9. Несвоевременные советы. «Если бы Вы поступили таким-то образом, у Вас было бы все в порядке. Я Вам советую...». Вообще давать советы можно только тогда, когда Вас об этом попросят.

Попросить можно не только словом, но и взглядом. Важно то, что человек готов их воспринять только тогда, когда он уже внутренне созрел для этого решения, то есть и сам подошел к нему, но еще не сформулировал. В противном случае любой совет будет восприниматься как попытка показаться умнее и значимее. Большинство человек приходит к Вам не для того, чтобы получить умный совет (он и так знает, как надо поступать), а для того, чтобы просто быть выслушанным.

10. Убеждение логикой. «Не расстраивайся, все правильно». Когда человек находится на «эмоциональной волне», в состоянии повышенного эмоционального возбуждения, логические выводы на него не оказывают влияния. Подобное входит в резонанс только с подобным. Помогите сначала собеседнику снять эмоциональное напряжение, а потом уже убеждайте его.

11. Отказ от обсуждения вопроса. «Нечего тут обсуждать, я не вижу проблемы...». Но партнер-то видит. Этот вопрос его волнует и Ваше нежелание обсуждать то, что его волнует, может привести к внутреннему напряжению у него, а иногда (если очень важна для него эта проблема) и обидеть.

12. Смена темы. «Очень интересно...А я вчера...». «Ну что мы все обо мне, да обо мне. Поговорим лучше о Вас. Ну, как Вам моя новая машина?». Наверное, это было бы смешно, если бы не было так точно. Ведь нет темы интересней для нас, чем мы сами.

13. Соревнование. «Это что, Вы бы посмотрели на то, сколько я вчера...». Вы опять пытаетесь принизить значимость партнера.

14. Вопросы, на которые не требуется ответа или на которые невозможно ответить. «Сколько еще Вы будете опаздывать?», «Сколько можно Вас учить?».

15. Обобщения. «Вы всегда все делаете не так», «Вы всегда опаздываете!», «Вы всегда вешаете свое пальто не на место!». Речь должна идти только об одном конкретном поступке, а не обо всей жизни в целом.

16. Успокоение отрицанием. «Не нервничай!», «Не волнуйся!». Когда человек в состоянии эмоционального возбуждения, частица «не» воспринимается не сознанием, а на уровне подсознания. В подсознание идут все сигналы, на которых не останавливается внимание человека, которые не фиксируются сознанием. А подсознание частицу «не» не воспринимает. Остается то, что стоит за ней. И подумайте сами, какие слова поступают в подсознание в качестве команды в этом случае?

**Упражнение 7. Отработка практического употребления приемов «Я-высказывание», «Вы-подход» и «Мы-позиция».**

Группа разбивается по парам. Каждая пара придумывает и проигрывает ситуацию, в которой есть виноватый и рассерженный. Необходимо так высказать свои претензии, чтобы не разрушить отношения. Используется «Я-высказывание». Второй, желая загладить свой проступок, использует «Вы-подход», подчеркивая достоинства первого. Вместе они затем договариваются о тех правилах или нормах, которые будут соблюдать в общении.

**Работа с барьерами общения.**

Существует два способа работы с барьерами: «поверх барьеров» и «сломать барьеры».

«Сломать барьеры». Вы не игнорируете барьеры, а ломаете их. Вы просто запрещаете строить барьеры. «Перестань со мной разговаривать на эту тему!». И если для Вас это не столь распространенный способ поведения или партнер чуть «слабее» Вас, он перестает говорить в подобном тоне, Вы добиваетесь желаемого, хотя у партнера и остается чувство неудовлетворения.

«Поверх барьеров». Согласиться с тем, с чем мы можем согласиться, подчеркнуть то, что объединяет. Этот способ общения основан на игнорировании возникающего барьера – мы позволяем партнеру злиться, неточно выражать свои мысли, использовать барьеры, сами же сохраняем спокойствие и говорим с ним дружелюбно и спокойно, сохраняя уверенность. Важно не отвергать того, о чем говорит собеседник, и создать у него ощущение понимания. Можно использовать всегда, за исключением случаев, когда тема разговора принципиально важна или когда партнер по разговору находится в сильном эмоциональном возбуждении.

Вы говорите о своих чувствах и ощущениях, которые у Вас возникают при общении с партнером в форме «Я-высказывания». Вы говорите о чувствах партнера, отражаете их. В ответ на гневные заявления партнера – «Да, я понимаю, Вам неприятно слышать о переносе подписания нашего договора на более поздний срок. Мне бы хотелось объяснить Вам, чем вызвано это решение».

Правила, которыми надо руководствоваться при работе с барьерами.

1. Вместо создания барьеров говорите о своих желаниях и чувствах.

2. Говорите о своих чувствах и проблемах, если Ваша проблема существенно больше, чем проблема партнера. Игнорируйте барьеры, которые он строит.

3. Говорите о чувствах партнера, если его проблема больше, чем Ваша. Разрушайте барьеры, которые он строит.

4. Если проблема касается Ваших с партнером взаимоотношений – говорите о чувствах и отношениях. Если проблема деловая и не связана с взаимоотношениями – говорите о формальной сути проблемы.

#### **Упражнение 8. Работа с барьерами.**

Группа делится на несколько команд, которые разыгрывают конфликтные ситуации и два варианта работы с барьерами «Сломать барьеры» и «Поверх барьеров». Подводится итог работы, и определяется наиболее эффективный способ работы с барьерами в разных рабочих и семейных ситуациях.

Ситуации: мама с дочкой (спор по поводу уборки квартиры и спор по поводу покупки сапог); начальник и подчиненный (конфликт по вопросу незапланированного отгула); жена с мужем (спор о месте проведения отпуска).

#### **4. Активное слушание.**

Если Вы сумеете показать человеку, что Вы его действительно слушаете, понимаете и сочувствуете, то тем самым Вы сведете вероятность конфликта к минимуму, а эффективность общения к максимуму. Каждому необходимо быть услышанным и понятым. Продемонстрируйте ему, что Вы, по крайней мере, понимаете, как ему представляется ситуация, даже если Ваша позиция в этом вопросе иная.

При выслушивании собеседника надо воспринимать две вещи: то, что было сказано и чувства говорящего, которые могут быть скрыты под беспристрастными словами. Очень важно обнаружить и понять их для принятия удовлетворительного решения.

Таблица 3

**Пример. Разница между словами и чувствами говорящего**

<b>Слова</b>	<b>Чувства</b>
Делай, что хочешь	Мне не нравится то, что ты собираешься делать, но мои чувства тебя, по-видимому, не волнуют. Ты сделаешь это в любом случае
Мне все равно	Мне не все равно, но говорить об этом нет смысла, ведь ты меня не слушаешь
Поступай так, как считаешь нужным	Я слишком устал спорить с тобой. Делай, что хочешь, хоть я и против
«Ладно» или любое другое слово внешнего одобрения, сказанное неохотно или с гневом в голосе	Я не согласен и на самом деле очень зол на тебя. Мне кажется, что ты не считаешься со мной

Активное слушание – это:

1. Слушать и воспринимать истинные чувства говорящего.
2. Слушать с сочувствием.
3. Сосредоточиться на предмете разговора.
4. Относиться к говорящему уважительно.
5. Слушать внимательно, не делая оценок. При этом лучше всего время от времени просто кивать. В создаваемой таким поведением атмосфере говорящему легко делиться своими мыслями.
6. Выделять то, что Вы не поняли и в чем Вы не уверены. Непонимание может порождать новое непонимание.
7. Побуждать человека к дальнейшему разговору. Вопросы типа: «Не могли бы Вы рассказать об этом немного подробнее?». Зада-

вайте Ваш вопрос нейтральным тоном. Не спрашивайте об этом так, как будто Вас больше интересует причина, по которой он испытывает те или иные чувства либо поступает так или иначе. В таком случае человек может занять защитную позицию.

8. Использовать для поддержания разговора невербальную коммуникацию. Улыбайтесь, кивайте, смотрите в глаза, повернитесь, склоняйтесь к говорящему.

9. Не советовать, не заниматься диагнозом, заверениями, поощрениями, критикой или подколами (см. барьеры общения).

Методы активного слушания используются тогда, когда а) Вам важны отношения с партнером, б) у Вас есть время, в) Вы отвечаете за этот договор, сроки и т. д.

**Методы активного слушания:** открытые вопросы; вербализация; малый разговор.

#### ***Открытые вопросы.***

Активизируют собеседника, дают возможность выбора – о чем говорить, а о чем нет, устраняют барьеры. Помогают получить развернутый спектр информации. Не должны звучать как обвинение, упрек, непрошенный совет, ложная интерпретация.

Надо только учитывать, что в нашей культуре задавать вопросы – статусная привилегия, кроме того, осуждение и запрет также часто преподносятся в виде вопросов.

Не рекомендуется употреблять вопросы «Почему?» Они могут звучать как скрытое обвинение (Ваш выбор непонятен, значит, неправилен, Вы выбрали неправильный путь, Вы недостаточно опытни). Лучше использовать следующее построение вопросов: Каковы основные аргументы? Какова логика этого выбора? Как мы могли бы...? Чем было продиктовано положительное решение? Не могли бы Вы...?

#### ***Вербализация.***

а) Повторение. Можно повторить дословно цитату из высказываний собеседника, дословно последние слова, с вопросительной интонацией одно или два последних слова собеседника. Используется, если необходимо выиграть время, понять партнера, показать ему, что Вы его слышите. Это вовсе не означает Вашего согласия с его словами, но говорит о Вашем внимании к тому, что он говорит. Сложнее реализуется, если концентрируетесь на том, что Вы собираетесь говорить.

б) Перефразирование. Краткая передача сути сказанного партнером, с сохранением его логики изложения (сохранение ритма, уровня пафоса, близость синонимов).

в) Интерпретация. Вы повторяете мысль партнера и развиваете ее дальше. Это могут быть уточняющие вопросы (Вы, по-видимому...) и пробные вопросы или условные гипотезы (А может быть так...). Негативно действует, если интерпретация неточная, и точная, но это ему неприятно.

### ***Малый разговор.***

Задачи малого разговора – разговорить собеседника, снять эмоциональное напряжение от большого разговора. Это беседа на интересную и приятную для собеседника тему, создающая благоприятную психологическую атмосферу, вызывающая симпатию и доверие к Вам, восстанавливающая эмоциональное равновесие. Затрагиваются приятные и интересные зоны (экспертные зоны) собеседника.

Используется:

а) Цитирование партнера. (Вы говорили, как я помню...).

б) Позитивные констатации. Позитивные высказывания о событиях в жизни партнера, благоприятных событиях вообще, положительных сдвигах, других людях. В любом случае в разговоре с деловыми партнерами лучше использовать только позитивный тон общения. Вспомните, как неприятно разговаривать с человеком, который постоянно жалуется и всех ругает.

в) Информирование. Вы рассказываете партнеру важную для него, полезную или приятную информацию.

г) Интересный рассказ.

### **Упражнение 9. Использование приемов активного слушания**

Выбирается 18 участников игры из группы, которые разыгрывают 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера.

Эти приемы группируются по 3 разделам:

- 1) способствующие пониманию партнера;
- 2) не способствующие пониманию партнера;
- 3) нейтральные.

Группу просят оценить эти приемы по 7-балльной шкале: -3; -2; -1; 0; +1; +2; +3. Оценка каждой техники производится с точки зрения того, насколько она может помочь понять партнера. Оценка -3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнера, а оценка +3 – наиболее способствует.

### **Приемы активного слушания.**

1. В беседе пара студентов сопровождает высказывания партнера репликами вроде: «Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог это Вам объяснить, но боюсь, что Вы ничего не поймете», «А на Вашем месте я вообще помолчал бы» и т. п.

2. Речь партнера сопровождается высказываниями типа: «Дада», «Угу...», «Что Вы говорите?», «Неужели...».

3. Дословно повторяются высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял Вас...», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является...» и т. д.

4. В ходе беседы вставляются высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр.

5. Воспроизводятся высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируется самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, Вы считаете, что...», «Таким образом, Вашими основными идеями являются...» и т. д.

6. В беседе студенты пытаются вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что Вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому, что...».

7. Собеседники пытаются найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют их самих.

8. Партнеру задается вопрос за вопросом, при этом явно собеседник старается разузнать что-то, но не объясняет своих целей.

9. Не принимается во внимание то, что говорит партнер, собеседник пренебрегает его высказываниями.

Правильные ответы:

1. Не способствующие пониманию партнера:

- негативная оценка (1);
- игнорирование (9);
- эгоцентризм (7).

2. Нейтральные (промежуточные):

- выпрашивание (8);



- замечания о ходе беседы (4);
- поддакивание (2).
- 3. Способствующие пониманию партнера
  - вербализация, проговаривание (3);
  - вербализация, перефразирование (5);
  - вербализация, интерпретация и развитие идеи (6).

**Упражнение 10. Тренинг на вербализацию и перефразирование. «Иностранец и переводчик».**

Выбираются два участника тренинга, один из которых играет роль иностранца, а другой переводчика. Остальным предлагается представить себя журналистами, находящимися на пресс-конференции приехавшего иностранного гостя.

«Иностранец» сам выбирает образ своего героя и представляет его публике (это может быть известный предприниматель, политический деятель, адвокат, менеджер и т. п.). Журналисты задают ему вопросы, на которые он отвечает на «иностранном» языке (на самом деле – все на русском языке).

Задача участника, исполняющего роль «переводчика», – *кратко, сжато, но точно* передать то, что сказал «иностранец».

Можно создать группу экспертов, которые будут оценивать точность перевода.

Следует обратить внимание на то, когда даются остроумные и неординарные интерпретации текстов; когда точно передается мысль.

Но необходимо помнить, что, – как сказал американский психолог К. Роджерс, – слишком точная интерпретация может вызвать отторжение и защиту, а неадекватная интерпретация – лишний раз утвердить человека в ощущении того, что его никто не понимает.

**5. Приемы снятия эмоционального напряжения**

1. Подчеркивание общности. Постарайтесь найти то общее с собеседником, что вас объединяет, кроме того, это общее должно вызывать у него приятные ассоциации или быть ревалентным его деловой или личной экспертной зонам: «Мне кажется, нас объединяет такое качество, как...».

2. Подчеркивание значимости собеседника: «Мне кажется ценным...», «Я благодарен Вам за...». Важно быть конкретным (т. е. значимость конкретного факта, конкретной мысли, конкретного поступка или черты личности) и искренним. Вклад должен быть действительно позитивным. Учитесь запоминать то хорошее, что Вы видите у собеседника – мысли, чувства, поступки. Вы научитесь

отслеживать именно позитивные моменты, и это не только поможет Вам поддерживать любую беседу, но и искренне и заинтересованно относиться к людям, что всегда найдет ответ. Если Вы будете откровенно льстить, это всегда прочтается собеседником, если не на уровне сознания, так на уровне подсознания и отложится неприятным ощущением.

3. Вербализация эмоционального состояния, своего или партнера. Есть прекрасные слова «Названное утрачивает власть». Необозначенное состояние тревожит. Для снятия напряжения его надо классифицировать. Проговоренная эмоция перестает определять Ваше отношение к собеседнику или его к Вам. При этом желательно употреблять такое описание своего или его состояния, которое не будет вызывать внутренний протест. «Я согласен, что это может вызвать удивление...» Вербализация может быть метафорической, имеющей множество толкований, при этом Вы не навязываете своего мнения или «диагноза» ситуации, а можете применить свое творчество. Если произнесенное Вами будет сказано еще и с юмором, это тоже даст возможность разрядки напряжения.

Таблица 4

**Желательные обозначения эмоционального состояния**

<b>Не желательно</b>	<b>Желательно</b>
Вы (я) не понимаете	Вы (я) удивлены
Вы (я) в депрессии	Вы (я) огорчены
Вам (мне) неприятно	Вам (мне) неуютно
Вам (мне) противно	Вы (я) возмущены, вызывает дискомфорт
Вы (я) нервничаете	Вас (меня) беспокоит, тревожит, угнетает
Вас (меня) бесит	У Вас (меня) вызывает протест
Вам (мне) обидно	Вас (меня) задевает
Вы (я) злитесь	Вы (я) сердитесь
Вы (я) боитесь	Вы (я) опасаетесь

4. Интерес к проблемам партнера. Проявляемое Вами внимание к проблемам партнера помогает ему снять напряжение, разговориться, понять, что Вы заинтересованы в общении с ним.

5. Возможность выговориться. Как уже говорилось выше, рассказывая о своем эмоциональном состоянии, партнер переводит его из актуального состояния в неактуальное, в прошлое, успокаивается и только после этого готов к тому, чтобы слушать Вас.

6. Понять истинный смысл агрессии со стороны партнера и ответить на ту причину, которая вызвала эту боль. Ведь от природы агрессивных людей не так и много. Человек становится агрессивным, когда его загоняют в угол, давят, причиняют серьезные неудобства. Поймите, что лежит в основе его поведения и объясните ему, что Вы на него не нападаете, покажите, что проблема общая и его выгоду от ее решения. Вы ведь не бьете ребенка, когда он плачет, а выясняете, почему он это делает. Понимание человека стоит на четырех основаниях: знание ситуации, определение контекста, в котором развивается ситуация, чувство другого и внимание, заинтересованность в нем.

7. Признайте свою неправоту в тех областях решения проблемы, в которых она имеется. Не можете Вы быть во всем правы, а Ваш партнер – нет. Признание Вами своей ошибки выбивает оружие из рук противника. Вы при этом становитесь сильнее. Ошибаться может каждый, но только сильный человек может об этом открыто сказать.

8. Обратитесь к фактам и предложите конкретный выход. Бывает, что человек нервничает только из-за того, что не видит достойного выхода. Помогите ему «спасти лицо», дайте конкретный выход, и он Вам многое простит.

9. Сохраняйте сами спокойствие и не разговаривайте на повышенных тонах в любой ситуации. Голос должен быть спокойный и уверенный. Сохраняйте оптимальную дистанцию между Вами и партнером, угол поворота и наклон тела. Пусть Ваши ладони или хотя бы одна из них будут раскрыты. Это просигнализирует ему, что Вы – друг и не собираетесь нападать.

### **Упражнение 11. Снятие напряжения.**

Разбиться по парам, разыграть ситуацию, когда один из партнеров нервничает, и попробовать в разговоре снять его напряжение и проконтролировать свое эмоциональное состояние. Потом объяснить друг другу, как менялось в течение беседы эмоциональное состояние.

### **Краткое подведение итогов.**

В любой беседе необходимо помнить как минимум следующие основные правила.

1. Важно подчеркнуть важность, значимость собеседника, уважение к нему как специалисту. Не рекомендуется при этом лгать.

2. Заранее продумайте, что у вас общего с собеседником: образование, возраст, хобби, семейные обстоятельства. Похожее объединяет, разное – разъединяет.

3. Сохраняйте самообладание, не поддавайтесь на провокации с целью вывести Вас из состояния равновесия. Когда человек сильно расстроен или находится в очень возбужденном радостном состоянии, он плохо воспринимает информацию, может принять опрометчивые решения, теряет контроль над ситуацией. Никогда не принимайте решения в состоянии сильного возбуждения.

4. В случае, если Вашего собеседника переполняют чувства, дайте ему выговориться. В противном случае он будет внутренне переживать и делать вид, что слушает, не вникая в разговор.

5. Сообщайте собеседнику о Вашем восприятии его чувств, установок, эмоционального состояния. «Мне кажется, Вы устали». Каждому человеку приятно внимание к нему и восприятие его чувств.

6. Дайте собеседнику почувствовать его превосходство над Вами. Открытое и искреннее признание его значимости способствует контакту.

7. Если Вы в чем-то неправы, признайте это раньше, чем Вам об этом скажет собеседник, – это обезоруживает.

#### **6. Искусство комплимента. Правила формирования аттракции.**

Достижению эмпатии (приязни, симпатии) способствует умение создать поле «личного общения». Это то, чем люди дорожат, поэтому лишение такого общения приносит гораздо большие энергетические потери, чем давление, к которому человек быстро приспосабливается. Научитесь подбирать для людей индивидуальный стиль общения, подчеркивайте значимость личного контакта, создавайте эмоциональный фон, концентрируйтесь именно на этом человеке в момент общения. Сумейте стать для человека экспертом в его проблемах или личностью, повышающей его жизненные силы, энтузиазм, оптимизм.

Первое правило формирования аттракции (подсознательного расположения) – обращение к личности партнера, подтверждение значимости этой личности. А что в первую очередь утверждает личность партнера? Его имя, которое для него всегда напрямую

связано с его личностью. Обращайтесь к партнеру во время разговора (или во время встречи) по имени или по имени-отчеству и Вы будете подтверждать его значимость для Вас. А поскольку это будет фиксироваться подсознанием, а не сознанием (так как ничего особенного не происходит), то и скажется положительно на отношении человека к Вам.

Второе правило формирования аттракции – разговор с человеком на любимую тему. Человек привязывается к источнику приятных переживаний, а возможность поговорить на ту тему, которая интересна и значима, – несет весьма позитивные эмоции. Этот шлейф позитивных эмоций от разговора на любимую тему перейдет и на Вас.

Следующее правило – Ваша мимика, позы и жесты должны выражать позитивное отношение к человеку, показывать, что он Вам приятен и является другом, а не врагом. И начинайте и заканчивайте разговор на позитивной ноте.

А теперь поговорим о комплиментах. Чем приятнее людям общаться, тем выше шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Compliment – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах.

Комплименты надо уметь преподносить. У нас распространена ситуация, что мы всегда добавляем наши рекомендации, если сказали что-то хорошее человеку. Мы так и рвемся встать в позу более опытного, знающего жизнь и мудрого учителя. Как правило, это не вызывает положительных эмоций у партнера по разговору. Ему хочется показать, что он тоже кое-что знает и начинает отмахиваться от наших рекомендаций и, в свою очередь, учить нас. Так вот, комплимент должен быть свободен от всего этого. Он должен вызывать только приятные эмоции и никакого желания освободиться от давления Вашей столь умной личности.

**Комплимент** – это небольшое преувеличение положительных качеств человека, это умение дать человеку возможность подчеркнуть собственную значительность, способность оценить чей-то труд, признать его полезность и незаменимость, что создает условия для эффективного взаимодействия.

#### **Правила произнесения комплиментов.**

– комплимент должен отражать положительные, и только положительные качества человека;

– положительные качества должны иметь небольшое преувеличение;

– учитывайте собственное мнение человека об этих качествах. Если он твердо знает, что уровень этих качеств меньше, чем в комплименте, – это будет выглядеть банально;

– не делайте комплимент тому качеству человека, которое, по его мнению, не должно быть выражено сильнее, чем есть;

– комплимент должен констатировать, то есть утверждать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендации по ее улучшению;

– делая комплимент, удержитесь от ложки дегтя (не говорите о других, негативных качествах, которые надо было бы устранить).

***И не делайте специального акцента на фразе, содержащей комплимент.***

Совет – избегайте общих слов, будьте конкретны.

Стопроцентно действует комплимент на фоне антикомплимента себе.

**Упражнение 12. Тренировка умения говорить комплименты.**

Сначала группа разбивается на пары и учится говорить друг другу комплименты в парах, потом юноши говорят комплименты девушкам.

## **7. Умение спорить и аргументировать.**

Стратегическая задача любой аргументации – добиться принятия партнером Вашей точки зрения.

Первый фактор, от которого зависит, примет ли Вашу точку зрения партнер, – поймет ли он Вас. Для этого необходимо выполнение следующих условий: понимание языка, на котором Вы говорите, в том числе специальных терминов; учет уровня интеллекта; достаточность информации; логичность изложения (если Вы начинаете с одного, переходите на не связанную логически тему, потом вспоминаете дополнения и нюансы первой темы и возвращаетесь к ней, собеседнику трудно востроизвести и сохранить у себя в сознании логическую цепочку и он переключает все внимание на менее энергоемкий процесс); концентрация внимания. Если нет концентрации внимания, партнер будет Вас слушать, но не слышать. Влияет на возможность сконцентрироваться и отношение говорящего к собеседнику. Если последнему кажется (а то, что ему кажется, для него не менее реально, чем то, что есть на самом деле), что к нему

относятся негативно, то он будет концентрироваться на не смысле объясняемого, а на отношении к нему говорящего. Поэтому надо запомнить, что повышенный тон, угрозы, психологические нападения неприемлемы, если Вы хотите, чтобы Вас поняли. Эмоциональное напряжение снижает возможность понимания и адекватной оценки ситуации. Объясняя что-либо человеку, не ругайте его. Говорите спокойнее, и Вас лучше будут понимать.

Следующий фактор – доказательства. Предъявите партнеру настоящие документы. При этом Вы должны помнить: тезис – это Ваша идея, положение, позиция, которую Вы хотели бы, чтобы принял Ваш партнер по общению. Доказательством тезиса служат аргументы. Аргумент, это такое суждение, которое, по идее, должно априори (то есть без доказательств) приниматься собеседником. Если он не принимается априори, то это не аргумент, а субтезис. Будет ли он принят априори зависит от того, насколько содержание аргумента объективно (*или субъективно для оппонента*) соответствует действительности. Поэтому правила формальной логики требуют необходимости соответствия аргументов действительности и соблюдения логической, то есть причинно-следственной связи между аргументом и тезисом. Аргумент, который принимает собеседник априори, должен потянуть за собой и тезис.

Но знание – это необходимое, но не всегда достаточное условие для изменения поведения человека. Доказать, не значит убедить. Доказательства – это необходимые, но не всегда достаточные условия принятия. Если Вы хотите, чтобы партнер принял Вашу точку зрения, обращение должно быть направлено не только на его понятийную сферу, но и на мотивационную сферу психики – систему его ценностей, интересов и потребностей, которые и мотивируют поведение человека. Для этого необходимо использовать средства, направленные на включение Вашей позиции в систему его ценностей.

Кроме этого, при прочих равных условиях люди легче принимают позицию того человека, к которому у них положительное отношение. Если Ваши идеи подходят, мнение о Вас, как о личности положительное, принятие собеседником Вашей точки зрения гарантировано. Если идея не подходит при положительном отношении, он будет искать возможности договориться. Если он к Вам плохо относится, даже при положительной идее, скорее всего работа с Вами будет блокироваться на подсознательном уровне.

Будет принята Ваша точка зрения или нет, зависит и от того, как Вы приподнесете Ваши предложения. Опишите те преимущества и выгоды, которые он получит, если примет Вашу идею. Сила аргумента – в силе потребности, которая будет удовлетворена при его принятии.

Аргументируя позицию, необходимо учитывать и систему ценностей партнера по общению. Кому-то важнее хорошо выглядеть, кто-то более всего ценит дело, ему важнее результат. Перед тем как начать аргументацию, оцените, выгодно ли оппоненту принять данный аргумент, нет ли в структуре его ценностей чего-либо такого, что будет блокировать принятие аргумента.

Аргументы необходимо подобрать заранее, до спора, иначе может получиться, что Вы провели не деловую беседу, а подготовку к ней, репетицию. При размышлении над результатами окажется, что и аргументы можно было бы привести сильнее и сказать это все по-другому. Это связано с инерционностью нашего сознания и с тем, что в состоянии эмоционального напряжения скорость мышления падает. Напряжение спадает, и мы становимся «значительно умнее».

Аргументы после их подбора надо еще правильно выстроить. Учитывайте эффект «установочного фона» – если исходная установка (позиция) оппонента на данную информацию, на ситуацию убеждения или на Вас лично негативная, то с этой точки зрения более эффективны должны быть варианты убеждения, когда начинают с самых сильных аргументов, если позитивна – можно начинать с самого слабого. Используйте тогда «эффект края» или «правило рамки», которое гласит, что лучше всего запоминаются начало и конец разговора. Начало беседы определяет фон ее прохождения, а слова, сказанные в конце разговора, определяют установку к действию.

Если Вы не знаете позицию оппонента и его отношение к Вам, то надо иметь как минимум два сильных аргумента – для начала и завершения аргументации.

Если Вы можете с достаточной вероятностью прогнозировать ответные реакции партнера, то предположите возможные возражения и подготовьте контрдоводы. Не давайте оппоненту сказать «нет» в самом начале Вашего диалога. Если это беседа наедине – он не захочет уронить свой личный статус, а если вы беседуете при всех, ему отказаться от своего «нет» еще труднее – играет роль и его



социальный статус. Любого человека волнует – как он выглядит в глазах других людей. Люди всегда социально ориентированы. Упреждая его возражения, Вы не ставите оппонента в неловкое положение публично.

### **Упражнение 13. Аргументация.**

Группа разбивается на 6 команд. Определяются 3 темы аргументации. Например: муж с женой спорят по поводу новой покупки – поменять машину или приобрести спальную гарнитуру; крупный клиент приходит в банк договариваться о кредите; одна группа аргументирует другую востребованность женского стиля управления (может ли женщина быть таким же эффективным руководителем, как мужчина).

#### ***Техника возражений.***

1. Необходимо всегда иметь при себе блокнот и бумагу. Кроме того, что это поможет Вам запомнить необходимый объем информации – аргументы, противоречия, ответы, данный аспект имеет и психологическую окраску – увидев, что Вы пишете, Ваш оппонент будет более тщательно подбирать аргументы и проявит осторожность в выражениях.

2. Если партнер на Ваш взгляд не прав, то для того, чтобы создать положительную установку, необходимо начинать свой ответ с согласительных слов.

#### ***Правила выражения несогласия.***

– необходимо найти повод для согласия с какой-либо частью высказывания оппонента или с каким-либо аспектом. При этом содержание согласительной части не должно противоречить действительности и второй части ответа;

– согласительная часть не должна быть лаконичной;

– после согласительной части необходимо сделать паузу. Пауза помогает обратить внимание партнера по беседе на Ваше согласие – это акцентуация;

– интонация должна быть положительной.

Пример: «Вы безусловно правы, я согласен, что сроки поставок нашего товара очень жесткие, тем не менее эти сроки связаны с циклом...».

### **Упражнение 14. Умение говорить «но».**

Выбирается тема, по которой группа спорит с преподавателем. Он демонстрирует, поправляет, на примере учит методике проведения эффективного спора, выбору аргументов и способу их преподнесения. Темы могут быть: за и против смертной казни, эфтаназии, аборт, употребления пива и т. д. – любая тема, которую предложит группа.

### 8. Манипуляции и работа с ними.

**Манипуляция** – преднамеренное и скрытое побуждение другого человека к действиям, необходимым для достижения манипулятором его целей.

*Формы манипуляции:*

- деструктивная критика – личности; дела, идеи, поступка;
- риторические вопросы о недостатках;
- деструктивные констатации;
- деструктивные советы (непрощеные, которые выступают как нарушение прав); указания, повеления и инструкции, не связанные с социальными рабочими отношениями.

Манипуляция реализуется только потому, что у другого человека есть слабые места, так называемые струны, на которых и играет манипулятор.

Ниже дан пример игры на струнах, так называемые «щипки».

Таблица 5

#### Виды манипуляционных «щипков» (по Е. Сидоренко)

Виды	Щипки снизу	Щипки сверху
1. Подразнивающие	Тебя что, так легко расстроить (обмануть)? – Как всегда, боишься ?	Я знаю, тебя не так легко расстроить (обмануть)! – И ты боишься?
2. Подзадоривающие	Эта вещь слишком дорогая, чтобы ты смог ее купить	Эта вещь дорогая, как раз для тебя

3. Универсальные щипки. Пример: «Ты что, разбогател, эта вещь дорогая» направлено на то, чтобы задеть и сверху и снизу, в нем априори заложено внутреннее противоречие, адресат волен выбирать, на что реагировать.

Манипуляция может выполняться из-за доставляемого манипулятору удовольствия – из-за изменения эмоционального состояния адресата, из-за получаемой вследствие ее прагматической пользы.

**Прагматическая манипуляция.** Вначале идет настройка – выяснение «слабых» мест, предварительный обобщенный щипок, пробные меры (льстивая фраза, рискованная шутка, жалобный тон).

Как правило, манипуляция сопровождается соответствующими невербальными сигналами: резкое убыстрение темпа (беседы, движения и т. д.); внезапное сокращение или увеличение дистанции; ограничение пространства; нерегламентированное прикосновение.

Затем следует сам щипок или этюд: случайное высказывание, невинный обман; оговор, клевета; «невинный» шантаж; преувеличение слабости, неопытности и т. д.

***Признаки манипулирования:***

1) дисбаланс – противоречивость эмоций (радость и недоверие, смешно и неприятно);

2) странность эмоций (не вовремя, страх, ярость);

3) повторяемость эмоций (систематически повторяемое состояние с одним и тем же человеком – игра на одной струне);

4) резкий всплеск эмоций (неоправданный характеристиками ситуации).

Самонаблюдение позволяет заметить манипуляцию и снизить интенсивность чувств.

А теперь попытаемся описать, какие конкретно могут быть психологические уловки в деловой беседе.

1. «Перевод спора на личности». Задача – выведение человека из равновесия. Используются насмешки, намеки, обвинения с тем, чтобы собеседник в раздражении сделал невыгодное для себя заявление.

2. «Перевод разговора на другую тему». Собеседник сознательно уходит от вопроса, который Вам надо решить. Согласитесь, что это важный вопрос, и поскольку он требует отдельного внимания, а Вы дорожите временем Вашего собеседника, то сначала необходимо закончить тот вопрос, по поводу которого Вы встретились.

3. «Анекдот». Цель – перевести разговор с нужной Вам темы, вывести Вас из себя. Суть Вашего поведения при этом должна быть в сохранении Вашей позиции. Анекдот, как пауза для отдыха, не заме-

чайте подтекста в свой адрес. Отдохнули и переходите дальше к аргументации.

4. «Информационная атака». На собеседника идет большой объем информации, больше, чем тот способен переработать. Информация сообщается в основном безапелляционно, в очень быстром темпе, часто не структурирована и не аргументирована. Партнер, боясь показать собственную некомпетентность, принимает вариант предлагаемого решения.

5. «Неконкретные заявления о вашей выгоде». Если Вас заверяют, что ориентируются на взаимную выгоду, следует спросить: «Выгоду в чем? Каковы конкретные критерии выгодности?».

6. «Домыслы». Вместо разбора аргументации партнера по переговорам ему и окружающим предлагается некорректное определение причин выдвижения именно такой позиции: «Вы это говорите потому, что...».

7. «Сверхобобщение». Ваш собеседник оценивает какое-либо поведение или чье-либо высказывание с помощью так называемых кванторов всеобщности: «все», «каждый», «всегда», «никто» и т. д.

8. «Отсутствие критериев». Опускается критерий, по которому делается сравнение. «Наше предложение лучшее». Лучшее почему? Мы должны получить критерии, которыми руководствуется наш собеседник.

9. «Довод к городовому». Необходимость согласиться с выдвигаемым партнером предложением связывается с интересами тех, кого не стоит беспокоить (волновать). Ибо они могут... При этом конкретные персоны обычно не называются. Разновидность уловки – апелляция к авторитету. Происходит ссылка на конкретное лицо, которое необходимо учитывать, но которое не присутствует на переговорах. Вы говорите: «К. безусловно авторитетен, но Вы согласны, что слова «авторитет» и «доказательство» – не синонимы; поскольку здесь мы с Вами не расходимся, то давайте вернемся к аргументам».

10. «Провокационная оценка». Цель вывести Вас из состояния равновесия и заставить броситься в атаку словами «Это банально», «Это все глупости», «Это ерунда».

11. «Таран». Собеседник бьет в одну и ту же точку. Выдвигается постоянно один и тот же аргумент. Занудство и монотонность могут победить осмысленность.

12. «Глушение». Собеседник говорит, как только Вы начинаете произносить слова, и не дает Вам выставить свои аргументы. Не раздражаясь, измените тембр голоса и попросите возможности высказаться. Если не помогает, то оборвите свою фразу, даже на полуслове. И так двух раз будет достаточно.

13. «Лесть». Сознательное значительное преувеличение достоинств или подчеркивание того, чего нет совсем, но что приятно и значимо для Вас, что подталкивает на совершение определенного поступка или высказывание.

14. «Мнимая обида». Демонстрация партнеру чувства обиды, вызванного какими-либо его действиями, нежелание якобы из-за этого продолжать общение.

15. «Давление на жалость». Всячески подчеркивается собственное неблагополучие. Его разновидность, – принижение значимости того, что партнер хочет получить. «Я человек бедный, а что значит для Вас эта малость...».

16. «Двойная бухгалтерия». Те же самые аргументы принимаются как положительные при обосновании собственной позиции и отвергаются в случае аргументирования ими позиции оппонента.

17. «Перефразирование». Подводя итог Вашим высказываниям, усыпляют началом фразы: «Итак, Вы полагаете...». Далее приводятся иные выводы.

18. Приписывание Вашим словам другого смысла. Вы не этот смысл имели в виду, произнося Вашу реплику, но она искажается и доказать, что Вы не это имели в виду, практически невозможно. Подтвердите, что эти слова Вы говорили, но, поскольку этим словам Вы придавали не такое значение, то нет смысла их так понимать и лучше вернуться к теме обсуждения.

19. «Капкан аванса». О Вас говорится как об очень умной и проницательной личности, которая не может не понимать что-либо (то, что нужно собеседнику) и не может не согласиться. «Вы, как человек, несомненно, умный, согласитесь с моими доводами».

20. «Навязанная альтернатива». Предлагается свободный выбор из альтернативных вариантов, каждый из которых Вам может быть невыгоден. «Вы будете подписывать договор сегодня в пять часов или завтра утром?».

21. «Негативный образ будущего». Предлагается бездоказательный негативный вариант развития событий, который вытекает вслед-

ствие принятия Вашего предложения или непринятия предложения собеседника.

22. Опровержение Ваших аргументов упреком, что Вы ни слова не сказали о... Со спокойно-деловой интонацией скажите, что с удовольствием повторите ранее сказанное Вами.

### **Что можно сделать при столкновении с манипулятором?**

*Энергетическая мобилизация* (то есть защита от падения жизненного тонуса при столкновении с манипулятором).

Манипуляция вызывает отрицательные эмоции, от самых простых – обида, раздражение, страх, вплоть до депрессионных состояний.

Лучше всего эти эмоции перевести в радость. Если не в радость, то в гнев. И радость, и гнев вызывают энергетическую мобилизацию, дают прилив энергии.

*Творчество* – совершение непредсказуемых, оригинальных поступков и действий. Это защищает от импульса к раздражению.

*Уклонение.*

1) Взять тайм-аут – отвлечение внимания на бытовую подробность; философский выход (риторические вопросы); шутка и переключение внимания; физический уход.

2) Сокращение времени взаимоотношений с манипулятором: перенесение разговоров на другое время, неудобное для него и не позволяющее вести большие беседы; установление графика общения по сугубо деловым вопросам.

3) Прекращение личного взаимодействия – исключение взаимных встреч; деловое общение через переписку.

*Отказ.*

Отказ выполнить желаемое манипулятором может выглядеть как отказ – опасение; отказ – сожаление; отказ – вынужденный, при этом неплохо действует ссылка на три причины (во-первых, во-вторых и в-третьих) и не так важно, насколько они серьезны.

**Конкретные техники**, которые можно использовать, если Вы попали в ситуацию, когда манипулятор использует «щипки» в надежде вывести Вас из состояния равновесия или хочет конкретно что-то получить от Вас (по Е. Сидоренко).

Целесообразно правильно подобрать интонацию – спокойную, холодную, задумчивую, веселую, грустную.

Перед ответом необходима пауза (акцентуация внимания), затем ответ – произносить его следует неторопливо, обращаясь куда-то в более глубокое пространство, лучше всего спокойно и задумчиво.

1) *Техника бесконечного уточнения.* Подробное и точное прояснение того, что является мишенью.

2) *Техника внешнего согласия (холодно).* Согласие с какой-либо частью или полностью с тем, на что он обратил внимание (это важно интересно, обогащает, есть рациональное зерно).

3) *Техника испорченной пластинки (скажи три раза).* Многократное повторение одной и той же емкой фразы, содержащей важное, сообщение с одной и той же интонацией.

4) *Техника «английского профессора» (весело).* Корректно, когда чьи-то требования могут нарушить Ваши права. «Вы не могли бы говорить...». «Боюсь, что нет... Это часть моей личности».

5) *Техника психологического айкидо.*

Принципы психологического айкидо построены на согласии с доводами партнера, на амортизации предполагаемого удара с его стороны, если он есть. Если удара нет, а нам только показалось, – тем лучше.

Если от Вас пытаются чего-то добиться, используя лесть. Независимо от того, настоящий ли это комплимент или откровенная лесть, спокойно принимайте его и соглашайтесь с тем, что Вам сказали. Например: «Вы сегодня великолепно выглядите». Ответ: «Благодарю Вас. Я действительно неплохо выгляжу». Если у Вас имеются некоторые подозрения в неискренности сказанного, можно добавить: «Мне особенно приятно слышать это именно от Вас, ибо в Вашей искренности я не сомневаюсь».

Психологический удар. Смысла спорить с человеком, который захотел Вас обидеть, просто нет. Доказать Вы ему ничего не докажете, а энергию и силы потеряете. Каждый останется при своем мнении и при своей обиде друг на друга. А если он через пять минут пожалеет о своих словах? Подойти к Вам и поговорить будет уже очень тяжело. Соглашаясь, Вы вызываете у него растерянность и даете возможность подумать. Например: «Вы глупый и недалевидный человек». Ответ: «Вы абсолютно правы». Согласие должно быть немедленное. При необходимости, если Вы захотите испортить отношения (а надо ли?) и нанести ответный удар, можно добавить: «Как Вы быстро сообразили, что я недалекий человек. Мне так долго удавалось это от

всех скрывать. При Вашей проницательности Вы далеко пойдете. Я удивлен, что начальство Вас до сих пор не оценило по достоинству».

Данный принцип великолепно действует при ударах, направленных на Вас в магазинах, в автобусах. Человек всегда пытается доказать то, с чем не соглашаются, и теряется при согласии, когда спорить не о чем. Его оружие падает на землю. При попытке завоевать и атаковать возникает азарт охотника, а если чуть отодвинуться в сторону, противника нет – не с кем бороться. Приходится идти на мирные договоренности.

б) *Профилактическая амортизация (упреждающая)*. Когда ситуация идет по сценарию, который заранее известен, есть смысл опередить предполагаемый удар партнера. Скажите о себе сами те критические замечания, которые собирался сделать обвинитель, и Вы будете управлять положением и ситуацией, а не она Вами.

### **Профилактика манипуляций в деловом общении.**

Одной из наиболее эффективных тактик работы с манипулированием является рациональное распознавание угрозы.

Сосредоточьте Ваше внимание на наблюдении за поведением партнера. Анализируйте то, что Вы видите, и попытайтесь предсказать его поведение. У собеседника появляется дискомфортное состояние, если он понимает, что его просчитывают.

Ищите причину, главный мотив и цель, которую преследует Ваш собеседник. Часто проговаривание мотивации действий разрушает и сами действия. Описание того хода, который пытаются использовать при общении с Вами, разрушает заготовленный сценарий.

Не давайте себя спровоцировать на мелкие конфликты. Для этого необходимо научиться управлять в жестких условиях взаимодействия, знать собственные «эмоционально пробиваемые точки» и быть готовым к их защите. Используйте приемы психологического «айкидо». Пресекайте всякие элементы силового давления.

### **Упражнение 15. Работа в условиях жесткого взаимодействия (держат удар).**

Выбор поведения и его демонстрация при следующих вопросах-обращениях.

Преподаватель работает со студентами и совместно с ними выбирает наиболее эффективный способ поведения.

1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.



2. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.

3. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой работой?

4. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?

5. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности Вы способны сильно подставить нашу фирму.

6. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта Вы можете претендовать только на минимальную оплату?

7. Мне кажется, что у Вас нет перспектив в нашей организации.

8. К сожалению, похоже, мы с Вами не сработаемся.

9. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.

10. Вы абсолютно не умеете вести себя в общении с руководством.

11. Почему Вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?

12. Почему, устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?

13. Нам, руководству кажется, что Ваш приход в отдел плохо сказался на взаимоотношениях наших сотрудников.

14. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?

15. К сожалению, на мой взгляд, ваш конкурентоспособный потенциал приближается к 0.

16. Ох, ну и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.

17. Вам не кажется, что надо быть более разборчивым в личных контактах?

18. Анализируя результаты Вашей работы, я прихожу к выводу, что Вы больше работаете на конкурентов.

19. По-моему, Вы в последнее время меня подсиживаете?

20. Знаете, Ваши семейные проблемы все более негативно сказываются на Вашей профессиональной успешности.

21. Такое ощущение, что Вы специально отпугиваете наших покупателей.

### **Публичное выступление**

Перед тем, как приступить к подготовке к выступлению, необходимо прояснить следующее: кому я буду говорить (назначение вы-

ступления в том, чтобы удовлетворить какую-то потребность слушателя)?; что я буду говорить (основная идея)?; для чего (цель выступления)?

*Цель выступления* может быть следующая: проинформировать; объяснить; заинтересовать; убедить; переубедить; побудить к действию; воодушевить.

*Задача выступления* = цель + основная идея.

*Построение выступления.*

1. Вступление. Установление контакта с аудиторией и подготовка слушателей к восприятию темы. Зачин + введение в тему; ввод в проблему; постановка задач; даются определения понятий, план разговора.

2. Основная часть. Ее задача – как можно более кратко и лаконично донести до слушателей основную идею выступления и держать все время слушателей в напряжении.

*Способы изложения материала.*

Ступенчатый – материал очередного вопроса базируется на предыдущем. Концентрический – рассмотрение данного явления со всех сторон. Спиральный – переход от общего, относительно поверхностного изложения вопроса к повторному, более глубокому и детальному анализу. Хронологический – рассмотрение процесса или явления в становлении. Логический – системно-структурный подход к явлению. Дедуктивный – переход от общих положений к конкретной ситуации и вывод на основе этого. Индуктивный – переход от анализа фактов и явлений к обобщениям. Сравнительный – сопоставление явлений, процессов или событий. Аналитический – анализ проблем.

3. Заключение – обобщение сказанного, формулировка выводов (5% времени выступления). Концовка выступления должна быть связана с зачином.

*Приемы изложения:* обзор; описание; информация; пересказ; повествование; характеристика; размышление; пример; цитирование; обоснование; прямые и риторические вопросы; вопросно-ответный ход.

Манера выступления у ораторов отличается за счет темпа речи, стилистики, эмоциональной окраски, глубины изложения, характера связи с аудиторией.

*Виды внимания аудитории.*

1. Непроизвольное (независимо от воли) – человек сталкивается с чем-то необычным, неожиданным, интересным для него; в поле зрения или слуха человека попадает то, что его волнует, заботит, соответствует практическим интересам и потребностям; действует сильный, меняющий свою интенсивность или контрастный раздражитель.

Не утомляет, но неустойчиво, легко переключается на другие объекты.

2. Произвольное внимание – сознательная сосредоточенность на проблеме усилием воли. Утомляет, сопровождается нервными затратами.

3. Послепроизвольное – возникает как волевое, но потом поддерживается без усилий.

*Мобилизация внимания* может быть произведена следующим образом: изменение звучания голоса (интонация, темп речи, сила звука); пауза; пример; анекдот; переключение внимания (на подсобный материал, предложение записать, ответить на вопрос, сделать вычисления, сопоставить два мнения); диалог с аудиторией; прямые указания, что вопрос очень важен.

*Выход и приветствие оратора* – походка уверенная, голова приподнята. Остановиться в том месте, откуда хорошо видны все собравшиеся, а оратор – всем. Сделать паузу, собрать взглядом, охватить всех слева направо. Поприветствовать аудиторию – «Рад вас видеть», «Здравствуйте». Интонация при этом может быть разная – от безразличия до радости от встречи. Радостная интонация, несомненно, настраивает на контакт лучше. Далее с зачина начинается выступление.

#### **Упражнение 16. Тренировка умения начинать выступление.**

После приветствия нужно произнести 1–2 фразы. Это может быть комплемент собравшимся, вопрос к аудитории, обращение к тем чувствам, которые в данный момент волнуют людей.

Каждый проигрывает свой вариант вступления в любую из тем.

*План выступления, содержащего анализ проблемы.*

1. Описание проблемы.
2. Причина возникновения.
3. Связь с другими явлениями.
4. Взаимосвязь реализованных сторон проблемы.
5. Перспектива развития или разрешения.
6. Вывод или предложения.

*План делового совещания по предложениям об улучшении работы.*

1. Существующее положение дел, требующее изменения.
2. Суть предложения по улучшению работы.
3. Что изменится в результате реализации.
4. Возможные отрицательные последствия и как их избежать.
5. Насколько выполнимо предложение.
6. Что надо сделать, чтобы его реализовать.

#### **Упражнение 17. Подготовка выступления и выступление.**

Группа разбивается на 4 команды и каждая из них готовит выступление – 2 команды разрабатывают предложения по улучшению работы (деканата, городского транспорта, отдела маркетинга) и 2 – проводят анализ проблемы (женщина в деловом мире, положение в сельском хозяйстве).

#### **Упражнение 18. Тренировка умения выступать.**

Все практические занятия начинать с 3-минутного выступления – на любую тему, предложенную группой, вызванный студент должен говорить 3 мин, независимо от того, знакома эта тема ему или нет.

### **ТЕМА № 6**

## **УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБЩЕНИЕ**

### **Собеседование**

*Форма написания резюме*

### **РЕЗЮМЕ**

#### **ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО**

#### **1. Личные данные.**

Год рождения

Семейное положение

Адрес

Телефон, e-mail

2. **Образование.** Специальное, высшее, курсы, стажировки (годы, наименование учебного заведения).

3. **Опыт работы.** В обратном хронологическом порядке, начиная с последнего места работы (организация, должность, время начала и завершения работы).

4. Сфера профессиональных интересов. Сведения, касающиеся основных направлений профессиональной деятельности, основные достижения (дипломный проект, участие в научно-исследовательской работе).

5. Дополнительная информация. Информация, которая может заинтересовать работодателя (общественная работа, знание компьютера, иностранные языки, водительское удостоверение, наличие автомобиля).

В резюме можно вставить фотографию (как на паспорте).

Цель написания резюме – заинтересовать работодателя, добиться приглашения на личную встречу.

Резюме надо писать кратко, конкретно (не более 1 с.), используя энергичные глаголы, честно (информация может быть проверена).

К резюме прикладывается *сопроводительное письмо*, в котором Вы объясняете, почему Вы заинтересованы именно в этой работе. В сопроводительном письме Вы можете подчеркнуть те свои личные качества и достоинства, которые имеют значение для данной должности (0,5 с.).

Если Вас после прочтения резюме пригласили на встречу, в телефонном разговоре уточните время, будьте гибки и вежливы, не обсуждайте денежные вопросы, льготы, особые услуги. Проявляйте энтузиазм и уступчивость, не допускайте вольностей.

**Интервью-собеседование.** Проверяются не только Ваши профессиональные качества, но и то, как Вы впишитесь в организационную культуру компании, Ваши ценностные ориентации.

Интервью с Вами начинается с того времени, как только Вы входите в офис компании, в которую устраиваетесь на работу. Вытерли ли Вы ноги о коврик – откуда Вы знаете, что за Вами не наблюдают? Сотрудник, который встретится Вам в коридоре, составляет свое мнение о Вас, а Вы о нем и о самой фирме – о том, как принято одеваться, держать себя – в целом о корпоративной культуре и подходит ли она Вам. Далее Вы сталкиваетесь с секретарем, который обязательно доложит свое мнение о Вас начальнику (и начальник в большинстве случаев к нему явно прислушается!). Заходя в кабинет, обратите внимание на обстановку и, значит, личность хозяина кабинета. Найдите общее у Вас с ним и покажите это.

Итак, начнем с первого появления в кабинете. Во-первых – и это понятно – нельзя опаздывать. Но и приходите ранее чем за 15 мин до

назначенного срока нельзя – это будет означать, что Вы не цените время.

При Вашем появлении имеет значение:

1. Как Вы постучали (робко, самоуверенно).
2. Как поздоровались (тихо, спокойно, громко).
3. Как закрываете за собой дверь (поворачиваясь спиной или глядя на проводящих собеседование).
4. Как идете – походка (семените, по-военному, спокойно).
5. Какая у Вас осанка (опущенные плечи, высокомерно смотрите, подтянуты).
6. Как пожали руку («Рад видеть», «Рад познакомиться», рукопожатие – крепкое, энергичное, неуверенное, за кончики пальцев; далеко от себя протягиваете руку – показываете агрессивность, тянете чужую руку к себе – неуверенность).
7. Как сели (на краешек стула, неуверенно и ноги заплели друг за друга; на весь стул, уверенно, ноги твердо на полу). Нельзя садиться, пока Вас не пригласили. Лучше всего сесть в кресло средней мягкости, с подлокотниками, на расстоянии 1,5 м, в угловой позиции (90 градусов).

Вы должны знать, что впечатление о Вас складывается в течение первых 40 с. На первое впечатление влияют: 50% – внешность и манера поведения, 30% – как Вы говорите и только 20% – что говорите. Может случиться, что Вы не успели еще и рта открыть, а первое впечатление, откладывающееся в подсознании и влияющее потом на формирование отношения к Вам, уже будет готово. Существуют исследования, в которых описываются, как скрытой камерой снимали поведение интервьюера и кандидата. Первый слушал первые 2 мин, а потом брал инициативу в свои руки и «топил» или поддерживал кандидата.

Первая фаза собеседования – это обычно нейтральные вопросы, направленные на то, чтобы Вы расслабились, прошла Ваша скованность и Вы смогли спокойно (все относительно, конечно) отвечать на вопросы. Вопросы – «Как Вы доехали?», «Где Вы живете?», «Как Вам погода?», «Как настроение?».

Желательно при разговоре смотреть в глаза (показывает Вашу готовность к контакту), улыбаться. Кому нужны хмурые, всем недовольные люди? Если Вы не поняли вопрос, то лучше попросить, чтобы его переформулировали, чем молчать или отвечать невпопад.

Потом могут задать вопрос о том, откуда Вы узнали о вакансии, чтобы отследить, какой канал информации сработал.

Всем нужны умные сотрудники и умеющие решать проблемы, принимать решения, лидеры, способные думать на ходу.

Реальность для современного рынка труда – это проверка:

– чего Вы хотите добиться в жизни (у Вас обязательно должны быть поставлены жизненные цели);

– того, что Вы можете;

– Вашей способности к обучению, ориентация на развитие;

– Вашего уровня самооценки и уровня притязаний;

– Вашей управляемости, что включает: отношение к критике, поведение в стрессовой ситуации, отзывы о предыдущем месте работы, способность к сотрудничеству.

Вопросы на отношение к критике могут быть самые разные – относительно вашей манеры одеваться, причесываться, вести себя и т. д. (Главное не начать грубить и ничего не доказывать – в данном случае это неуместно). Стрессовую ситуацию Вам могут попытаться создать прямо за столом. Сюда также относятся и вопросы неожиданные, невозможные, где ставится вопрос о решении любой задачи (она может показаться Вам глупой). Главное – это начать ее решать, предлагать различные варианты. Не теряйтесь, даже самые, казалось бы, неадекватные решения – лучше, чем просто сидеть и молчать.

Отдельно стоит вопрос о Вашем предыдущем месте работы (или учебы). Вы показываете, насколько Вы позитивны, тактичны и неконфликтны. Кому нужны склочные люди?

– безопасности. Сюда тоже относятся Ваши отзывы о других организациях и людях и Ваша готовность делиться информацией.

Вопросы могут быть по Вашему дипломному проекту (Вы должны показать энтузиазм, с которым Вы его выполняли).

Вам предложат поспорить. Как Вы себя будете вести при этом (горячиться и доказывать свою точку зрения, со всем соглашаться, искать аргументы и т. д.).

Обязательно будет вопрос о Ваших сильных и слабых сторонах. Он может звучать в виде «Назовите 3 Ваших положительных и 3 отрицательных качества». Если с положительными справиться легче, то при обозначении отрицательных Вам надо хорошо подумать. Ругать себя нежелательно. Вы должны назвать те качества или недостатки,

которые можно устранить. Вы имеете полное право чего-то не знать, не уметь и т. д.

Может быть задан вопрос «Ошибались ли Вы когда-нибудь? Расскажите о Вашей последней ошибке». Конечно, Вы ошибались, а кто не ошибается? Главное – какие выводы Вы при этом сделали. Вы упали, встали и пошли дальше. И на этом месте уже не падаете.

С предыдущим похож вопрос о препятствиях, которые Вам удалось преодолеть.

– Лгали ли Вы когда-нибудь? – А, что есть люди, которые без греха? Но Вы же не патологический лгун – честно об этом и скажите.

Расскажите о себе. Здесь надо рассказывать не все, что Вы помните, а только то, что как-то касается будущей работы.

Ваши ответы должны быть не односложные – «да», «нет» и не очень растянутые, занимать времени не меньше 20 с и не больше 2 мин.

Описывайте свои достижения конкретно (количество, проценты, суммы). Демонстрируйте уверенность в своих достижениях.

Внимательно слушайте и называйте менеджера по имени-отчеству. Следите за его реакцией.

Спокойно делайте короткие записи. Надо уметь слушать, собирать информацию и записывать ее.

Используйте позитивные выражения. Вместо – «Я неконфликтный человек» – «Я умею ладить с людьми». Частица «не» не улавливается подсознанием – фильтруется. Поэтому, если человек слушает Вас внимательно, он поймет – неконфликтный – информация пошла в сознание. Если он слушает невнимательно или не слушает, информация идет в подсознание, которое частицу «не» не воспринимает.

Старайтесь любой негатив преобразовать в позитив. Если Вам говорят: «Вы не умеете то-то и то-то». Не оставляйте эту фразу в таком виде. «Да, я не умею, но я быстро обучаюсь и буду уметь это через 3 месяца».

Вам будет предоставлена возможность задать свои вопросы. Подготовьте их заранее («Каких результатов Вы от меня ждете?», «Какая следующая ступенька карьерного роста?»). Проявите заинтересованность в потребностях компании.

Задавайте вопрос «Почему?». «Вы могли бы сказать мне, почему я вам не подхожу? Почему еще?» Это даст возможность Вам извлечь для себя урок и учесть свои негативные стороны.



Неблагоприятное впечатление производят непроницаемые кандидаты (скованные, по лицу и жестам которых нельзя понять их мыслей и чувств).

Не следует:

- 1) иметь неряшливый, небрежный, очень одиозный внешний вид;
- 2) излишне пользоваться парфюмерией;
- 3) вести себя агрессивно или вызывающе;
- 4) спорить;
- 5) терять хладнокровие и показывать нервозность;
- 6) критиковать всех подряд;
- 7) подчеркивать свои недостатки;
- 8) показывать угрозу (положению самого менеджера);
- 9) читать бумаги, лежащие на столе;
- 10) жевать резинку;
- 11) курить, даже, если вам предложат;
- 12) делать ошибки при заполнении документов;
- 13) иметь плохую дикцию и косноязычно выражать свои мысли;
- 14) не иметь личных планов служебной карьеры и четких целей;
- 15) хотеть получить сразу слишком много;
- 16) быть заинтересованным только в получении материальных благ;
- 17) демонстрировать скрытность, уклончивость, неискренность;
- 18) проявлять бестактность и невежливость и непонимание общепринятых правил.

После проведения собеседования обязательно поблагодарить, спросить разрешения позвонить, узнать о результате, и непременно сделать это.

#### **Вопросы от кандидата.**

1. Сколько лет существует организация?
2. Как изменились задачи организации со времени ее основания?
3. Стабилен ли штат сотрудников или какова текучесть кадров?
4. Форма собственности?
5. Какие новые изделия или услуги разрабатываются в организации?
6. Есть ли связи с зарубежными компаниями?
7. Методы работы и управления персоналом в организации?
8. Критерии отбора кадров?
9. Система оплаты труда?
10. Выплаты и льготы?

11. Методы оценки персонала внутри организации?
12. Проводится ли в организации обучение и какое?
13. Обязанности?
14. С кем Вам придется работать?
15. Перед кем отчитываться?
16. Будут ли подчиненные и кто именно?
17. Перспективы служебного роста?
18. Перспективы роста зарплаты?
19. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе здесь?
20. Получаете ли Вы удовлетворение от работы?
21. Как бы Вы описали сложившиеся отношения между людьми?
22. Какими качествами я должен обладать, чтобы меня приняли на работу?
23. Как Вы расцениваете мои шансы быть принятым?
24. Где и кому реализуется продукция (услуги)?
25. Проводилось ли сокращение штатов в последнее время?
26. Какова рентабельность деятельности предприятия?
27. Входит ли организация в более крупное объединение?
28. Действует ли профсоюз?

**Вопросы к кандидату.**

1. Кто бы мог дать Вам наилучшие рекомендации?
2. Чем Вы выделяетесь среди остальных кандидатов?
3. Какая сложная проблема стояла перед Вами в последнее время и как Вы ее решили?
4. Каковы Ваши ближайшие и долгосрочные цели?
5. Какие навыки и знания были бы полезны при решении должностных задач?
6. Какие предметы Вы больше и какие меньше любили в университете?
7. Какие были Ваши оценки? По каким предметам лучше? Хуже?
8. Почему Вы специализировались по ...?
9. Что Вам дало обучение в университете?
10. Расскажите, как Вы изучали ...?
11. Расскажите, какие у Вас были любимые и нелюбимые преподаватели?
12. Расскажите, как Вы организовывали свои занятия во время обучения?
13. Где Вы подрабатывали?

14. Какая из этих работ была самая интересная?
15. Как проводили летние каникулы?
16. Почему Вы работали во время обучения?
17. Что самое трудное в совмещении работы и учебы?
18. Что бы Вы посоветовали тому, кто хочет учиться и работать одновременно?
19. Опишите Ваш обычный день?
20. Идеальный руководитель? Подчиненный? Сотрудник?
21. С какими людьми Вам трудно/легко работать? Почему?
22. Идеальная обстановка на работе для Вас? Почему?
23. Какие мотивы Вами движут?
24. Ваши сильные, слабые стороны?
25. Ваши достижения?
26. Неприятная и болезненная для Вас ситуация?
27. Чего бы Вы хотели избежать?
28. Кто или что повлияло на Вас в постановке карьерных целей?
29. Чему Вы обязаны своими успехами?
30. В каких областях и каким образом Вы собираетесь совершенствоваться?
31. Какая работа приносит Вам наибольшее удовлетворение?
32. Как Вы выполняете задачи, которые Вам не по душе?
33. Как Вы принимаете решения?
34. Ваш стандарт рабочей дисциплины?
35. Чем Вас привлекает эта должность?
36. За что вас хвалят/критикуют?
37. В каких ситуациях Вы чувствуете себя напряженно и стесненно?
38. Как Вы относитесь к тому, что Вашу работу контролируют?
39. Как Вы относитесь к однотипным, повторяющимся заданиям?
40. Что бы Вы делали с людьми, которые систематически опаздывают?
41. Если Вас попросят выполнить работу, которая не входит в Ваши должностные обязанности, что Вы ответите?
42. Расскажите, как Вы будете поступать в ситуации, если: все идет хорошо; Вы недовольны работой; необходимо идти на риск; ситуация абсолютно безвыходная; конфликтная.

## **Деловая игра «Образование предприятия и подбор кадров»**

### **1. Формирование игровой группы.**

1.1. *Отбор кандидатов на получение работы.* Для специальности «Менеджмент» студенты 3-го курса в процессе проведения деловой игры «Отбор кадров» выступают в качестве кандидатов, ищущих работу. Они пишут резюме. Для создания нестандартных ситуаций в процессе проведения игры студентам дается возможность проявить свои творческие способности и представить себя на любом временном промежутке – через 5, 10, 15 лет. Что они будут представлять собой в выбранное время, что они смогут предложить работодателю. Потом, проходя интервью-собеседование, они практически узнают требования работодателя, выставляемые при оценке их личных и профессиональных качеств, необходимых для получения престижной работы.

1.2. *Отбор руководящего состава.* Студенты 4-го курса на первом занятии проходят тестирование по методике многофакторного исследования личности Р. Кеттелла (№ 105) (16PF-опросник). В настоящее время различные формы 16PF-опросника являются наиболее популярным средством экспресс-диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека. Часто применяются для тестирования при приеме на работу с целью определения профессиональной пригодности личности к тому или иному виду деятельности. На основе качественного и количественного анализа содержания личностных факторов и их взаимосвязей выделяются следующие блоки факторов: интеллектуальные особенности, эмоционально-волевые особенности, коммуникативные свойства. Студенты, выделяющиеся своими эмоционально-волевыми качествами, становятся директорами фирмы; по интеллектуальным – заместителями по производству, коммуникативным – заместителями по коммерческим связям. Как показывает практика, тест дает достаточно объективную картину способностей студентов к тому или иному роду деятельности.

1.3. *Формирование службы управления персоналом.* Директор и его заместители выбирают себе из числа студентов своей группы службу управления персоналом во главе с начальником этой группы. В задачи службы управления персоналом входит подготовка профессионально-квалификационных требований к должности, на которую будет проходить отбор. Список необходимых личностных качеств кандидата на эту должность составляют директор и его заместители.

1.4. *Формирование команд.* Формируются две команды из студентов 4-го курса: директор, заместители, служба управления персоналом. В процессе подготовки к игре команды должны придумать се-

бе сферу деятельности, название фирмы, определить миссию, разработать стратегию, определить должности, на которые будет осуществляться набор персонала (одну или две).

1.5. *Подготовка плана проведения собеседования.* Команды разрабатывают план проведения интервью-собеседования, выбирая его форму (структурированное, неструктурированное) самостоятельно.

1.6. *Подготовка работы жюри.* Параллельно готовится к работе во время игры студенческое жюри, формируемое также из студентов 3, 4 курсов. Члены жюри оценивают работу команд по проведению отборочного собеседования (4-й курс) и работу претендентов на ту или иную должность (студенты 3-го курса). Исходя из требований, которые предъявляются к работе жюри, оно должно знать больше, чем те, кого оно оценивает. Жюри разрабатывает критерии оценки работы команд и претендентов, организует проведение работы во время игры, оперативно ведет подсчет баллов во время игры и оглашает окончательный результат.

## **2. Руководство игрой.**

Преподаватель устанавливает регламент проведения каждого собеседования (обычно игра проходит во время двух учебных пар). Преподаватель во время игры старается как можно меньше вмешиваться в процесс работы команд, фиксируя на бумаге свои замечания и осуществляя текущий контроль только за соблюдением правил игры. Также преподаватель обязан следить в процессе игры за соблюдением этических норм, предотвращая обиды и конфликты. Во время проведения игры команды 4-го курса, проводящие собеседования, заполняют разработанные бланки оценки претендентов.

На игру во время проведения ее приглашаются преподаватели кафедры, деканат и все желающие.

## **3. Подведение итогов.**

После игры жюри подводит итоги, ведущий игру преподаватель благодарит за участие, кратко останавливаясь на удачных находках в работе каждой команды. Все присутствующие могут также высказать свое мнение. Основной разбор игры проводится на занятии в каждой группе отдельно.

## **Коммуникативная составляющая общения**

Как понять партнера по общению?

В любом общении от человека к человеку поступает огромное количество сигналов. Информация фиксируется или сознанием, или подсознанием. При этом локатор сознания – внимание. Направляю внимание – осознаю, не направляю – не осознаю.

Без команды сознания локатор внимания направлен на объект в случае: осуществления сильного воздействия на рецепторы (холодное, горячее, свет, звук); высокой значимости информации (плач ребенка); иной установки на сигнал (хозяин быстрее реагирует на телефон, чем гости); сигнала из внутренних органов – вследствие победы в конкурентности сигналов.

Из сознания информация идет в подсознание в следующих случаях: в силу малозначимости для сознания; в силу большой важности для подсознания; для избегания дискомфорта – как психологическая защита. Поскольку в большей части именно подсознание отвечает за выживаемость в стрессовых ситуациях, то сигналы из подсознания обычно более важны для индивидуума, чем из сознания.

Какие же сигналы идут к нам в подсознание? Как, правило, невербальные. Именно они отвечают за отношение к беседе и партнеру по общению, формируя эмоциональный фон.

Рассмотрим, как можно ввести в заблуждение партнера транслируя ему невербальные сигналы, неадекватные Вашему состоянию.

1. Человек вживается в другой образ.
2. Человек сознательно контролирует свои жесты и мимику, но при этом появляется скованность и затрудняется возможность анализа информации (делать то и другое тяжело).
3. Формируется программа запретов, т. е. доводится до минимума реакция на действия партнера (для чего необходима серьезная тренировка).

Если говорить в целом, лучше всего мы можем сознательно управлять словами, потом мимикой лица. С трудом можем управлять жестами и, как правило, не придаем значения позе. Не поддается ситуативному контролю конституция.

Прочитать мысли собеседника – означает обнаружить рассогласование между его сознательным поведением и подсознательными реакциями. Ничто не случайно. То, что малозначимо для сознания, может быть ценно для подсознания, поэтому якобы «случайно» оттуда идут сигналы.

Причина осознаваемого желания может находиться как в сознании, так и вне сознания. Поэтому «я хочу» может быть вызвано как сознанием, так и подсознанием. Неосознаваемое желание – влечение. Человек о нем не знает, но оно управляет его поведением. Слова «случайно» отражают уровень ценности, но не в сознании, а в подсознании. Подсознание анализирует ситуацию и выдает решение в предчувствиях, снах, ощущениях.

Психические состояния партнера легко меняются в зависимости от ситуации – настроение, отношение к теме беседы, то есть это ситуативные установки партнера на данный конкретный факт действительности, его отношение к Вам лично.

Психические свойства партнера – характеристики, которые достаточно устойчивы на протяжении ряда лет жизни человека: темперамент, жизненные потребности, некоторые специфические способности, интеллект.

Психические свойства с более или менее выделенными закономерностями проявляются во внешности человека. Можно привести следующие характерные особенности.

Спина прямая – решительный, энергичный, смелый человек. Сутулый – привык занимать подчиненное положение. Люди малого роста – чаще более подвижны, активны, чем большие («заметьте меня»). Худой человек – больной, злой, раздражительный. Для полного характера вялость, инертность.

Если Ваш партнер – маленький, худощавый, необходимо вести себя с ним осторожно, «идти по тонкому льду». Маленький, худой, сутулый – нельзя проявлять решительность, давление, напор – вероятно оборонительно-агрессивная реакция. Необходима тонкая дипломатия, доброжелательность, эмоциональные «поглаживания».

Высокий, спина прямая – никаких «поглаживаний», так как в этом случае он постарается взять верх – для него это «пристройка снизу».

Считается, что лоб – хранилище интеллекта. Много зависит от формы носа – в носовых ходах есть нервные окончания – рецепторы, которые заканчиваются в лобных долях мозга. Когда эти рецепторы раздражаются (при дыхании носом), то происходит стимуляция лобных долей, ответственных за интеллект. Поэтому римский нос красиво, так как целесообразно. Если нос очень сильно курносый – затруднена стимуляция лобных долей – человек долго включается.

Губы – играет значение длина губ, ширина каемок. Тонкие и длинные – змеевидные, человек желчный, ехидный. Внутреннее напряжение, агрессия заставляет поджимать губы – человек Вас не принимает, настроен негативно (поджатые губы помогают амортизировать удар; в напряженных тканях просвет сосудов уменьшается, меньше кровопотери). Поэтому тонкие губы выдают негативизм.

Глаза – орган передачи информации. Крупные глаза – лучше видят. Маленькие – прищур, негативное отношение. Глубокие глазницы – худой, больной, значит – злой. Глубокие глазницы из-под бровей признак агрессии.

В обычной беседе если 60–70% времени Ваш партнер смотрит на вас – это хорошо. Длительный взгляд – Вы представляете для него интерес: как кролик; деловой партнер; ему приятно (может быть Вы выступаете для него в качестве сексуального объекта). Не смотрит, следовательно, Вы опасны; негативно к вам относится; врет. В последнем случае, если человек ощущает вину – то опускает вниз глаза. Но бывает и смотрит (нахал) и врет.

В деловой беседе при словах-обращениях партнер должен смотреть на Вас, в остальное время – думать. Если говорит и смотрит – хочет, чтобы поняли. Если говорит и не смотрит – значит, отвечает не Вам лично (тому, кого Вы представляете). Если в какой-то момент диалога партнер перестал направлять на Вас свой взгляд, а беседа не требует большого интеллектуального напряжения – его отношение к Вам ухудшилось.

Но чем труднее вопрос и труднее отвечать, тем реже взгляд (может выступать как диагноз восприятия). Иногда бывает, что не смотрит потому, что говорит неправду. Как отличать?

Когда человек вспоминает то, что видел, – смотрит вверх влево, то, что слышал, – к левому плечу. Если врет, то не видел, а конструирует – глаза идут вверх вправо.

**Упражнение 19. Научиться отслеживать, когда человек говорит неправду.**

Группа разбивается по парам, и собеседники задают друг другу различные вопросы, чтобы первоначально понять, как ведет себя человек, когда вспоминает и когда сочиняет. А потом учатся отслеживать эти реакции, не зная заранее ответа. Можно использовать следующие вопросы типа.

1. Какого цвета любимое платье (галстук)?



2. Как выглядит здание ...?
3. Какого цвета ваши любимые книги?
4. Какого цвета волосы у Вашего брата (сестры)?
5. Как бы Вы выглядели, если бы имели рост 3 м?
6. Как бы выглядел слон в желтую клетку?
7. Представьте человека, идущего на голове по тротуару.

Далее рассмотрим, какое положение принимает голова в зависимости от отношения человека к Вам.

Голова агрессора. Голова наклонена к груди и взгляд исподлобья – человек обороняется, готовится напасть, хотя бы вербально. Стратегия поведения с ним: говорить чаще «да», вместо «нет»; лучше использовать такую фразу «да, но»; не демонстрировать свое превосходство; подчеркнуть его реальные достоинства, отдавая им дань, но без лести.

Голова властелина – откинута назад, высокомерный взгляд. Человек всегда будет стараться доминировать.

Голова внимающего – чуть набок – человек слушает внимательно.

Голова президента – высокомерно набок. Чувство собственного достоинства, внимание к окружающим. Знает себе цену и не утверждается за счет окружающих, хотя соблюдает дистанцию.

Чуждая голова – расположена прямо и безучастно. Человеку все равно, что Вы говорите.

Человек, который участвует в беседе с Вами, будет время от времени (достаточно часто) наклонять к Вам голову, кивать, улыбаться.

Остановимся на положении рук. Мышцы-сгибатели сильнее, чем мышцы-разгибатели. Норма – руки чуть согнуты в локтях. Показатель внутреннего напряжения в беседе – напряжение мышц рук (необходимость быть в тонусе). При анализе положения рук целесообразно учитывать: положение рук относительно Вас; положение рук относительно друг друга; положение рук относительно других частей тела.

Руки, направленные в сторону окружения могут показывать: радость; властность; напористость; агрессивность в зависимости от положения ладони вверх или вниз.

При рукопожатии учитывается – нет ли нажима; поворот ладони; сила; слабое – показывает, что с Вами не хотят иметь дела или человека мучает страх. Влажные ладони могут быть, если партнер волнуется, боится уронить свой статус, врет, у него неадекватная реак-

ция на Ваши слова. Но надо помнить – когда человек волнуется, он хуже воспринимает информацию.

Ручка в руках, руки на спинке стула, в карманах, на брючном ремне, у кармашков жилетки, у проймы, передний нижний замок рук – показывают на желание независимости и, иногда, на неуверенность.

Передний большой замок рук – отстранение, независимость, уход от темы беседы. Если партнер во время беседы скрестил руки на груди – это может быть в случаях, если ему что-то не понравилось, просто надоело либо не выходит так, как он задумал. В первом случае эту позу будет сопровождать голова агрессора; во-втором – корпус откинется в положение назад и не вернется в течение 5–10 с; в-третьем – погруженность в себя (не смотрит, глаза полуоткрыты, губы поджаты).

Задний замок – руки сцеплены сзади. Это – поза открытости, в случаях, если человек чувствует себя хозяином, виноватым, неуверенным – руки некуда девать, он держится за них, как за «соломинку».

Позы рука – лицо. Если у рта, то это самозапрет: говорить тише; не кричать от боли; проговорился (надо не говорить). Размышление – как быть? как задачу решить? (чтобы слова не мешали мыслям).

Часто в беседе бывает – потирание лба, почесывание затылка – это стимуляция кровообращения.

Появлению в организме любой потребности (человек чего-то хочет) соответствует появлению энергии. Если потребность не удовлетворена, энергию надо сбросить. Чем дольше не удовлетворяется потребность, тем больше энергии. Неизрасходованная энергия (нереализованная потребность) приводит к инфаркту, инсульту, в легких случаях к мышечному спазму. При этом человек может барабанить пальцами, ходить, чертить на бумаге. Поглаживание по голове, плечам, рукам, спине – также снимает избыток энергии.

Если партнер откинулся на спинку стула и не вернулся в течение 5–10 с, то это означает, что Вы сказали ему то, что ему не понравилось; он уже принял решение отказать Вам; он все понял и потерял интерес к идее. Необходимо исправлять положение, пока он не вербализовал (не высказал) ответ. Исключение может быть в случаях, когда это – желание дать Вам слово: приглашение к ответу, предложение высказаться. В этом случае важна интонация беседы и ее контекст. Если при этом он сидит, откинувшись на спинку, вдавившись в стул – Вы его не интересуете.

Рассмотрим ситуацию Вашего прихода к руководителю или партнеру в кабинет.

Вы вошли – он оторвался от бумаг сразу же; через 2–3 с; 15–30 с (дело плохо, не желает с Вами разговаривать).

Посмотрел на Вас и вышел из-за стола, направился навстречу; поднялся, вышел и ждет с протянутой рукой; приподнялся из кресла, протянул руку (нежелательная установка либо на вас, либо на людей вообще в данной ситуации).

Рукопожатие – ладонь сверху, снизу; рука дальше от себя; ближе к себе.

Сесть не предложил – плохо. Бывает в случаях: ситуации доминирования; не для серьезного, большого разговора. Может стоя с Вами разговаривать, показывая, что Вы важны для него, стоит, чтобы говорить на равных.

Партнер может предложить Вам сесть, оставаясь за своим столом; пересаживаясь за стол переговоров рядом с Вами (разговор очень важен для него); может предложить перейти поговорить к журнальному столику (предложение к неформальному разговору).

Привычка все время ходить (может быть от избытка энергии) – постоянный сброс. Необходимо отличать от «заметьте меня».

**Упражнение 20. Тренировка умения распознавать реакции человека.**

В группе выбирается несколько участников, которые проигрывают ситуацию прихода к руководителю для важного разговора с различным протеканием данной беседы: руководитель хорошо относится к предложению, оно ему не нравится, он к предложению равнодушен.

**Ролевая игра. Психология убеждающей коммуникации.**

Преподаватель раздает следующие роли студентам для их разыгрывания: начальник компьютерного обеспечения СП «Глобал»; менеджер ИП, занимающегося поставкой на рынок современной компьютерной техники; начальники отделов сбыта, маркетинга, бухгалтерии, ВЭД, ресурсного обеспечения. Сначала происходит деловая беседа между начальником компьютерного обеспечения СП «Глобал» и менеджером ИП, занимающегося поставкой на рынок современной компьютерной техники согласно установкам, полученным в распечатанном виде, затем происходит разговор с каждым из начальников отделов по поводу распределения урезанного количества техники.

### ***Начальник компьютерного обеспечения СП «Глобал»***

1. У Вас назначена встреча с представителем фирмы, уже несколько лет занимающейся компьютерным обеспечением Вашей организации. Вы рады видеть менеджера, который должен к Вам прийти. Вам нужны новые компьютеры, которые дадут возможность Вашей организации значительно расширить объемы производимых работ и выйти на новую клиентскую базу. Но в настоящий момент, в ближайшие два месяца, Вы не сможете заплатить за необходимую Вашей организации партию компьютеров. А еще до Вас дошли слухи о возможном повышении цен на технику последних моделей. А это уже совсем недопустимо, на это Вы пойти не можете. Вы решили наметнуть на возможную смену делового партнера, хотя на самом деле не собираетесь это делать, так как надежный деловой партнер – это значительно больше, чем несколько сотен долларов, которые Вы можете потерять. (Проведите переговоры с менеджером).

2. Вам надо 15 компьютеров (по три: в отдел сбыта, отдел маркетинга, бухгалтерию, ВЭД и отдел ресурсного обеспечения). Если Вы купите их меньше, а видно именно это Вам придется сделать, перед Вами встанет дилемма – как их разделить, ведь придется кому-то их дать меньше, а кого-то обделить совсем. (Разделите технику и договоритесь «мирным» путем с начальниками отделов).

### ***Менеджер ИП, занимающегося поставкой на рынок современной компьютерной техники***

Ваша фирма уже несколько лет сотрудничает с СП «Глобал». Они надежные клиенты и Вы всегда с удовольствием общаетесь с начальником отдела по компьютерному обеспечению этой организации. Но Ваша фирма повысила цены (на 10%) на компьютеры последней модели, которые интересуют эту организацию. Мало того, Ваш начальник Вас предупредил, что до конца этого года все заключенные сделки должны быть оплачены, иначе Вы останетесь без премиальных за год. Вы предвидите тяжелый разговор, от исхода которого будет зависеть Ваш расчет за этот месяц (процент от сделки) и премиальные за год.

## **Основные правила конструктивной критики**

1. Разговор-критика должен состоять из трех равных по времени частей. Первая часть разговора создает благоприятный настрой на восприятие критики. Если Вы – руководитель и вызвали провинивше-

гося подчиненного на беседу, то должны дружелюбно поздороваться и начать разговор с подчеркивания положительных личностных и деловых качеств приглашенного. Далее переходите к анализу существа допущенного нарушения, просчета и делайте соответствующие выводы, применяйте необходимые санкции. После фразы-оценки необходимо сделать паузу в 15–20 с. Затем покажите, что он имеет все для того, чтобы не допустить подобного впредь. Эта третья часть влияет на отношение к разговору. Именно она остается в памяти и формирует мотивацию.

2. Критикуйте не личность, а проступок, говорите только о деле.

3. Не сравнивайте сотрудников друг с другом.

4. Не отвергайте «с порога» мнения, с которым не согласны.

Каждый имеет право на собственное мнение.

5. Если в каких-то аспектах Вы не правы, сразу признайте это, прежде чем критиковать другого.

6. Критикуйте не прямо, а косвенно и по возможности один на один, а не публично.

7. Дайте возможность критикуемому спасти свой престиж.

8. Создавайте впечатление, что ошибка, которую Вы хотите видеть исправленной, легко исправима. Критикуйте только то, что можно изменить.

9. Делайте акцент на главном, не придирайтесь к мелочам.

10. Не накапливайте недоработки или промахи сотрудника.

Критикуйте лишь по данному конкретному поводу.

11. Не уповайте на логику, если Ваш оппонент находится в состоянии эмоционального возбуждения: он Вас не слышит. Делайте психологические паузы, чтобы снизить «температуру общения».

12. Помните, что у Вас есть только минута, чтобы быть услышанным, затем оппонент переключается на опровержение Ваших критических замечаний. Старайтесь в эту первую минуту сказать главное.

13. Не требуйте немедленного признания ошибок, согласия с Вашей позицией. Нужно время, чтобы человек стал психологически готовым это сделать.

14. Не употребляйте слов «никогда», «всегда».

15. Избегайте проявления раздражения, злости, сарказма. Прежде чем критиковать, подумайте о положительных качествах критикуемого.

16. Старайтесь не доказывать, а выяснять факты. Если пытаетесь убедить, начните с вопросов, по которым у Вас есть согласие.

## Формула увольнения (согласно А. Ю. Панасюку)

Для руководителя это самый неприятный момент в процессе руководства людьми. Пример. «Владимир Владимирович! Если Вы в корне не измените свое отношение к работе, то нам с Вами не по пути. В течение ближайших двух недель забудьте о том, что я Вам говорил. Приходите ко мне за помощью и советом, когда она Вам потребуется. Я буду вести себя по отношению к Вам так, как будто Вы только приступили к работе, и сделаю для Вас все, что в моих силах. Если по истечении двухнедельного срока Вы покажете, что работа Вам по плечу (а мы знаем, что это так), все будет хорошо. Если через 2 недели ничего не изменится, то пеняйте на себя. Я официально сообщу Вам, что Вы уволены, и Вам придется подыскать другое место».

Вы не измените с помощью этой формулы пьяницу или наркомана, но Вас не будет мучить совесть.

### **Упражнение 21. Критика подчиненных.**

#### *Ситуация 1.*

Вы приняли на работу молодого, способного юриста, который только окончил университет. Он справляется с работой, провел несколько консультаций, и клиенты им довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом. Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от Вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить стиль его общения в коллективе?

#### Анализ.

Молодой специалист может не понимать важности хороших отношений в коллективе. Нездоровый психологический климат приводит к появлению конфликтов и разногласий, что влечет к разобщенности в коллективе, невозможности найти общее решение возникающих проблем, к снижению производительности и качества работы.

Вы начинаете разговор с того, что отмечаете успехи молодого специалиста и его способности.

Вы должны расставить приоритеты. В разговоре Вы показываете, что здоровый психологический климат в коллективе для Вас важнее, чем амбиции одного сотрудника, даже способного.

Необходимо объяснить сотруднику, чем ему выгодно хорошее отношение к коллегам и как это ему поможет в работе и в нахождении общего языка с людьми.

Похвалить за достигнутые успехи и постараться его убедить в вышесказанном; сказать, что он способен самосовершенствоваться и при этом достигнет своих жизненных целей.

### *Ситуация 2.*

Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за ним, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. Он начал, как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов.

В конце разговора Вы поняли, что критика, с которой Вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что Вы можете предпринять?

#### *Анализ.*

После критических замечаний подчиненному необходимо сделать паузу, чтобы убедиться в том, что он четко уяснил причину, из-за чего его критикуют, и чтобы это отложилось у него в голове. Это необходимо для того, чтобы при переходе разговора в другое русло высказанная критика не осталась незамеченной и не учтенной сотрудником.

Если, как в данном случае, критика не была воспринята, необходимо к ней вернуться и объяснить всю серьезность проблемы.

### *Ситуация 3.*

Во время делового разговора с Вами Ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

#### *Анализ.*

Во время делового разговора нельзя допускать, чтобы сотрудник вел себя агрессивно по отношению к Вам и не принимал ваших замечаний по работе, тем более, если это происходит публично. В первую очередь Вы говорите, что Вы переносите обсуждение, так как Вашему сотруднику необходимо успокоиться.

Далее, возможно, Вы не поняли идеи Вашего сотрудника и Ваши замечания не совсем правильны. Необходимо дать возможность разобраться в проблеме и Вам, и ему. Всегда есть вероятность, что не правы и Вы. Если не прав он, то другие сотрудники, бывшие свидетелями разговора, должны знать, что Ваша точка зрения была верной. Вы повторяете презентацию проекта и объясняете очевидные плюсы Вашего решения и чем оно отличается от того, которое предложил сотрудник. Необходимо аргументировать Вашу точку зрения, убедить в ее правильности.

Если разговор проходил с глазу на глаз, Вы разбираетесь в существе проблемы, а потом просите Вашего сотрудника объяснить его точку зрения и во вре-

мя его объяснений направляете разговор так, чтобы он сам понял ошибки своего проекта.

#### *Ситуация 4.*

Вы критикуете одну свою служащую. Она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас после Ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Анализ.

Вам необходимо знать своих сотрудников. Очень эмоциональны и ранимы меланхолики, именно с этим темпераментом Ваша сотрудница может плакать при замечаниях. В этом случае она не всегда будет любые критические замечания воспринимать со слезами, а только особенно неприемлемые для ее самолюбия.

Если нет – то это типичная манипуляция, и Вы не должны этого допускать. Вы ведете себя так, как будто слез нет, высказываете критические замечания, налагаете санкции, объясняете, что будет, если ошибка повторится. Можете предложить стакан воды и продолжаете дальше разговор, заканчивая его, так же как и любую критику, на позитивной ноте, высказывая уверенность, что все будет выполнено правильно.

В первом случае нужно найти к сотруднице определенный подход. Аккуратно и в форме дружеского общения, без лишних эмоций объяснить ей, в чем она не права. Возможно, уместно будет рассказать какой-нибудь жизненный пример из своей практики, попытаться расположить сотрудницу к дружескому общению, чтобы снять у нее страх и обиду и довести все-таки алгоритм правильного поведения.

#### *Ситуация 5.*

Подчиненный Вам талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя самоуверенно и амбициозно.

В его работе Вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его предполагаемой негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как себя вести?

Анализ.

Если Вас назначили руководителем, а Вы молоды и у Вас не хватает опыта данного рода деятельности, но при этом имеется в подчинении специалист с большим стажем, то лучше всего будет сделать его своим наставником. Его престиж при этом только поднимется, ему будет это приятно, а Вам должно быть не



заворно в Вашем возрасте чему-то поучиться. А если уж он будет Вам давать советы, то у Вас с ним наладятся хорошие отношения и Вам будет легче найти с ним общий язык.

В данном конкретном случае, если уж так произошло, Вы можете подойти к подчиненному и попросить его разобрать вместе с Вами его работу, к которой у Вас имеются претензии. В процессе разговора уточнить ошибки и при возможности их разобрать. При этом или Вы поймете, что были неправы, или он поймет, что сделал ошибку, но при этом не пострадает его личный статус и у него не появится к Вам неприязни.

Неформальный разговор сможет снизить напряженную обстановку и негативную реакцию на критику и способствовать пониманию между сотрудником и начальником.

Целесообразно наладить с этим сотрудником более дружеские неформальные отношения. Налаживание отношений и критику разносят во времени. Нельзя одновременно налаживать отношения и критиковать – это не даст требуемого результата, может еще больше усилить эмоциональное напряжение между сотрудником и руководителем.

### *Ситуация 6.*

Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Анализ.

Молчание сотрудника на критику может быть вызвано характером человека или его нежеланием идти на контакт, а фактически – манипуляцией. В последнем случае Вы поступаете так же, как и в ситуации 4.

Если это – характер, то с таким сотрудником необходимо наладить отношения, попытаться вытянуть на неформальный разговор и выяснить причины его молчания. Он может быть согласен или не согласен с критикой. Если несогласен, то обсудить проблему, показать его ошибки можно на каком-нибудь примере и совместно найти решение. В сложных ситуациях необходимо попытаться разговорить, затем обсудить поднятую проблему и прийти к общим выводам.

## **Распоряжение**

Управленческое общение – это общение с целью руководства людьми, то есть изменения их деятельности в определенном направлении. Руководитель вступает в управленческое общение с подчиненными, чтобы отдавать распоряжения, указания, рекомендовать, сове-

товать; получить «обратную» связь; дать оценку выполнения задачи подчиненным.

Распорядительная информация по форме бывает директивной (приказ, указание, распоряжение, требование) и демократической (рекомендация, совет, просьба). Отдавать распоряжение надо так, чтобы у подчиненного появилось желание сделать то, что Вы хотите. Ведь любое дело можно сделать плохо, удовлетворительно, хорошо и отлично. Когда мы делаем что-то без желания, тем более вопреки желанию, то делаем не обязательно плохо, но и не отлично. Ибо делать дело отлично – значит искать более эффективные пути решения задачи. Но психология человека такова, что пока он не мотивирован, – он и не будет искать возможность сделать это дело лучше. Поэтому правильная мотивация – залог успеха.

Но как добиться того, чтобы подчиненный **захотел** выполнить Ваше поручение?

Одна из первых причин невыполнения распоряжения – отсутствие понимания. *Понимание* зависит от знания им профессионального языка, от уровня общей культуры и его развития, от достаточности информации, ее последовательности и логичности, сконцентрированности внимания подчиненного. Если Вы кричите на него – все внимание человека будет концентрироваться не на смысле объясняемого, а на отношении говорящего.

Если подчиненный Вас понял – это еще не значит, что он с Вами согласен. Для того чтобы подчиненный внутренне согласился, приняв Ваше распоряжение, нужно, чтобы Ваша позиция не противоречила его каким-либо основным взглядам, позициям по данному вопросу. Надо показать ему, что действия, которые от него ожидаются, будут способствовать удовлетворению каких-то его потребностей. Покажите ему его интерес.

Но может возникнуть спор на ровном месте. Эта ситуация означает, что подчиненный не принял личности своего руководителя, из-за скрытой или явной антипатии. Для того чтобы вызвать к себе эмоционально положительное отношение, надо сформировать аттракцию – вызвать к себе симпатию, приязнь. Сфера приложения приемов формирования аттракции – среда бессознательного.

Во время общения на нас от партнера по общению поступает огромное множество сигналов, большая часть которых, будучи приня-

та органами чувств, не фиксируется сознанием, не доходит до него. Все зависит от того, насколько этот сигнал *значим для данной личности*, несет ли он в себе достаточный эмоциональный заряд. Минуя сознание, которое в этот момент было занято, эмоционально значимый сигнал остается в сфере бессознательного и оттуда оказывает свое влияние, которое проявляется в виде эмоционального отношения. Именно в этих случаях мы не знаем причин своего эмоционального отношения. Не знаем потому, что причина нами не осознавалась.

Располагать к себе подчиненных – служебная обязанность руководителя. Итак, какими же приемами можно расположить к себе человека?

«Имя собственное». Этот прием основан на произнесении вслух имени, имени-отчества партнера по общению. Звуки собственного имени вызывают не всегда осознанное чувство приятного. Обращаясь к имени, Вы вольно или невольно показываете внимание к данной личности. Внимание к личности – это и утверждение личности, что вызывает чувство удовлетворения, сопровождаемое положительными эмоциями, которые не обязательно осознаются человеком. Человек стремится к тому, кто вызывает положительные эмоции.

Запомнив сразу имя человека и показав это собеседнику, Вы вызовете у него положительные эмоции, которые вернутся к Вам же. Правила запоминания имен: как только услышали имя, найдите повод произнести его вслух; переберите в памяти имена знакомых людей для установления ассоциативных связей; посвятите время специально запоминанию имен-отчеств людей, с которыми Вы будете работать.

«Зеркало отношения». Лицо – зеркало отношения. Регулируйте изображение на этом зеркале. Улыбка – это пароль для друзей. Люди улыбаются друзьям, а не врагам. Друг – единомышленник, защитник. Одна из ведущих потребностей человека – потребность в безопасности, в защищенности.

«Золотые слова». Это комплименты. В основе механизма действия комплимента лежит психологический феномен внушения. Легче всего внушению поддается тот, кто этого хочет и легче всего внушать то, о чем человек мечтает. Человек действительно поверит в свои способности и будет стремиться полнее реализовать имеющийся потенциал.

«Терпеливый слушатель». Время – мерило ценностей. Вы всегда выбираете более приоритетные действия, более ценные для Вас, когда

решаете: что делать в данный отрезок времени. И если у Вас нет времени на разговор с кем-то, это значит, что этот разговор для Вас менее приоритетен, чем дело, которым Вы занимаетесь.

Чтобы терпеливо и внимательно выслушивать подчиненных, необходимо время. Насколько ценно выслушать всех и каждого? Взвесьте ценности – насколько для Вас важно, чтобы этот человек относился к Вам положительно и работал по Вашим указаниям с полной отдачей?

Терпеливое и внимательное выслушивание – удовлетворение одной из самых важных потребностей – потребности самовыражения.

Но иногда Вы просто по закону приоритетов не можете уделить кому-то время. Откажите, расположив к себе. Начало и конец разговора нужно вести на положительных эмоциях. А во второй части беседы речь будет идти о причинах отказа в беседе. Пример. «Людмила Ивановна, у меня нет ни малейшего сомнения в том, что Вы хотите сообщить мне нечто важное! Я знаю, что Вы искренне болеете за дело. Поэтому говорить о таких серьезных вещах на ходу не следует. Примерно через 2 часа я вернусь, найду Вас, и тогда мы поговорим. Вот если бы всех трогали так наши неудачи, как Вас! Спасибо, что Вы так болеете за дело!». После того, как Вы вернетесь и она, найдя в Вас чуткого и отзывчивого руководителя, будет наряду с дельными советами, пытаться посплетничать, вам уже легче будет отвлечь ее от этой темы – «Может быть, не стоит об этом?»

Ваша цель – сделать ее единомышленником. Пусть лучше ее жалобы лягут к Вам на стол, а не еще куда-то. Расположить к себе такого человека – дать коллективу спокойно работать, без комиссий и проверок.

«Личная жизнь». Если с человеком повести разговор в русле его личных интересов, то это, как правило, вызывает у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Сделайте себе на первых порах список – кто о чем любит поговорить. Спросите, как дела в этой области. 3–5 мин – и человек становится вашим единомышленником.

**Практически любой разговор должен заканчиваться на позитивной ноте!!!**

Приказ можно отдавать в виде просьбы, в виде совета, в виде указания. Если подчиненный относится хорошо к Вам лично, то просьба может быть от своего имени, в противном случае от имени организации. Чем менее компетентен подчиненный, тем более

подробный должен быть приказ, вплоть до фиксации его на бумаге, и более формально должен быть отдан, и наоборот.

Приказ состоит из пяти частей: констатация события или ситуации; меры по устранению недостатков или обеспечению административного воздействия; выделенные ресурсы; сроки исполнения; контроль исполнения.

При отдаче распоряжения всегда должна быть продумана мотивирующая часть – подчиненный должен хотеть его исполнять. У каждого своя мотивация. Руководитель должен знать структуру потребностей своих сотрудников.

После отдачи распоряжения подчиненный должен четко представлять: Что? Когда? Каким образом? В каких условиях? Какими силами? Какими средствами? К какому сроку? С какими результатами?

### **Упражнение 22. Поручение задания подчиненному.**

Из группы выбирается руководитель и подчиненный. Группа придумывает ситуацию, в которой руководитель отдает распоряжение и она разыгрывается.

#### ***Для руководителя:***

- продумать возможное задание;
- выбрать подчиненного, которому оно будет поручено;
- объяснить задание и проинструктировать подчиненного;
- довести задачу до стадии понимания ее сути;
- мотивировать подчиненного к добросовестному и качественному выполнению задания.

***Подчиненному.*** Задание – попытаться отказаться от задания, мотивируя недостатком профессиональной компетентности.

В ходе деловой беседы руководитель должен получить ответы на следующие вопросы.

1. Сможет ли данный подчиненный выполнить предлагаемое задание?
2. Желает ли он выполнить данное задание?
3. В каком инструктировании и в какой степени он нуждается?

#### ***Ход деловой беседы.***

1. Пригласите к себе подчиненного и объясните причину вызова.
2. Объясните смысл работы и спросите, сможет ли он справиться с ней.
3. Ответьте на все вопросы подчиненного.
4. Проинформируйте о требуемых сроках и этапах, ресурсах.

5. Попросите подчиненного повторить задание или спросите, с чего он собирается начать.

6. Проявите доверие к способностям подчиненного, используйте прием «авансированная похвала».

7. Используйте коммуникативные приемы с учетом психотипа подчиненного.

8. В случае отказа от выполнения задания выясните причины отказа, попытайтесь их устранить, мотивируйте с учетом его личных пожеланий.

9. Завершите беседу конкретным решением.

## **ТЕМА № 7** **ПСИХОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ** **УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

### **Деловая игра «Отработка применения методов групповой дискуссии. Брейнсторминг. Деловое совещание»**

*Цель занятия* – развитие у студентов практических навыков самостоятельной работы по проведению деловых совещаний, выработке и принятию коллективного решения.

*Задание.*

Студенческая группа, присутствующая на занятии, разбивается на 4–6 команд.

На первом этапе совместной работы каждая команда должна сформировать бюджет для дизайнерского отдела мебельной фабрики средних размеров, называющейся ЗАО «Мебельзаказ». Бюджет должен включать ставки 3 дизайнеров (одинаковые), 1 начальника отдела и 2 человек обслуживающего персонала, а также все, что группа сочтет нужным включить дополнительно (могут быть предложены суммы на транспортные расходы, расходные материалы для офиса, расходы на капитальное строительство и т. д.), – бюджет может быть любой. Намечаются только общие направления.

На эту командную работу отводится 10 мин. Используется метод «мозгового штурма». Команды могут предложить разные бюджеты.

На втором этапе приходит информационное письмо из дирекции.

«Кому: дизайнерскому отделу

От кого: генерального директора

Начальник СУП рекомендует нам заключить контракт с Петровым Иваном Васильевичем. Высоквалифицированный, инициативный молодой дизайнер, проработавший 3 года в известной итальянской дизайнерской фирме, подал заявление о приеме на работу как нам, так и нашему главному конкуренту ОАО «Минскпроектмебель». И мы, и ОАО «Минскпроектмебель» согласились его взять, но ОАО «Минскпроектмебель» предлагает ему большую заработную плату. Мы предложили ему ту же ставку, которую получают все наши дизайнеры.

Однако, похоже, что до Петрова И. В. дошли слухи о слаженности нашего коллектива и заманчивой системе премирования в зависимости от достигнутых результатов. Он заявил начальнику СУП, что если мы повысим ему жалование на 10%, он выберет нашу компанию, в противном случае откажется от сотрудничества с нами.

Откровенно говоря, мы нуждаемся в Петрове И. В. Дело не только в его высокой квалификации и первоклассных дипломах, его работа в итальянской фирме и его связи на европейском рынке могут помочь нам не только повысить дизайн нашей мебели, но и привлечь новых клиентов.

Мы очень выиграем, если примем на работу Петрова И. В., и много потеряем, если он уйдет в ОАО «Минскпроектмебель» и будет конкурировать с нами.

Я понимаю, что вашим бюджетом не предусмотрено содержание Петрова И. В., но если вы изыщете такую возможность на этот год, я обещаю, что после этого ваш бюджет будет расширен в первую очередь, по крайней мере, в отношении ставки Петрова И. В.

Благодарю за сотрудничество в данном вопросе».

Раздайте информационное письмо каждой команде. Дайте командам 10–15 мин на выбор линии поведения по данному вопросу и на корректировку бюджета, если это им будет необходимо. Команды работают при использовании методики проведения проблемного совещания.

**Анализ.** Как команды нашли средства? Кто-нибудь отказался? Какие приоритеты установила каждая команда? Сокращали ли они штаты (дизайнеров или обслуживающий персонал) или нашли для сокращения другие статьи расходов?

## **ТЕМА № 8**

### **ИМИДЖ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ**

## Вселить уверенность

*Успех – это то, что для нас значимо.*

*Неуверенность* сопровождается вялостью, слабостью во всем теле, бледностью, скованностью движений, неестественностью жестов, закрытыми позами, нарушением ритма дыхания. Голос тихий и робкий, заметное изменение тембра, интонационная бесцветность, речь невыразительная, отсутствуют четкие формулировки. Враждебное восприятие мира, чрезмерная обидчивость, слезливость, ощущение собственной неполноценности, неловкости, вины, ощущение потери контроля над ситуацией.

*Уверенность*: легкость во всем теле; ощущение внутренней силы, непринужденность жестов и поз, грациозность движений. Позитивное восприятие мира, эмоциональная окраска и образность речи. Ощущение собственной значимости, гордость, ощущение полного контроля над ситуацией.

Осознание собственной неуверенности – первый шаг на пути к успеху. Подумайте, как проявляется Ваша неуверенность, когда, при каких обстоятельствах, с какими людьми.

Послушайте свой внутренний голос. Постарайтесь разобраться – чей это голос: действительно Ваш или чей-то чужой – может быть, человека, который когда-то подверг критике Ваши способности, Вашу силу. Поменяйте чужие голоса на голоса поддержки.

Вспомните моменты, когда Вы испытывали чувство максимальной уверенности в себе. Еще раз эмоционально ярко переживите его. Отметьте опорные симптомы Вашей уверенности. Для закрепления опыта можно на запястье левой руки надеть медицинскую резинку. Теперь, повторяя вышеописанную технику, почувствовав прилив неуверенности, нужно оттянуть и резко опустить резинку, заякорив болезненным ощущением неуверенность. Боль блокирует ее. А вызвав в себе состояние уверенности, нужно подкрепить ее положительной эмоцией. Вам достаточно поработать с резинкой месяц-другой и можно будет отказаться от нее.

Перепишите у себя в голове фразу «Я не уверен, что это у меня получится» на фразу «Я уверен, что я справлюсь с этим».

Следующий шаг – «корсет уверенности». Отработка уверенного взгляда, голоса, походки, жестов.



**Голос** – громкость, темп говорения, высота звучания, интонация.

**Поза.** Представьте, что центр тяжести Вашего тела находится в центре живота – пусть он представится Вам железным шариком или чем-то в этом роде. Сместите его из головы, занятой тяжелыми и малопродуктивными мыслями, в самый центр живота, за пупок. Пройдите метров 10 – позвоночник прямой, подбородок параллельно полу, плечи разведены и опущены. Ощутите разницу между Вашей обычной походкой и нынешней. Важно иметь в походке силу и уверенность. Отследите свои жесты уверенности и неуверенности. Сосредоточьтесь на жестах и позах уверенности. Закрепите свои новые ощущения.

**Зеркала.** В одном Вы – неуверенный. Слейтесь, а потом выйдете из зеркала и отметьте, как этот образ становится все более тусклым и гаснет совсем. Всмотритесь в отражение в другом зеркале.

Вспомните звуки, запахи, образы, сопровождавшие Ваше чувство уверенности в пиковое время. Цвет Вашей уверенности. Наполните себя им. Музыка уверенности. Запахи. Символы. Образ уверенности и слейтесь с ним.

Сделайте глубокий вздох, на выдохе улыбнитесь. Вдох, на выдохе улыбка. Представьте размашистую надпись золочеными буквами на базальте: «Я уверен в себе». Глубоко вдохните и откройте глаза. И так несколько раз до закрепления навыка, до автоматизма. Добейтесь того, чтобы Ваши глаза тоже освещались улыбкой.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Панасюк, А. Ю. А что у него в подсознании? (12 уроков по психотехнологии проникновения в подсознание собеседника) / А. Ю. Панасюк. – 4-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
2. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
3. Сидоренко, Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2004. – 208 с.
4. Кристофер, Э. Тренинг лидерства / Э.Кристофер. – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
5. Бакирова, Г.Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. – СПб.: Речь, 2004. – 400 с.
6. Ромек, В. Г. Тренинг уверенности в межличностных отношениях. / В.Г. Ромек. – СПб.: Речь, 2003. – 175 с.

7. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Команда на рынке: стратегии и методы (руководство для эффективных команд) / Т. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Фролов. – СПб.: Речь, 2003. – 144 с.

8. Турнер, Д. Ролевые игры: практическое руководство / Д. Турнер. – СПб.: Питер, 2002. – 352 с.

9. Рай, Л. Упражнения, схемы и стратегии / Л. Рай. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 256 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема № 1. Объект и предмет курса «Психология управления»	4
Тема № 2. Личность как объект управления	5
Тема № 3. Стили руководства	10
Тема № 4. Организация и социальная группа как объект управления	14
Тема № 5. Деловое общение	15
Тема № 6. Управленческое общение	44
Тема № 7. Психология принятия управленческих решений	69
Тема № 8. Имидж как составная часть культуры общения	71
Литература	73